

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تلمسان أبو بكر بالكايد

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

والعلوم التجارية

الموضوع:

إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية : أفاق

وتحديات

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة

والزجاج (ENAVA) بسعيدة

رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات

التخصص: المالية الدولية

المشرف:

د . طاوولي مصطفى كمال

إعداد الطالب:

لعشعاشي مصطفى

أعضاء لجنة المناقشة:

- الدكتور كرزابي عبد اللطيف أستاذ محاضر جامعة تلمسان رئيسا

- الدكتور طاوولي مصطفى كمال أستاذ محاضر جامعة تلمسان مشرفا

- الدكتور بوهنة علي أستاذ محاضر جامعة تلمسان ممتحنا

- الدكتورة حساين أمال أستاذة محاضرة جامعة تلمسان ممتحنة

السنة الجامعية: 2011/2010



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تلمسان أبو بكر بالكايد

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

والعلوم التجارية

الموضوع:

إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية : أفاق
وتحديات
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة
والزجاج (ENAVA) بسعيدة

رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات
التخصص: المالية الدولية

المشرف:

د . طاوولي مصطفى كمال

إعداد الطالب:

لعشعاشي مصطفى

أعضاء لجنة المناقشة:

- | | | | |
|-----------------------------|---------------|--------------|--------|
| - الدكتور كرزابي عبد اللطيف | أستاذ محاضر | جامعة تلمسان | رئيسا |
| - الدكتور طاوولي مصطفى كمال | أستاذ محاضر | جامعة تلمسان | مشرفا |
| - الدكتور بوهنة علي | أستاذ محاضر | جامعة تلمسان | ممتحنا |
| - الدكتورة حساين أمال | أستاذة محاضرة | جامعة تلمسان | ممتحنة |

السنة الجامعية: 2011/2010

(...يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ).

سورة المجادلة الآية (11)

شكر و عرفان

إنه لمن دواعي الغبطة والسرور أن نتقدم بالشكر

وهذا من باب قول الحبيب عليه الصلاة والسلام:

"من لم يشكر الناس لم يشكره الله."

خير محمود ومشكور هو المنعم سبحانه و تعالى الذي منى علينا بفضله

ووفقتنا لإتمام هذا العمل.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان لأستاذي المحترم

د. طاوولي مصطفى كمال.

واللذي تكرم بإشرافه لإنجاز هذه المذكرة

و كان لي خير مرشد في هذا العمل.

ثم لا يسعني إلا أن أشكر لجنة المناقشة التي رضيت بتقييم عملنا هذا

و تصحيحه وإثرائه.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد

وأخص بالذكر خالي الأستاذ البروفيسور تونسي بن عامر.

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا من بعيد أو قريب في هذا العمل

المتواضع إما بالعون أو النصيحة وحتى بالكلمة الطيبة.

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

بإشراف د. طاوولي مصطفى كمال

المؤلف د. طاوولي مصطفى كمال

الناشر د. طاوولي مصطفى كمال

إهداء

قال تعالى: "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ".

الحمد لله و الصلاة و السلام على المصطفى (ص)...

أهدي ثمرة جهدي إلى من ربياني صغيرا

إلى اللذان أوقدا شمعة حياتهما ليضيئا دربا يشع بنور العلم والمعرفة...

إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها...

إلى أبي العزيز حفظه الله، أطال في عمره ورعاه...

إلى وطني الغالي الجزائر،

إلى من نشأت و ترعرعت بينهم إخوتي وأخواتي...

إلى كل من أكن لهم التقدير والاحترام أصدقائي وأحبائي

إلى من أحببتهم و أحببتهم و أحببتهم و أحببتهم...

إلى من أحببتهم و أحببتهم و أحببتهم و أحببتهم...

إلى من أحببتهم و أحببتهم و أحببتهم و أحببتهم...

خطة البحث

المقدمة العامة.

الفصل الأول: ماهية وأسس إدارة الجودة.

مقدمة الفصل .

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة و الجودة.

المطلب الأول: ماهية الإدارة.

الفرع الأول: تعريف الإدارة وتطوراتها في نظر الإنسان.

الفرع الثاني: وظائف ومجالات الإدارة.

الفرع الثالث: تصنيفات الإدارة.

المطلب الثاني: مضمون الجودة.

الفرع الأول: المفهوم العام للجودة.

الفرع الثاني : فعاليات الجودة .

الفرع الثالث: مفهوم الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة ونماذجها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة.

الفرع الأول: مراحل تطور إدارة الجودة.

الفرع الثاني: التمييز بين إدارة الجودة و إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: عناصر ونماذج إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: النماذج الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

الفرع الثاني: مرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الثالث: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها في بيئة المنظمة.

خاتمة الفصل .

الفصل الثاني: المواصفات الدولية القياسية الايزو 9000 .

مقدمة الفصل .

المبحث الأول : الإطار الفكري للإيزو 9000 .

المطلب الأول : ماهية الإيزو 9000 .

الفرع الأول : مفهوم الإيزو 9000 .

الفرع الثاني : أنواع الإيزو .

الفرع الثالث : عائلة الإيزو 9000 .

المطلب الثاني: العمليات التسجيل ومجالات التصديق.

الفرع الأول: مراحل و شروط التسجيل.

الفرع الثاني: التصديق في الجزائر و أنواع مجال التصديق.

الفرع الثالث: علامة الجودة.

المبحث الثاني : الإيزو 9000 والنظام الـ HACCP وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة MQT.

الفرع الأول: أنظمة إدارة الجودة ISO 9000.

الفرع الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأنظمة إدارة الجودة ISO 9000.

المطلب الثاني : ماهية نظام الـ HACCP .

الفرع الأول : مفهوم نظام الـ HACCP .

الفرع الثاني : متطلبات و فوائد تطبيق نظام الـ HACCP .

خاتمة الفصل.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة وفعاليتها في المؤسسات الاقتصادية.

مقدمة الفصل .

المبحث الأول: أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: الأدوات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: الأدوات السبع الشائعة لإدارة الجودة الشاملة.

الفرع الثاني: أدوات إدارة الجودة الشاملة الأكثر استعمالاً.

الفرع الثالث: الأدوات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: أسلوب حلاقات الجودة وعلاقة الجودة بالتكلفة والإنتاجية.

الفرع الأول: حلاقات الجودة.

الفرع الثاني: تكلفة الجودة.

الفرع الثالث: الإنتاجية وعلاقتها بالجودة.

المبحث الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والرقابة عليها.

المطلب الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

الفرع الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الثاني: الأخطاء الشائعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الثالث: الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
المطلب الثاني: الرقابة على الجودة في المؤسسة.
الفرع الأول: ماهية الرقابة على الجودة.
الفرع الثاني: أساليب وعلاقة قسم الرقابة بالأقسام الأخرى.

خاتمة الفصل.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج ENAVA بسعيدة (ENTREPRISE NATIONAL DES VERRES ET ABRASIFS)

مقدمة الفصل.

المبحث الأول: نظرة شاملة حول المؤسسة.
المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة المواد الكاشطة.
الفرع الأول: التعرف بالمؤسسة.
الفرع الثاني: هياكل التنظيمية للمؤسسة.
الفرع الثاني: مكانة الاقتصادية للمؤسسة.
المطلب الثاني: واقع الجودة وآليات الجودة الشاملة بالمؤسسة.
الفرع الأول: واقع الجودة بالوظائف الرئيسية للمؤسسة.
الفرع الثاني: واقع الجودة بالوظائف الثانوية للمؤسسة.
الفرع الثالث: آليات الجودة الشاملة بالمؤسسة.
المبحث الثاني: تقييم التطبيق لمدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
المطلب الأول: الدراسة الميدانية لتقييم التطبيق.
الفرع الأول: منهجية الدراسة الميدانية.
الفرع الثاني: أساليب التحليل الإحصائي.
الفرع الثالث: ماهية الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.
الفرع الأول: وصف خصائص مجتمع الدراسة.
الفرع الثاني: تحليل سؤال وفرضية الدراسة.
الفرع الثالث: نتائج الدراسة.

خاتمة الفصل.

الخاتمة العامة.

المقدمة العامة

مقدمة عامة:

لقد أصبح لموضوع الجودة أهمية إستراتيجية في الاقتصاديات المعاصرة، فمع مطلع الألفية الثالثة وما نتج عنها من تحديات عالمية جديدة مثل العولمة وشمولية التجارة والاستثمار، وهيمنة الشركات العالمية الكبرى، وظهور التكتلات الاقتصادية والسياسية، وبزوغ المقاييس والمواصفات الدولية الأيزو (ISO)، واتفاقية التجارة العالمية، بدأت تفرض على المنظمات الإنتاجية والخدمية انتهاز الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات المتسارعة واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء الإنتاجي والتسويقي الكفيل بتحقيق أحسن مستويات الجودة في المنتجات والخدمات.

حيث تعد جودة المنتجات والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها، ذلك من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية وتعزيزاً لمركزها التنافسي وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية، كما تساهم الجودة في منح الفرصة للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية.

فمبدأ الجودة قد يظنه البعض جديد ولكنه قديم قدم الإنسان، حيث أن حثت جميع الكتب السماوية على مختلف أسس الجودة ومنها إحسان العمل وإجادته قال الله تعالى: "الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً وهو العزيز الغفور" (سورة الملك 2)، وكما جاء في سنة النبي صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، فبالتالي فإن ثقافة الجودة هي المدخل الطبيعي لتطوير وتحسين مستوى أداء الأعمال فأصبح مبدأ من مبادئ الإدارة المعاصرة وزال ذلك المفهوم الذي كان يعتقد أن نجاح المؤسسة يتمثل في التصنيع السريع للمنتجات والخدمات وبسعر رخيص ومن ثم نجاح في تصريفها للأسواق.

لقد أجمعت الدراسات أن ما أحدث معجزة الجودة اليابانية Japanese Quality miracle في سنوات الخمسينيات الميلادية وما ترتب عنها من بزوغ اليابان كقطب صناعي يقود العالم بجودة منتجاته العالية اعتماده على مبادئ الجودة التي تعلمها على العلماء الأمريكيين أمثال ديمينج Edwards Deming، جوران Joseph Juran، وفيغن بوم Armand fiegenbaum، وكروسبي Philip Crosby، إضافة إلى إسهامات علمائه أمثال ايشيكاوا Kowaru Ishikawa، وتاجوشي Genichi Taguchi، وشيونجو Shigeo Shingo، ولعل أهم الإسهامات في هذا المجال والجديرة بالذكر نجد التقنيات السبع الأساسية للجودة المعروفة بالسبع الروائع التي طورها العالم إيشيكاوا والتي أضحت حجر الزاوية في تطوير وتحسين العمليات في الصناعات اليابانية منذ بداية السبعينات التي ترتب عنها تقديم المنتجات اليابانية بأحسن جودة وأقل الأسعار مما مكنها من غزو الأسواق الأمريكية والأوروبية خلال السبعينات والثمانينات من القرن الماضي.

فالمؤسسات الجزائرية على غرار مؤسسات باقي العالم لا يمكنها أن تبقى على الهامش دون أن تؤثر فيها هذه التغيرات، لذلك قرّرت العديد من المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة أن تجعل من سيرورة الجودة محوراً استراتيجياً لها من خلال اعتمادها لنظام تسيير الجودة (SMQ) والاعتراف بمطابقته لمتطلبات الإيزو 9000 صيغة 2008 بالحصول على شهادة الإيزو.

إشكالية البحث:

تتسم البيئة الصناعية على المستوى العالمي بعدد من الخصائص التي تؤثر على مؤسساتنا، وذلك نتيجة تحديات عديدة، ولعل أن أهم هذه التحديات تتبلور المنافسة التي تزداد حدتها وتعدد منابعها، فهناك منافسة المؤسسات تتميز بالتوافق مع معايير الجودة العالمية إيزو (ISO)، فكل هذا يجرى في سوق أصبحت عالمية بفعل اتفاقية الجات و تنامي استخدام تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات المتقدمة، التي جعلت أسواقنا مفتوحة أمام منتجات منافسة.

فيرتبط بقاء المؤسسة ومواكبة المتغيرات الدولية بضرورة تبني نظام إدارة الجودة على قدر من التطبيق الكفء والفعال لهذا النظام لاسيما أن النظام الجديد أصبح ذو طابع عالمي والمتمثل في المنظمة العالمية للتقييس (ISO) وظهور أفكار جديدة مرتبطة بهذا المجال.

لذا كان على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق بتغيير سياستها أو بالأصح فلسفتها مع المزيد من التجديد والتوسع أمام هذا النشء الذي فرضته العولمة الاقتصادية في السوق جوهره المعرفة والمعلومات، أي سيطرة الموارد الذهنية غير ملموسة والتي تشمل التنافس حول الوقت والمعلومات وجودة المنتج، فالجودة من أهم معايير التي تعتمدها المؤسسات في المواجهة منافسيها، في ضمان وفاء عملائها حيث أصبحت دراية إدارة الجودة تستوجب الدقة والتفصيل كون هذه الأخيرة تأثر في سلوك الزبائن وتؤثر كذلك على المؤسسة فمن هنا نطرح إشكالية الدراسة والمتمثلة في :

- ما مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية خاصة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001؟

- ما مدى ملائمة الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (ميدان الدراسة) من تبني إدارة الجودة الشاملة في إطار إستراتيجيتها؟

ومن خلال التساولين السابقين يمكن أن نتفرع إلى عدة أسئلة وهي:

- ما هي مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة؟

- ما المقصود بالموصفات الدولية (ISO) ونظام حساب (HACCP)؟

- ما هي التقنيات والأدوات المستخدمة في تحسين و تطوير مستويات الجودة؟

- ما مدى تأثير إدارة الجودة والايزو (ISO) على المؤسسة محل الدراسة؟

- ما هي الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة محل الدراسة في تبني نظام إدارة الجودة؟

فرضيات البحث:

للإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية والتي سنحاول من خلال هذا العمل

على تأكيدها أو نفيها:

- تقع الجودة تحت مسؤولية الجميع و تصاحب كافة مراحل العمليات الإنتاجية ولا تأثر تكاليف الجودة على الجودة المنتجات أو الخدمات بل تساعد إدارة الجودة في مجابهة المنافسة.

- يعتبر كل من المعايير الايزو (ISO 9000) وإدارة الجودة الشاملة أسلوبين للإدارة لديهما نفس الاتجاه إذ يركزان اهتمامهما على التوجّه نحو الزبون وجعل وفائه أولى الأولويات عن طريق خلق القيمة، ويتسمان بمجموعة من الخصائص أو المبادئ التي تميزهما عن باقي الأساليب الإدارية الأخرى.

- إن أخذ المباشر لمدخل إدارة الجودة الشاملة وتصميم نظام إدارة الجودة عالمية وفقا لمقاييس المنظمة العالمية للجودة ISO لن يحقق للمؤسسة محل الدراسة أو لأي مؤسسة أخرى ما حققته الصناعة

اليابانية والأمريكية ولكنه سيحقق ذلك إذا ما تم تهيئة ثقافة المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه بشكل يتلاءم ويتوافق مع متطلبات تطبيق هذا الأسلوب.

أهداف الدراسة:

- إن مستقبل مؤسساتنا وخاصة منها الاقتصادية مرتبط بموضوع إدارة الجودة وكيفية مواجهتها للتحديات العالمية ما هو جيد اليوم قد لا يكون كذلك غداً ونلخص أهداف هذا البحث في ما يلي:
- رفع الغموض عن الجودة.
- توضيح كل المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة وبالمعايير الايزو (Iso) وكذلك نظام الـ(HACCP).
- الإشارة إلى الظروف المتعددة والصعبة التي تمر بها المؤسسات الاقتصادية ودور إدارة الجودة في هذه الظروف .
- محاولة التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

أهمية الدراسة:

- يكتسي البحث أهمية نظراً للنقاط التالية:
- التحديات والرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، نظراً للتحويلات والتطورات والتغيرات السريعة والمستمرة والمتلاحقة في كافة النواحي، وفي مختلف المستويات، ومسؤولية جودة المنتج أو الخدمات في إحداث التكيف مع هذه التغيرات.
- قد يسفر هذا البحث عن توجيه أنظار المهتمين والمسؤولين على تطبيق إدارة الجودة إلى ضرورة إجراء دراسات وبحوث ميدانية أخرى عن الموضوع في المؤسسة.
- تعتبر إدارة الجودة من أكثر المواضيع التي لقيت وتلاقي اهتماماً كبيراً في ميدان التسيير والإدارة، لأنه هناك مجال واسع للبحث والتجديد.

أسباب اختيار الموضوع:

تعود الأسباب اختيارنا لهذا الموضوع بالدرجة الأولى إلى اقتراح المجلس العلمي بالعمل في موضوع إدارة الجودة، نظراً بأهميته البالغة وكذا الدور المهم الذي تحتله إدارة الجودة في المؤسسة خاصة في ضل الأوضاع الاقتصادية الراهنة وهذا عن طريق زيادة الاهتمام بمتطلبات الجودة ومتغيراتها، وكذلك من الأسباب الميل الشخصي لموضوع ذات صلة بالإدارة والإستراتيجية.

منهجية البحث:

ومن أجل الإجابة عن هذه التساؤلات، كان لزاماً الاعتماد على العديد من "المناهج الأكاديمية"، وإيماناً بفكرة التكامل المنهجي، اعتمدنا على منهجية تجمع بين المنهج التاريخي في صورته المعتمدة على الخبرة والدراسة والتجربة " ومنهج التحليل "، إضافة إلى اعتماد المنهج الوصفي في البحث الأكاديمي وكذلك اعتمدنا على المنهج المسحي الذي يعد من أكثر المناهج البحث العلمي للدارسات الاستقصاء بسبب اتجاهات أعداد كبيرة من المستجوبين وهو ما لا يمكن تحقيقه باستخدام أي من أساليب البحث العلمية الأخرى.

أدوات الدراسة:

ولتحليل هذا الموضوع تم الاعتماد على مصادر المعلومات التالية:
 -الكتب باللغة العربية والفرنسية.
 -المجلات المتخصصة والدوريات ذات الصلة بالموضوع.
 -الدراسات الجامعية في هذا الموضوع.
 -بعض مواقع الانترنت.

هيكل البحث:

من خلال هذا الموضوع سنحاول تسليط الضوء على الجوانب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، و على هذا تمّ تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول نظرية و فصل تطبيقي.

الفصل الأول : جاء تحت عنوان " ماهية وأسس إدارة الجودة " تم تخصيصه لتناول المبادئ والمفاهيم للإدارة والجودة وإدارة الجودة حيث يتضمن هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول بعنوان " الإطار النظري لإدارة و الجودة " تناول التعريف كل من الإدارة والجودة ومراحل تطوريهما، وما هي أهميتهما للمنظمة، والمبحث الثاني يدور حول " ماهية إدارة الجودة ونماذجها " من حيث المفهوم ومراحل التطور، وعرض فيه الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة ، وإبراز النماذج الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وكذلك التطرق إلى عناصر ومرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني : جاء تحت عنوان " الموصفات الدولية القياسية الايزو 9000 " حيث تضمن مبحثين، اشتملا الأول على " الإطار الفكري للايزو 9000 " من حيث ماهية الموصفات الدولية والفوائد تطبيقها، وكذلك تميز في معالجة عملية التسجيل للحصول على شهادة الايزو، والتصديق عليها وخاصة في الجزائر وإبراز أهمية علامة الجودة، والمبحث الثاني جاء بعنوان " الايزو 9000 والنظام الـ HACCP وعلاقتها بالإدارة الجودة الشاملة " ميرزا كل من أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 ونظام الـ HACCP من حيث المبادئ والمتطلبات هذين النظامين، والكشف عن العلاقة التي تربطهما بإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث : غرض فيه " إدارة الجودة الشاملة وفعاليتها في المؤسسة الاقتصادية " ، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين تناول المبحث الأول منه " أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة " من حيث المفهوم والتناول موضوعات متنوعة حول أدوات إدارة الجودة الشاملة أي الأدوات السبع الشائعة والأدوات الأكثر استعمالا والأدوات الحديثة، وكذلك الكشف الغموض عن أسلوب حلاقات الجودة وتوضيح تكلفة الجودة وإظهار العلاقة مابين الجودة و الإنتاجية، أما المبحث الثاني جاء بعنوان " مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والرقابة عليها " وذلك من حيث التناول مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذكر الأخطاء الشائعة والصعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتطرق إلى الرقابة من حيث المفهوم وأساليب الرقابة وكذلك علاقة قسم الرقابة بالأقسام الأخرى.

الفصل الرابع : و هو خاص بالدراسة التطبيقية تحت عنوان " دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج ENAVA بسعيدة "، إذ يتم من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على حالة مؤسسة ماء، و قد تمّت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج، و قسّم هذا الفصل إلى مبحثين، الأول تحت عنوان " نظرة شاملة حول المؤسسة " خصص لتقديم المؤسسة و التعريف بنشاطاتها و هيكلها، وكذلك واقع وآليات الجودة في المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج سواء في الوظائف الرئيسية أو الثانوية، أما المبحث الثاني بعنوان " تقييم التطبيق

لمدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة " وذلك بتقييم ملائمة الثقافة التنظيمية للمؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج في تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

وأخيرا نختم دراستنا هذه بخاتمة فيها أهم نتائج البحث و تقديم أهم التوصيات والاقتراحات.

مساهمة البحث:

إن التغيرات الحاصلة التي عرفها الاقتصاد العالمي لها تأثير هام على تنافسي المؤسسات مما يجعلها أمام منافسة قوية تفرض عليها إثبات وجودها وذلك من خلال تحسين أدائها وزيادة تنافسيها من خلال تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة وهذا ما ينطبق كذلك على المؤسسات الجزائرية، وعليه فان مساهمة هذا البحث تتمثل في تقديم مدخل لرفع كفاءة وفعالية نظم توكيد الجودة بالتركيز على:

- تطبيق الأساليب العلمية لتحسين الجودة.
- تطبيق المفاهيم العلمية لنشر وظيفة الجودة.
- توافر نظم داعمة فعالة تساعد على رفع كفاءة وفعالية نظم توكيد الجودة.
- توافر ثقافة تنظيمية ايجابية تساعد على تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الجودة.

الفصل الأول

إن التقدم الصناعي يسير اليوم في خطوات متسارعة نتيجة التطور العلمي وظهور نظم متطورة للتصنيع، إضافة إلى مفاهيم العولمة وما نتج عنها من منافسة شديدة وكل ذلك جعل أغلب الشركات تتوجه تبني نظم إدارية جديدة تركز على الجودة في تحقيق الميزة التنافسية كون الجودة تؤدي دورا فعالا ومتميزا في نجاح أو فشل هذه الشركات في الأسواق العالمية، إذ أن الجودة بمفهومها الجديد تعني ليس الإتقان العمل بصورة صحيحة ولكن كيفية إدارته بأفضل صيغة وبما يحقق أهداف الشركة لذا تظهر الحاجة إلى إعطاء صورة واضحة عن الجودة والمحاولة تقديم مفاهيمها المختلفة وفق رواها الأوائل وبيان أهميتها بالنسبة للمستهلك والمنتج على حد سواء مع التطورات التاريخية لمفاهيم الجودة وأبعادها المختلفة، ومحاولة التأسيس النظري لكثير من جوانبها المختلفة عبر عدد من الموضوعات التي اشتملا عليها هذا الفصل ليكون الركيزة الأساسية التي سوف تعتمد عليها الفصول الأخرى.

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة و الجودة

إن العقل البشري مستمر في البحث والتجربة لمعرفة نواحي الحياة وللوصول إلى الأفضل في جميع المجالات والبيئات، ويمتلك العالم اليوم صراع اقتصادي مادي يتمثل في المنافسة للفوز بالأسواق الدولية للمنتجات أو الخدمات بإحداث تفاعل بين عناصر الإنتاج وتنسيق تام لإنتاج السلع أو الخدمات بأقل تكلفة وبأعلى جودة ممكنة، فالجودة هي الغاية التي تسعى لها الشركات لتطبيقها في مختلف مجالات العمل وهي في أيامنا هذه الشغل الشاغل لمعظم قطاعات الأعمال والصناعة حيث لا معنى للإدارة إذا كانت بعيدة عن أهدافها.

المطلب الأول: ماهية الإدارة

تعتبر الإدارة من أقدم الأنشطة الإنسانية، فهي نشاط يسبق ويرافق ويختتم أي نشاط إنساني منذ بداية وجود الإنسان على هذه الأرض وحتى الآن ولكن بدرجات متفاوتة، وتزداد الحاجة إلى هذا النشاط عندما يكون العمل جماعي وذلك لتحديد فريق العمل وواجبات كل فرد فيه بحيث يتم التنسيق والترابط ما بين أفراد المجموعة الواحدة لتحقيق الهدف الأساسي والمطلوب الذي تم تشكيل هذا الفريق لأجله، أما بالنسبة للمؤسسات والمنظمات فإن دورها الرئيسي هو توجيه المؤسسة أو المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وذلك بتحديد النشاطات التي يقوم الأفراد بإنجازها.

الفرع الأول: تعريف الإدارة وتطوراتها في نظر الإنسان

في هذا الفرع سوف نتطرق إلى بعض التعاريف الأساسية للإدارة وكذلك توضيح تطورات الإدارة في نظر الإنسان.

أولاً: تعريف الإدارة

تلقي الإدارة اهتماماً كبيراً خاصة في محيط المؤسسات ومجال الأعمال ، حيث أخذت الإدارة عدة تعريفات سوف نذكر بعضها ولعل أن تكون أهمها، حيث يقول دراكر Druker وهو أحد الرواد الأساسيين في هذا الميدان بشأن الإدارة " الإدارة هي وظيفة معروفة وعمل يتم انجازه ويطبق المدير هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال"¹.

ويقول فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) "أن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأفضل وأرخص طريقة ممكنة"².

ويقول هنري فايول Fayol في تعريفه للإدارة " أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب "³.

وعرفت الإدارة بأنها عبارة عن مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف إلى الحصول على الغايات والأهداف المطلوبة والمخطط لها، من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية.⁴

ويرى أحد علماء الإدارة Ivancevich وزملائه أن كلمة الإدارة تستخدم للدلالة على أحد الأمور الأربعة الآتية:⁵

¹ طارق المجذوب ، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري ، منشورات الحلبي الحقوقية ، الطبعة 2003 ، ص 113 .

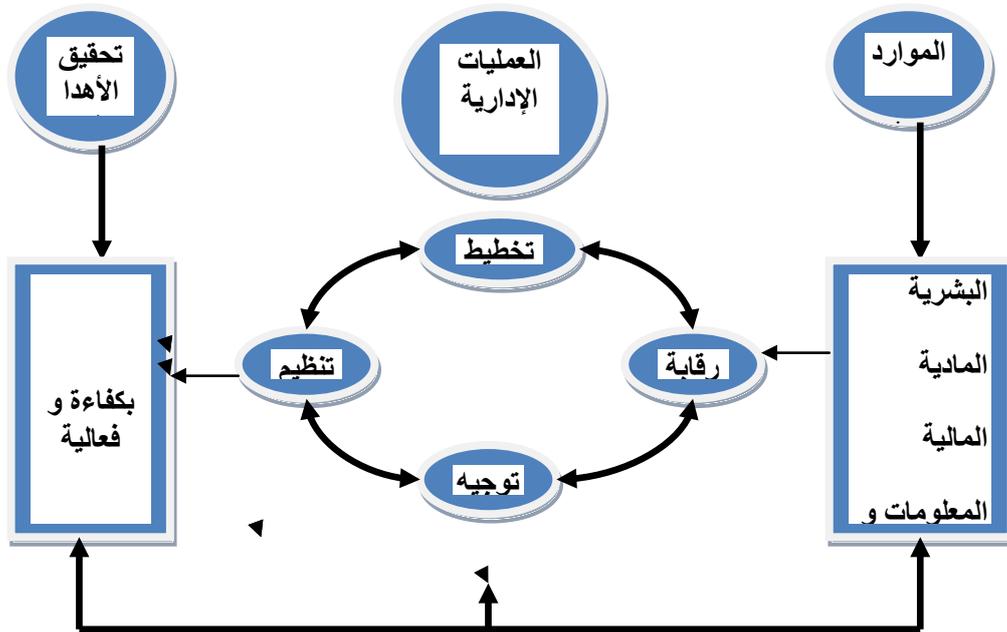
² ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، دار الصفاء ، عمان ، الطبعة الأولى 2008 ، ص 13 .

³ بيان هاني حرب ، مدخل إلى إدارة الأعمال ، دار الثقافة ، الطبعة الأولى 2000 ، ص 25 .

⁴ الجوسي محمد وجاد الله جميلة ، الإدارة: علم تطبيق ، دار المسيرة ، عمان ، الطبعة 2000 ، ص 17 .

⁵ حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الحامد ، الأردن ، الطبعة الثانية 2009 ، ص 18 .

- 1- الإدارة بمعنى عملية: وهو الأكثر شيوعاً، ولاسيما بين أوساط المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والتنظيم، فهي تتضمن وظائف وأنشطة محددة (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة) الموضحة في الشكل رقم: (1-1)، فينبغي على المدير القيام بها استرشاداً بمبادئ وأسس معينة.
 - 2- الإدارة بمعنى علم: فهي حصيلة معرفية متراكمة من النظريات والمبادئ والأسس والمفاهيم التي يمكن تعلمها.
 - 3- الإدارة بمعنى الأفراد: وهنا تشير إلى الناس (المديرين) المعنيين بإنجاز العملية الإدارية، والأفراد الآخرين الذين يعملون مع المديرين في تحقيق أهداف المنظمة، فالناس هم دم الحياة للمنظمة.
 - 4- الإدارة بمعنى مهنة: فالمقصود هنا هو أن الإدارة باعتبارها مهنة مثل مهنة المحاماة، الهندسة وغيرها.
- فمن خلال هذه التعريفات نستخلص أن الإدارة هي عملية ديناميكية تتضمن عدة نشاطات متواصلة ومتكاملة كالتخطيط، التنظيم، المراقبة والتوجيه لأعمال الآخرين، فهي عملية تنسيق وترابط وتكامل أنشطة العمل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية عن طريق الأفراد.
- الشكل رقم (1-1) : مفهوم الإدارة بمعنى عملية.



المصدر: سعد محمود، ممارسة الإدارة في المؤسسة، دار النور للطباعة والنشر، الطبعة 2004، ص 23.

ثانياً: تطور الفكر الإداري في نظر الإنسان

يمكن حصر فترات التطور في الفكر الإداري من حيث النظرة للجانب الإنساني في الإدارة كما يلي¹:

1- حركة الإدارة العلمية:

وقد كان التركيز الأساسي فيها على الجوانب المادية في العمل والإنتاج، ولم يكن الإنسان في نظرية الإدارة العلمية أكثر من مجرد أداة للعمل أو مصدر للطاقة يستخدم في الوصول إلى الإنتاج المطلوب، وكان الحافز الأساسي للعاملين هو الحافز النقدي.

2 - حركة العلاقات الإنسانية:

وقد نشأت هذه الحركة تحت وطأة الكساد العالمي الكبير وظروف الحرب العالمية الثانية، وخروجاً على مبادئ الإدارة العلمية التي سببت كثيراً من المشكلات العمالية وأثارت موجات من الاضطرابات الصناعية، وقد كان المنطق الأساسي لحركة العلاقات الإنسانية أن الإنسان هو محور العمل الإداري وأنه العنصر الهام في تحديد الإنتاجية، ومن أهم نتائج حركة العلاقات الإنسانية التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أسس المعاملة الإنسانية للعاملين.

3- مدخل العملية الإدارية:

ظهر المفهوم الجديد في الفكر الإداري (أن الإدارة أساساً هي مجموعة الوظائف الإدارية والتي تتخذ شكل دورة أو عملية مستمرة وتتضمن التخطيط، والتنظيم والمتابعة) وأن هذه العملية تخص الإدارة العليا أساساً، ونتيجة لهذا التفكير ازداد الاهتمام بتنمية المهارات والقدرات الإدارية في مجالات التخطيط والتنظيم والمتابعة وابتكار الأساليب والأدوات المتطورة، ويمكن القول أن هذه الحركة الفكرية وإن لم تغفل العنصر الإنساني إلا أنها لم تضعه في موضعه الصحيح كأحد المحددات الرئيسية لنتائج العمل الإداري.²

4- مدخل اتخاذ القرارات وعلم الإدارة:

وقد ظهر هذا المدخل في الستينات وتطور وازدهر في السنوات الأخيرة بفضل انتشار الحاسبات الإلكترونية وظهور أدوات جديدة للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية وأهمها بحوث العمليات.

5- المدخل السلوكي:

في نفس الوقت الذي انتشرت فيه مفاهيم علم الإدارة ومدخل اتخاذ القرارات كان الاتجاه السلوكي المتكامل ينمو أيضاً ويكتسب اقتناعاً كبيراً من المديرين، ويرى المدخل السلوكي للإدارة أن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو الإنسان، وبمعنى أدق سلوك الإنسان وفكرته تدور كلها حول محاولة فهم وتفسير السلوك الإنساني، حيث ينقسم أنصار المدخل السلوكي إلى مجموعتين بصفة عامة:

- مجموعة السلوك الإنساني.

- مجموعة النظام الاجتماعي.

الفرع الثاني: وظائف ومجالات الإدارة

وفي هذا الفرع سوف نتكلم عن أهم الوظائف الإدارية وكذلك توضيح أهم المجالات الإدارية فمن المهم التعرف عليهما وهما كما يلي:

أولاً : مجالات الإدارة

إن الإدارة لصيقة بحياة الإنسان مهما كان مجال عمله فرب الأسرة مثلاً يخطط لمستقبل أسرته وينظم شؤونها ويوجه أبناءه، وكذلك على المدير الذي يقوم بتطبيق العملية الإدارية على مختلف الأفراد والأنشطة التي يقومون بها، وهذه الأنشطة الإنسانية يمكن تصنيفها إلى عدة مجالات وهي:³

¹رضا إسماعيل البيسوني، إدارة الأعمال، مؤسسة طيبة، الطبعة الأولى، 2010، ص 96.

²رضا إسماعيل البيسوني، نفس المرجع، ص 97-100.

³علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثالثة (2008)، ص 27-28.

1- مجال تطبيق الإدارة في القطاع العام: الذي يشمل الوزارات والمؤسسات والهيئات التابعة للدولة، وتستدعي طبيعة العمل في القطاع العام تطبيق نوع من الإدارة يدعى الإدارة العامة.

2- مجال تطبيق الإدارة في القطاع المشترك: ويتكون هذا القطاع الاقتصادي من المشروعات والمؤسسات التي تشترك في رأسمالها كل من الحكومة (القطاع العام) ورجال الأعمال (القطاع الخاص) ويطبق في هذا المجال نوع من الإدارة يسمى الإدارة في القطاع المشترك.

3- مجال تطبيق الإدارة في القطاع الخاص: الذي يتكون من المنشآت التي يمتلكها الأفراد ويستثمرون أموالهم فيها ويطلق على هذا النوع من الإدارة اسم إدارة الأعمال.

4- مجال تطبيق الإدارة في القطاع التعاوني: التي تتكون من منشآت تسمى الجمعيات التعاونية، التي لا تسعى بالضرورة إلى تحقيق الربح بل إلى توفير الخدمة لأعضائها بسعر التكلفة، ويطلق على هذا النوع من الإدارة بالإدارة التعاونية.

5- مجال تطبيق الإدارة في الجمعيات الخيرية والتطوعية، والنادي الرياضية والثقافية التي لا تسعى لتحقيق الربح بل إلى تقديم الدعم المادي والمعنوي للمواطنين، ويطلق على هذا النوع من الإدارة بالإدارة الخيرية والتطوعية.

6- مجال تطبيق الإدارة على المستوى الدولي الذي يتكون من المنظمات والهيئات التي يتم إنشاؤها لتعزيز التعاون بين الحكومات، وغيرها من المنظمات والهيئات الأخرى غير الرسمية التي يتم إنشاؤها بالتعاون والتنسيق بين الأفراد، فبعضها يهدف إلى الربح مثل الشركات المساهمة والمشروعات المشتركة وتسمى إدارة الأعمال الدولية، وبعضها الآخر لا يهدف إلى تحقيق الربح بل إلى تعزيز التعاون الإنساني بين الشعوب عن طريق نشر الثقافة والعلم وتقديم الخبرة والمشورة للدول التي تحتاجها في مجالات التنمية، ومثال على ذلك المنظمات المنبثقة عن هيئة الأمم المتحدة، مثل منظمة اليونسيف، واليونسكو، ومنظمة الأغذية والزراعة... الخ، ويطلق على هذا النوع من الإدارة بالإدارة العامة الدولية.

وهكذا نلاحظ أن الإدارة تكتسب اسم المجال الذي تطبق فيه، فإذا طبقت في الوزارات والمصالح سميت إدارة عامة، وإذا طبقت في النشاطات الاقتصادية سميت إدارة أعمال... الخ، ويعتبر تقسيم الإدارة إلى إدارة عامة وإدارة أعمال من أهم التقسيمات وبالتالي فسنحاول توضيح أهم الفوارق بينهما من خلال الجدول التالي الجدول رقم(1-1): الفرق بين الإدارة العام و إدارة الأعمال

النواحي	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
الهدف	تقديم خدمة عامة	تحقيق ربح
الحجم	عادة كبيرة	أصغر
مجال التطبيق	دوائر حكومية مثل وزارة أو مصلحة	القطاع الاقتصادي وبالذات القطاع الخاص
إطار العمل	السياسة العامة للدولة	مجلس الإدارة
شكل التنظيم	وزارة، مصلحة، هيئة، مؤسسة	أفراد، شركات أشخاص، شركات أموال
الجهة الرقابية	الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية	المساهمون
مقياس النجاح	مدى توفر الخدمة	تعظيم الربح

المصدر: من إعداد الباحث وذلك من خلال الاعتماد على عديد من المراجع الخاصة بمجالات الإدارة.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن هذه الفروق قد بدأت في التلاشي والانكماش.

ثانياً: وظائف الإدارة

يقوم المديرون القائمون على الإدارة المنظمة بالوظائف الإدارية التالية:¹

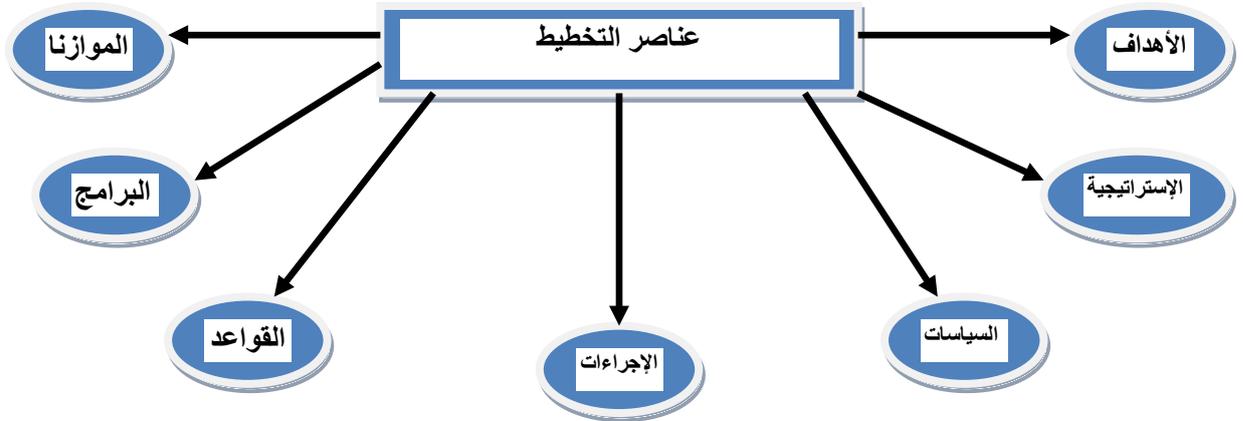
- 1- التخطيط: ويعني تحديد الأهداف، ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها، وقد يتطلب الأمر إلى التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهةته، فمن خلال شكل رقم (1-2) نوضح عناصر التخطيط.
- 2 - التنظيم: ويعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها وامتدادها بالوسائل المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الهدف.
- 3- التوجيه: هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة، نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية مثل السلطة و تمثل:

- القيادة.
- الاتصال.
- والتحفيز.

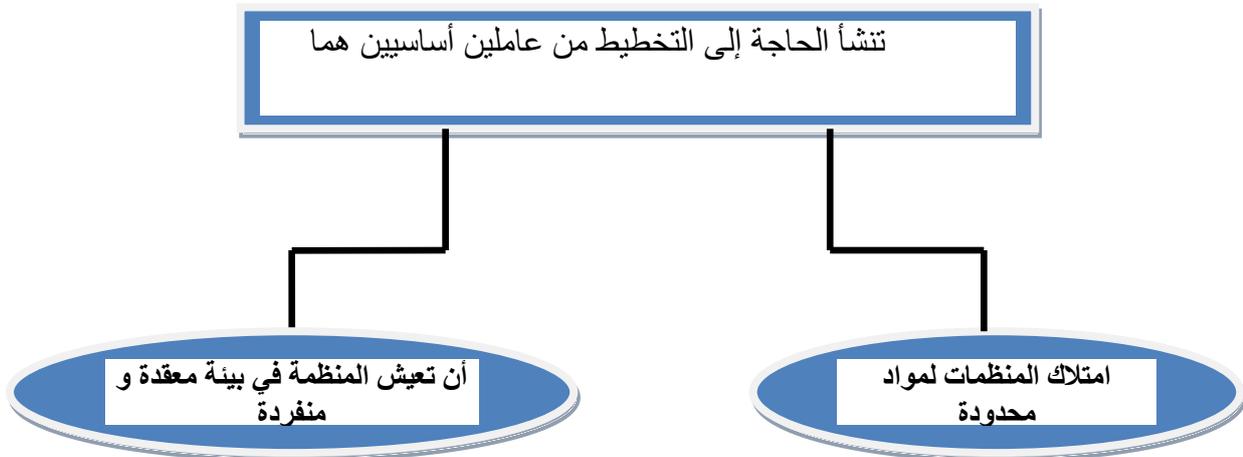
الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

4- الرقابة: وتعني التأكد من مدى التزام بالتنفيذ الخطط الموضوعة ومدى الكفاءة في تحقيق الأهداف.

شكل رقم (1-2): عناصر التخطيط.



الحاجة للتخطيط:



المصدر: د. سعد محمود، ممارسة الإدارة في المؤسسة، دار النور للطباعة و النشر، عمان، 2004، ص 28.

¹ أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ و المهارات، دار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 2006، ص 18.

الفرع الثالث: تصنيفات الإدارة

يشمل هذا الفرع كل من المستويات الإدارية في المنظمة وكذلك أيضا توضيح أهمية الإدارة ودور كلاهما بشكل عام.

أولا: مستويات الإدارة

يمكن تصنيف المستويات الإدارية في أي منظمة قائمة على النحو التالي:¹

1 - مستوى الإدارة العليا :

ويهتم هذا المستوى بالتخطيط الاستراتيجي ويرسم السياسات المستقبلية للمنظمة والتي تحقق أهدافها على المدى البعيد ويستجيب هذا المستوى لاحتياجات المحيط الخارجي وذلك للتأكد من أن المنظمة تتجاوب مع متطلبات مكونات المنظمة.

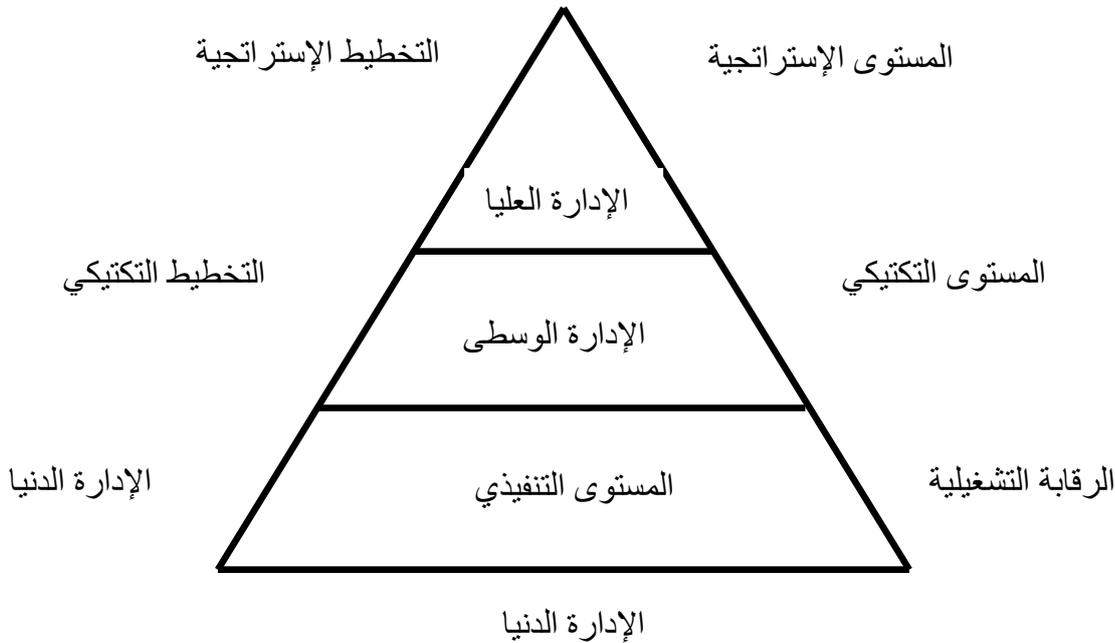
2 - مستوى الإدارة الوسطى :

ويهتم هذا المستوى أساسا بوضع الخطط التكتيكية بهدف تحقيق أهداف المنظمة ضمن فترات زمنية قصيرة وضمن الخطة الإستراتيجية للمنظمة، ويتراوح عملية تحقيقها عادة بين سنة وثلاث سنوات ويعتبر هذا المستوى مسؤولا عن ترجمة الخطط والأهداف طويلة الأمد التي يحددها المستوى الإستراتيجي إلى خطط قصيرة المدى للتنفيذ.

3 - مستوى الإدارة الدنيا :

ويهتم هذا المستوى أساسا بعمليات التنفيذ للخطط التكتيكية الموضوعة من قبل مستوى الإدارة الوسطى والمستوى التنفيذي ينفذ الخطط قصيرة الأمد من الجزئيات إلى التفاصيل والاستفادة من موارد المحيط الخارجي للوصول إلى تحقيق أهداف المنشأة على وجه والمعلومات التي يحتاجها هذا المستوى تتمثل في الأعمال اليومية والروتينية.

الشكل رقم (1-3): المستويات الإدارية في المنظمة و أهدافها.



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي ، الإدارة الالكترونية ، دار وائل ، عمان ، (2008) ، ص15 .

¹علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي ، الإدارة الالكترونية ، دار وائل ، عمان ، 2008 ، ص14 .

4- العلاقة بين المستويات الثلاثة:

هناك علاقة بين المستويات الثلاثة بحيث تكون مسؤوليات مجلس الإدارة ورئيس المنظمة ضمن مستوى الإدارة العليا ومسؤوليات نواب الرئيس على الإدارة الوسطى ورؤساء الأقسام المسؤولين عن سير العمليات في مستوى الإدارة الدنيا .

ويلاحظ بأن هناك ترابط بين المستويات الثلاثة لغرض تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة عن طريق ترابط النظم الفرعية الوظيفية وعلاوة على ذلك فإن هناك اتصال بين المحيط الخارجي والمنظمة.

ثانيا : أهمية الإدارة ودورها

للمدراء تأثيرا هاما في المنظمات أو المنشآت الحديثة حيث نجد أن مدراء المصانع يديرون عمليات الصناعة في حين أن مدراء المبيعات يشرفون على أعمال البيع والتسويق وبالتالي فإن المجتمع لا يمكن تصور وجود بالشكل الذي هو عليه دون أن يكون هناك مورد متدفق باستمرار من المديرين الذين يقومون بإدارة منظمات يقول بيرتر دريكر (Peter Krueker) أن الإدارة الفعالة أصبحت وبسرعة العنصر الرئيسي في الدول المتقدمة، بالإضافة إلى كون الإدارة مهمة للمجتمع بشكل عام، فإنها حيوية وضرورية لعدد كبير من الأفراد الذين يعتمدون عليها في حياتهم، لقد دلت الإحصائيات في الولايات المتحدة الأمريكية أن الوظائف الإدارية قد ازدادت نسبتها من 10% إلى 18% تقريبا من حجم القوى العاملة منذ سنة 1950 ويمكن القول كذلك أنه بالإضافة إلى فهم أهمية أن يكون الفرد مديرا والمزايا المتعددة على ذلك، فإن على المديرين المنتظرين أن يعرفوا ماذا تستلزم مهمة الإدارة؟ إن دور المديرين الأساسي هو توجيه المنظمات نمو تحقيق أهدافها، إذ جميع المنشآت يتم إنشاؤها من أجل غرض أو هدف وتقع على المديرين مسؤولية تجميع وإستعمال الموارد التنظيمية في المنظمة لضمان قيام المنظمات بتحقيق غرضها، تقوم الإدارة بتسيير المنظمات نحو أغراضها أو أهدافها بتحديد النشاطات التي يقوم الأفراد بإنجازها إذا تم تصميم النشاطات بفعالية ، وتسعى الإدارة إلى تشجيع النشاط الفردي الذي يؤدي إلى الوصول للأهداف التنظيمية، كما لا تشجع النشاط الفردي الذي يعوق الهدف التنظيمي، ليس هناك أي فكرة مهما كانت أكثر أهمية للإدارة من الأهداف، إذ لا معنى للإدارة بعيدا عن أهدافها، إذ على الإدارة أن تحتفظ بالأهداف التنظيمية في ذاكرتها دائما¹.

المطلب الثاني: مضمون الجودة

مع تزايد الاهتمام بالجودة والتطورات الهائلة في تكنولوجيا تصنيع السلع والخدمات، يبقى موضوع الجودة من أهم الموضوعات الحيوية في البيئة الأعمال، لذا أصبح اهتمام الشركات كبيرا بالجودة من أجل الوصول بالمنتج إلى مستوى عال من الجودة ومن هنا يتطلب على الشركات باختلافها تطور مستوى جودتها ليس بوصفها مطلبا حضاريا فحسب، بل إتاحة الفرصة أمام المنتجات الوطنية لمنافسة المنتجات الأجنبية في الأسواق الدولية.

الفرع الأول: المفهوم العام للجودة

إن المفهوم العام للجودة في هذا الفرع يتضمن كل من التأصيل التاريخي للجودة والتعريفات الجودة وكذلك أبعاد الجودة وأخيرا مداخل الجودة وفي ما يلي سوف نتطرق لهما.

أولا :التأصيل التاريخي للجودة

منذ أن احتل الإنسان ناصية الحضارة، كان هدفه أن تنجز الأعمال و تؤدي على نحو أفضل باستمرار، ومن الراسخ أن الحضارات لا تقوم أو تتطور من غير اعتماد مناهج و ضوابط ومعايير للعمل، و تدل حضارة

¹هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، الطبعة الأولى 2010، ص40-41.

وادي الرافدين قبل آلاف السنين على عمق ورقي إنجازات الإنسان وإبداعاته، فالجودة ليست ابتكارا من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعي الغرب، إنما يرجع تاريخ الجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد حيث الحضارة البابلية في العراق إبان حكم حمورابي الذي تضمن قانونه (282) مادة تضمننا بيانها قانونا يهتم بالتجارة، يلزم فيها من يقدم سلعا غير جيدة أو ناقصة القيمة أن يقوم بإصلاح العيب، إذ تشير المادة (229) منها: " إذا كان بناءا قد بنى بيتا لرجل ولم يحسن عمله، بحيث انهار البيت الذي بناه وسبب موت صاحبه فسوف يقتل ذلك البناء " ¹، وكذلك الفراعنة المصريون فقد اهتموا كثيرا بالجودة في نقوشهم الحجرية وصاحبهم في ذلك الفينيقيون، حيث تحددت مقاييس الأطوال والأحجام، وعليه فإن الجودة قديمة قدم الحضارات الإنسانية².

ومما يزيد من أهمية ومكانة موضوع الجودة، ارتباطها بقيم ومعتقدات الدين الإسلامي الحنيف، فالدين الإسلامي الحنيف أعطى اهتماما واسعا في التوكيد على العمل الجاد وهو ما نصت عليه الآية القرآنية : قال الله تعالى « **وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون** » (التوبة، آية : 105) ، أما السيرة النبوية الشريفة فهي حافلة بالأحاديث التي تعظم العمل وإجادته ، فيقول الرسول (صلى الله عليه و سلم) « **إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه** » ³.

إن أصل الجودة في بعض جوانبها ترجع إلى حضارات إنسانية قديمة، لكن التأصيل الفكري الحقيقي للجودة أرساه الله سبحانه وتعالى على لسان نبيه المصطفى صلى الله عليه و سلم قبل أكثر من 1431 عاما، و تجلى ذلك في الآيات والأحاديث النبوية الشريفة، فكذاك أسهمت التحولات الاقتصادية التي شهدتها العالم خاصة بعد الثورة الصناعية، في إبراز أهمية مفهوم الجودة في المؤسسات الاقتصادية.

ثانيا : تعريفات الجودة

يتضمن تعريف الجودة الخصائص الأساسية المدركة للسلع أو الخدمات التي تلتنقي أو تفوق توقعات الزبائن.⁴

" إن كلمة الجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية « Quality » والتي تعني طبيعة الشخص، طبيعة الشيء أو درجة الدقة والإتقان"⁵، وبالفرنسية « Tel que أي " كما هو " ⁶.

يبدو أنه في ظلّ محيط المؤسسات ومجال الأعمال أخذ مصطلح الجودة أبعاداً جديدة ومتشعبة، يمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاثة زوايا: ترتبط الأولى بجودة التصميم وترتبط الثانية بجودة الإنتاج، أما الثالثة فترتبط بجودة الأداء والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج⁷، فموضوع الجودة حظي باهتمام العديد من المفكرين والباحثين الذين سعوا إلى تقديم تعريف دقيق لهذا المصطلح ومن جملة التعاريف المقدّمة نذكر ما يلي:

فحسب المواصفات القياسية الدولية ISO 9000:2000 تعرف الجودة على أنها " درجة تلبية مجموعة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا في المنتج لمتطلبات العميل " ⁸.

ويعتبر بعض المؤلفين الجودة على أنها الأداء المتميز للمنتج أو الخدمة، حيث يعتمد البعض في تعريفهم على أساس المستخدم حيث يعرفها رجال التسويق على أنها تعني الأداء الأفضل، أما رجال الإنتاج فهيا تعني بالنسبة لهم المطابقة للمعايير والمواصفات.⁹

¹صلاح عباس هادي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص155.

²العاني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو، مطبعة الأشقر، بغداد، 2002، ص3.

³صلاح عباس هادي، نفس المرجع السابق، ص 156.

⁴رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، دمشق، 2007، ص38.

⁵مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2002، ص 16.

⁶ Daniel Duret, (M. Pillet), Qualité en production de l'ISO9000 aux outils de la qualité 3^{ème} éd, Organisation ,paris2000 ,p17

⁷مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، نفس المرجع، الطبعة الأولى 2002، ص 17.

⁸ Saddik abdellah, management de la qualité, office des publication universitaires, alger, 2003, p23.

⁹ حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر جامعة قلمة، 2009، ص15.

وأيضاً الجودة عبارة عن "مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يطابق مع رغبات وتفضيلات المستهلك"¹. وهناك من أعطى تعريف للجودة بأنها المطابقة لمجموع الخصائص، بمعنى أن المنتج الجيد أو الخدمة الجيدة يجب أن تشمل كل الخصائص التي تعبر عن درجة إرضاء الاحتياجات المتوقعة.² وكذلك تعريف الجود هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية.³ وتعرف جودة السلعة أو الخدمة بأنها مجموعة الجوانب والخصائص المحددة من طرف الزبون، والتي تشبع حاجاته مقابل سعر معطى.⁴ ويرى Crosby. Ph بأن "الجودة هي المطابقة للمواصفات و بأنّها مسؤولية الجميع، و رغبات المستهلك هي أساس التصميم". أما Juran فيقتصر و يقول " أنّ الجودة هي الملائمة للاستخدام" وبالنسبة إلى Feignbaum هي المزيج الكلي لخصائص المنتج أو الخدمة في استعمال توقعات المستهلك.⁵ وكذلك عرف A.V.FEIGNBAUM الجودة بأنها ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل و رغباته.⁶ أيضاً عرفت بأنها العلاقة التي تجمع بين المستهلك والخدمة أو السلعة، فهذا المفهوم يرى أن الجودة هي مدى ملائمة السلعة أو الخدمة للغرض الذي أنتجت من أجله.⁷

¹ مصطفى الصرفي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى 2006، ص 18.

² Jean Lapeyre, garantie le service : l'engagement client, édition, paris, 1998, p21.

³ J- C TARONDEAU : MARKETING , STRATÉGIE INDUSTRIELLE , ED VUIBERT,PARIS, 1998, P236.

⁴ GUY LAUDOYER: LA CERTIFICATION ISO 9000, ED D'ORGANISATION, 3^{eme} ED, PARIS, 2000, P 56.

⁵ محمود حسين الوادي، عبد الله ابراهيم نزال، حسين محمد نحال، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، (2010)، ص 20.

⁶ محفوض أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، طبعة الثالثة 2008، ص 20.

⁷ عبد الله بن منصور ومحمد بوطوبة، الجودة بين معايير التقليدية و المعايير الجديدة البيئية، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة 2010، ص 4.

الجدول رقم (1-2): مفاهيم الجودة في نظر روادها.

موجهة نحو	تعريف الجودة	رواد الجودة
المستهلك	Fitness for use الملائمة للاستخدام	جوران Jauran
المستهلك	Fitness for purpose الملائمة للغرض	دمينج Deming
المستهلك والمورد	None specific حسب خصوصية المستخدم	جارفين Garvin
المورد (المجهاز)	Conformance To Requirements المطابقة للمواصفات	كروسبي Crosby
المورد (المجهاز)	None specific حسب خصوصية المستخدم	اشيكاوا Ishikawa
المورد (المجهاز)	Customer رضا المستهلك عند أقل كلفة satisfaction at the lowest cost	فيجنباوم fiegenbaum
المورد (المجهاز)	None specific حسب خصوصية المستخدم	تاجوكي Taguchi

المصدر : قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000 دار الثقافة، عمان، الطبعة (2009)، ص 23 .

فعلى العموم يتفق رواد الجودة كجوران (Jurane) ، كروسب (crosby) ، و ديمينج (Deming) الخ، في تعريفهم للجودة و التي تعني الملائمة والمطابقة أي بأن الجودة هي تلبية رغبات الزبائن الحالية والمتوقعة وكذا الملائمة للاستخدام و المطابقة للمواصفات بالإضافة إلى توفر كل من الثقة و الأمان، وهذا بإبعاد العيوب والأخطاء، وعدم تكرارها.

وفي التعاريف الحديثة تشير الجودة إلى القدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد توقعات المستهلك فالجودة تعني حصول المستهلك على ما تم دفعه للحصول عليه من منافع.¹

تعريف الجودة في الإسلام:

تعنى كلمة جودة " القيام بأداء العمل بإتقان وعلى الوجه المطلوب والمقبول، كما أمرنا الله ورسوله صلى الله عليه وسلم بذلك في كثير من الآيات والأحاديث كقوله تعالى : "الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً" (سورة الملك آية رقم ٢) وقوله صلى الله عليه وسلم : "إن الله يحب أحدكم إذا عمل عملاً أن يتقنه" (رواه أبو يعلى والبيهقي).

والإتقان أعم وأشمل من كلمة الجودة أو مجرد القيام بعمل جيد فالإتقان يأتي نتيجة التحسين المستمر ليصل العمل إلى أكمل وجه وأفضل صورة وهو الهدف المنشود من تطبيق الجودة الشاملة.²

وكما أوضحها محمود حسين الوادي والآخرين بأن الجودة من المنظوم الإسلامي هي:³ نظرة الإسلام إلى جودة المنتجات المقدمة تبعاً لحاجة كل قطاع من قطاعات السوق، كما أن لكل نوع من المنتجات له مواصفات بحد أدنى لا يمكن القبول بأقل منها، وهذا يعني عدم صلاحية تقديم الخدمة المصرفية إلا بتحقيق مواصفات معينة تزيد أو تقل تبعاً لحجم الطلب عليها، حيث يظهر أثر الجودة في قبول المنتج شرعاً .

¹ سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2003-2004 ،ص 14 .

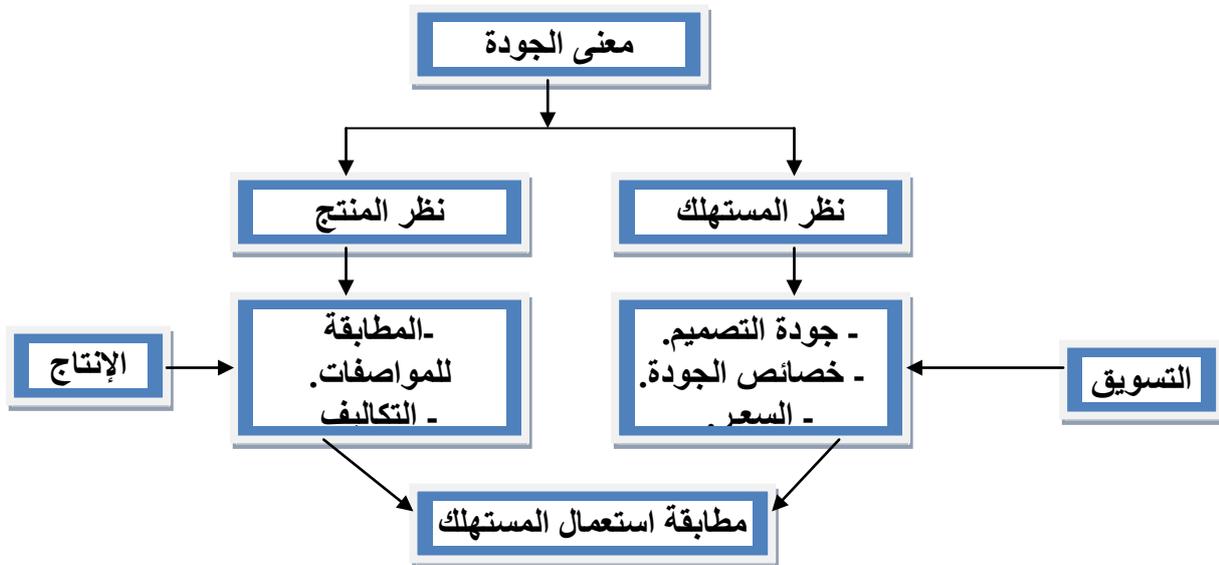
² محمد أحمد عيشوني، ضبط الجودة التقنيات الأساسية وتطبيقاتها في المجالات الإنتاجية والخدمية، دار الأصحاب للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 13 .

³ محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال و حسين محمد سمحان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 114-117.

ثالث : أبعاد الجودة

إن المهتمين بالعلوم الإدارية ومنهم (Krajwski et ritzman) حددوا الأبعاد الفكرية للجودة من خلال التأكد على الجودة من وجهة نظر المستهلك ومن هذه الأبعاد هي:¹
مطابقة المواصفات، القيمة، المطابقة للاستخدام، الدعم، الاعتبارات النفسية.
فكلما استطاعت المنظمة أن تقلل المسافة بين المستهلك وبين قدرة المنظمة في توفير احتياجاته فإن هذه المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية وهذا مؤشر على نجاحها.
إن هذا الترابط بين المستهلك والمنتج يعكس الأبعاد الفكرية للجودة من وجهة نظر المستهلك والمنتج في آن واحد، كما حددها (Russell et Taylor) وهي موضحة في الشكل رقم (1-4).
الذي يتضح من خلاله أن المستهلك يرغب في سلع وبضائع وخدمات توفر فيها جودة التصميم مع حقائق مرغوب فيها وتتسم بالجودة، وإلى السعر المناسب بينما يتجه البعد الفكري للجودة للمنتج في اتجاه التأكيد على المطابقة للمواصفات الموضوعية وكذلك تخفيض التكاليف التي يتحملها المنتج، نتيجة العمل على أساس نظام الجودة، الذي يتم تصميمه وقياسه في المنظمة، أي إن تطلعات المنتج بخصوص الجودة تلتنقي مع تطلعات المستهلك.

الشكل رقم (1-4): الجودة من وجهة نظر المستهلك والمنتج.



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص33.

حيث كذلك يرى D.Garvin² في كتابه: " Competing on the Eight Dimension of quality "

- بأن الجودة محصلة لمجموعة من الأبعاد وقد لخصها في (08) أبعاد كما يلي:
- 1- الأداء: يعتبر هذا البعد قابل بالقياس، ويتحدد بأهم الخصائص الوظيفية للمنتج فعلى سبيل المثال: السيارات يتم تصنيفها على أساس السرعة، استهلاك الوقود... الخ.
 - 2- الخصائص الثانوية: يتعلق الأمر بتلك الإضافات التي يتم إدخالها على المنتج ليؤدي وظائف ثانوية إضافية كتقديم مشروبات مجانية في رحلة طائرة.
 - 3- الموثوقية: تقاس بإمكانية السوء أو عدم اشتغال المنتج خلال فترة زمنية محددة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالمنتجات العسكرية، منتجات الإعلام الآلي.

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل و يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، دار الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص32-33.

²Jean Claude Tarondeau : Stratégie Industrielle, Edition Librairie Vuibert, Paris 1993, p 238-239.

- 4- **المطابقة:** بما أن المنتج غالبا ما يعرف من خلال مجموعة من المعايير والتخصصات، فإنه يكون ذو جودة عالية كل ما تم إحرامها والعكس صحيح.
- 5- **الديمومة:** ويقصد بها مدة استعمال المنتج قبل أن يتم اهتلاكه بصورة نهائية.
- 6- **الخدمات المرافقة لكل منتج.**
- 7- **الطابع الجمالي.**
- 8- **إدراك الجودة:** ينبع هذا البعد من المقاربة التسويقية من مفهوم الجودة ويقصد إدراك المستهلك للأبعاد السبعة السابقة.
- إن عملية الإدراك تنتج من الخصائص الجوهرية الباطنية للمنتجات والخدمات كالعلامة التجارية وسمعة المؤسسة لهما دور بالغ الأهمية لتحديد هذا الإدراك.
- إن مصطلح النوعية يختلف عن مصطلح الجودة وتجنبنا للخلط بين المصطلحين، تعني النوعية توفر عدة منتجات أو تشكيلات مختلفة تصنف حسب (كيفية الاستعمال، اللون، السن... إلخ) بمعنى أن النوعية تخص الخصائص أو الشكل الخارجي فقط للمنتجات أو الخدمات، أم الجودة تخص الخصائص أو الشكل الداخلي أو الخارج.

رابعا : مداخل الجودة

يمكن دراسة الجودة من خلال ثلاث مداخل لكل مدخل أنصار لهم وجهة نظر، وكما هو موضح في الجدول: الجدول (1-3): مداخل الجودة (المنتجات، المستهلك، المجتمع).¹

إبعاد الجودة	تعريف الجودة	وجهة النظر	المدخل
الصور الأساسية: ❖ القيم المستهدفة ❖ السماحات	جودة التصميم	أساس الموصفات	المنتجات
الصور الثانوية: ❖ قابلية الصيانة ❖ قابلية الخدمة ❖ الزمن	المطابقة	أساس الصنع	
الإبعاد الدائنية: ❖ الجودة المدركة	الملائمة للاستعمال	أساس المستعمل	المستهلك
الإبعاد الاقتصادية: ❖ الكلف ❖ منافع تحسين الجودة	الخسارة للمجتمع	الأساس الاقتصادي	المجتمع

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2005، ص29.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2005، ص28.

الفرع الثاني : فعاليات الجودة

أما في هذا الفرع سوف نتحدث عن فعاليات الجودة وذلك من خلال توضيح سياسات الجودة وأهميتها وفهم أهدافها وإظهار أثارها سواء كانت الجودة عالية أو متدنية.

أولا : سياسات الجودة

وهي اهتمامات المؤسسة وتوجيهاتها بالنسبة للجودة كما يتم التعبير عنها رسميا من قبل الإدارة العليا، والسياسة بلغة بسيطة هي تلك القواعد العامة المكتوبة والموقعة في دليل الجودة كما أنه يجب ترجمتها إلى ما يسمى بالسياسات التنفيذية ويتم تطبيقها من خلال إجراءات وتعليمات العمل، حيث يجب أن تتناول سياسة الجودة واحدا أو أكثر من المواضيع التالية¹ :

- 1- الإعلان عن نوايا المنظمة بخصوص متطلبات العملاء.
 - 2- تحديد من هم العملاء.
 - 3- تحديد كيفية معاملة العملاء الداخليين والخارجيين.
 - 4- الإعلان عن النوايا المنظمة فيما يخص الاستثمار في التدريب.
 - 5- الإعلان عن نوايا المنظمة فيما يخص بمدى مراعاتها للأنظمة والقوانين التي تتوافق مع المواصفات القياسية المحلية والدولة .
 - 6- الإعلان عن التزام الإدارة بسياسة الجودة.
- كما أنه من الأفضل أن لا تحتوي سياسة الجودة على عبارات تحدد:

- 1- الأهداف الكمية حيث يتم تغييرها باستمرار.
 - 2- أي طرق لانحراف عن السياسة لأن ذلك يقلل من أهمية النوايا الأصلية للإدارة .
 - 3- مسؤولية أي مدير لأن ذلك قد يوحي بأن تطبيق السياسة مرهونا بوجوده.
- وأخيرا فإنه يجب أن نلفت النظر إلى أن مواصفة ISO 9001 قد أوكلت وضع السياسات إلى الإدارات التنفيذية فهي التي تقوم بصياغة هذه السياسات ولا يجوز نشر تلك السياسات إلا بعد إذن خطي منها كما يجب أن يتضمن واضعو السياسة بناءا على متطلبات البنود من مواصفات ISO، أي وجود توافق بينها وبين الحاجات الزبائن وتوقعاتهم كما ينصح بصفة عامة ألا يزيد نص سياسة الجودة عن صفحة واحدة.

ثانيا : أهمية الجودة

تُعتبر الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات، خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلم وتكيف دائم مع الزبائن والمستهلكين، وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حدٍ سواء حيث تظهر أهمية الجودة من خلال:

1. المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جرّاء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة:²
 - زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم.
 - تأثر سمعة المؤسسة في السوق.
 - تراجع حجم الطلب على منتجاتها.
 - زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة، والانحرافات، والإصلاحات، والتعويضات الناتجة عنها.
 - تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة إدارة الجودة والبيئة iso14000-iso9000 ، دار وائل ، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص28 .
² أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطابع الذار الهندسية، مصر، 1998، ص ص77-79.

2. المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جرّاء اهتمامها وتحقيقها للجودة:¹

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم.
 - تحسين سمعة المؤسسة في السوق.
 - جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.
 - انخفاض التكاليف، بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها.
 - تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.
 - القدرة على رفع الأسعار.
 - تحسن مردودية نشاطات المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.
- وكذلك للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات أو المستهلكين إذ تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة وتكون الأهمية كما يلي:²

1- بالنسبة للمؤسسة:

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات عملاء المؤسسة.

2- المسؤولية القانونية للجودة :

تزايد وباستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه لهذه المنتجات .

3- المنافسة العالمية:

إن في عصر المعلومات والعولمة ، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام.

4- حماية المستهلك:

تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة.

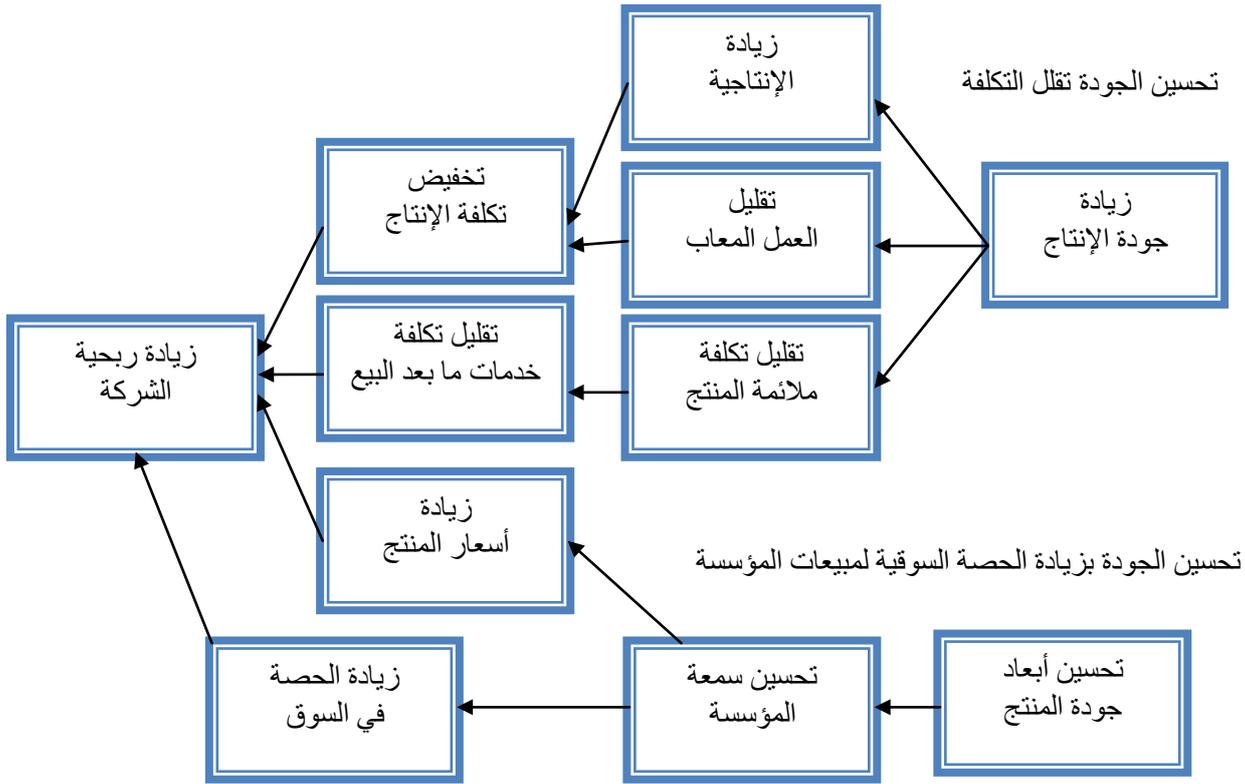
5- التكاليف وحصّة السوق :

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل تكلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن المكانة والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي الكلفة وزيادة ربح الشركة والشكل التالي رقم (1-5) يوضح كيف أن تحسين الجودة يمكن أن تؤدي إلى زيادة الحصّة السوقية للمؤسسة وتخفيض التكلفة وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة.

¹ مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء ، عمان، الطبعة 2001، ص53-54.

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشامل ومتطلباته الإيزو 9000-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 98 ، 97.

شكل رقم (1-5): تأثير الجودة على التكلفة و حصة السوق.



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشامل ومتطلباته الإيزو 9000-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 2005 ص 33.

إذن الحديث عن أهمية الجودة يدفعنا إلى الحديث عن أهدافها.

ثالثاً: أهداف الجودة

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة وهما ¹:

- 1- أهداف تخدم ضبط الجودة وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل ، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثلاً لأمان وإرضاء العملاء ،...إلخ.
- 2- أهداف تحسين الجودة: وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر.

رابعاً: الآثار المترتبة على الجودة

هنا نميز حالتين الحالة الأولى وهي لآثار المترتبة على الجودة من ناحية تحسين الإنتاجية والربحية، ورضا المستهلك والمركز التنافس، وأما الحالة الثانية وهي الآثار المترتبة على الجودة المتدنية وسوف نوضح أهم هذه الآثار بدأ بالحالة الأولى وهي: ²

1- أثر الجودة في تحسين الإنتاجية والربحية:

- يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة مطابقة المخرجات، أي زيادة نسبة المخرجات، إي زيادة نسبة المخرجات

¹ مأمون السلطي، سهيل إلياس دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، دار الفكر المعاصر، الطبعة الأولى، دمشق، 1999، ص103.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2005، ص31.

- إلى وهذا يعني زيادة الإنتاجية.
- يؤدي تحسين الجودة إلى ارتفاع كفاءة العمليات، وتقليل كلفة كل من التقييم و الفشل الخارجي والداخلي، وهذا يعني تقليل الكلفة عموماً.
 - يؤدي زيادة الإنتاجية وتقليل كلفة إلى زيادة الربحية.

2- الجودة ورضا المستهلك والمركز لتنافس :

- يؤدي تحسين الجودة إلى تحسين كفاءة استغلال الموارد وتحسين كفاءة العملية الإنتاجية .
 - يؤدي تحسين كفاءة الموارد والعملية الإنتاجية إلى تحسين المركز التنافسي إلى زيادة نسبة السعر/كلفة .
 - يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة رضا المستهلك وإلى زيادة الحصة السوقية الذي بدوره يؤدي إلى زيادة العائد.
 - يؤدي زيادة نسبة السعر / الكلفة وزيادة العائد إلى زيادة الربحية.
- والآثار المترتبة على الجودة المتدنية تؤثر الجودة المتدنية للمنتجات على المؤسسات في العديد من الجوانب ، نذكر أهمها¹ :

1- الانسحاب من النشاط:

تؤدي الجودة المتدنية للمنتجات إلى حدوث خسائر للمؤسسات و فقدان المقدرة على الاستمرار في النشاط ، فعادة ما تؤثر الجودة المتدنية على سمعة المؤسسة و تدهور صورتها في ذهن المستهلكين.

2- المسؤولية عن الأخطار الناجمة:

تتحمل المؤسسة المسؤولية كاملة عن أي خطر يمكن أن يحدث نتيجة لاستخدام منتجات معيبة .

3- الإنتاجية:

هناك صلة وثيقة بين الجودة و الإنتاجية ، حيث تؤدي الجودة الرديئة إلى حدوث أثر سلبي على الإنتاجية ، حيث أن تحسين الجودة و الإنتاجية تعتبران إحدائيتان أساسيتان بين الإحداثيات التي تؤدي إلى تعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة.

4- التكاليف:

يترتب عن وجود الجودة المتدنية، ارتفاع بعض أنواع تكاليف الجودة التي تتحملها المؤسسة، والمتمثلة في تكاليف الفشل وتكاليف التقييم إلى غير ذلك.

¹ نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإنتاج و العمليات: مدخل إستراتيجي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، طبعة الأولى، 2000، ص339.

الفرع الثالث: مفهوم الجودة الشاملة

أما في فرعنا هذا سوف نكشف الغموض عن الجودة الشاملة وذلك من خلال تعريفها وأسباب ظهورها أي التحول من الجودة إلى الجودة الشاملة وكذلك توضيحها من خلال إبراز أهميتها والأسس المبنية عليها والفوائد من تحقيقها.

أولاً: تعريف الجودة الشاملة

لقد انتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل تشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة ومواردها يطلق عليها "الجودة الشاملة" التي سنحاول توضيح معناها من خلال بعض التعاريف:

- وتعرف بأنها: تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب¹.
- أما Royal Mail فيعرفها بأنها: الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق القيمة المضافة لإشباع حاجات المستهلكين².
- هناك أيضاً من يميز الجودة الشاملة ببعدين هما:³
البعد الاقتصادي: وهو تثبيت تكاليف الحصول على الجودة.
البعد الاجتماعي: والذي يتعلق بجانب تعبئة وتحفيز الأفراد بالمؤسسة، بجانب إرضاء الزبون.
معظم هذه التعريفات تظهر أن الجودة الشاملة لا تنحصر على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط، وإنما تشمل جودة كل العمليات وأنشطة ومراحل العمل بتكامل جهود كل أفراد المؤسسة.

ثانياً : أسباب نشأة الجودة الشاملة

لقد ساهمت جملة من الأسباب والعوامل في نشأة وظهور الجودة الشاملة، واعتمادها من قبل المؤسسات، وسنوضح أهم وبعض هذه الأسباب:

هناك من يلخص أسباب ظهور الجودة الشاملة في العناصر التالية:⁴

1. المتغيرات الداخلية:

وتتمثل في المبادئ التالية:

- البحث عن الإتقان (الامتياز).
- خدمة الزبون والمستهلك.
- جعل العلاقة بين المورد والزبون مبنية على الثقة المتبادلة.

2. المتغيرات الخارجية:

وتتمثل في التغيرات العديدة التي تزامنت مع النصف الثاني لسنة 1970، ونذكر منها:

- التعقيد المتزايد للسلع والخدمات.
- الأزمة الاقتصادية التي زادت من حدة المنافسة العالمية، وحدة تنافسية المؤسسات.
- المتطلبات والحاجات الجديدة للزبائن والمستهلكين.
- غزو المنتجات اليابانية للأسواق الغربية، والتي كانت تتميز بجودتها العالية خاصة في مجال المركبات الإلكترونية، صناعة السيارات... الخ.

¹ عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص35.

² خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص75.

³ علي رحال وإلهام يحيوي: الجودة والسوق، مجلة آفاق، العدد 05، مارس 2001، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص44-45.

⁴Chantal Bussenault et Martine Prétet, Organisation et gestion de l'entreprise, Ed Vuibert, Paris Juillet 1991, PP8-9.

3. تكاليف الحصول على الجودة (COQ):

وتتمثل في تكاليف التقييم والوقاية وتكاليف الاعتمادية.

أما البعض الآخر فيرجع سبب اعتماد المؤسسة للجودة الشاملة للعوامل المالية، التقنية، والاجتماعية التالية:¹

1. عولمة السوق:

حيث أن هذه العولمة ساهمت في زيادة حدة التنافسية بين المؤسسات، التي تسعى كلها لجذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم ومصدر جذب لهم.

2. التطور التقني والتنظيمي:

حيث أصبحت المؤسسات تسعى للإنتاج بحجم أكبر مع تحقيق النوعية والجودة بأقل تكاليف ممكنة، وإلى تحقيق مرونة في الإنتاج أي التكيف مع تغيرات السوق.

3. التطور الاجتماعي:

ساهم هذا التطور في تغيير حاجات الأفراد إلى:

- حاجات تحقيق وحب الذات بالنسبة لأفراد المؤسسة.
- حاجات الإشباع والرضا بالنسبة للمستهلكين والزبائن.

ثالثا : أسس وأهداف الجودة الشاملة

وتتمثل فيما يلي :

1² : الأسس الأساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة:

- الرقابة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة كل في مستواه.
- تحديد الأسباب وتحليلها.
- التحكم في التكاليف من خلال التقييم.
- الجودة مرفوضة وتساوي صفر خطأ (Zéro Défaut) وتساوي طموح، إتقان (جودة)، إرادة.
- أولوية الرقابة.
- الجودة مصدر للربح.
- الجودة محتواة (متضمنة) في كامل نشاطات المؤسسة.
- ثقة الزبون والمستهلك ترتبط بسمعة المؤسسة.

2: أهداف الجودة الشاملة: من الأسس تحقق المؤسسة جملة من الأهداف، والتي يلخصها البعض في:³

- تخفيض تكاليف الإنتاج.
 - تلبية حاجات و رغبات الزبائن والمستهلكين.
 - تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية.
- وكذلك هناك من يلخص أهداف الجودة الشاملة في:⁴

1. أهداف خارجية: تتمثل في تقديم أفضل السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين.

2. أهداف داخلية: وتصنف إلى هدفين:

- اجتماعي: يتمثل في تحقيق المنفعة لأفراد المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم من خلال تشجيع العمل الجماعي
- اقتصادي: ويتمثل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية.

¹ Patrick Lyonnet , Les outils de la qualité totale, technique et documentation, 2^{ème} édition, Paris 1991, PP8-9.

² IBID, P10.

³ عبيد علي أحمد حجازي، اللوجستك كيدل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، الطبعة 2000، ص 27-28.

⁴RENAUD DE MARICOURT, les samouraïs du management, vuibert, Paris, 1993, P35.

رابعاً : الفوائد من تحقيق الجودة الشاملة

يؤدي تحقيق مفهوم الجودة الشاملة إلى ما يلي¹:

1- فوائد تحقيق الجودة الشاملة على المؤسسة :

- تحسين نوعية الخدمات و السلع المنتجة.
- رفع مستوى الأداء، و يقصد بالأداء.
- تخفيض تكاليف التشغيل، مع تقليص للحوادث و الشكاوي.
- العمل على تحسين و تطوير إجراءات و أساليب العمل.
- زيادة ولاء و انتماء العاملين للمؤسسة.
- زيادة قدرة المؤسسات على البقاء و الاستمرار.

2- فوائد تحقيق الجودة الشاملة على الأفراد :

الفوائد التي يحصل عليها الأفراد العاملون نتيجة لالتزامهم بتحقيق مفهوم الجودة الشاملة ما يلي²:

- إعطاء العاملين الوقت و الفرصة لاستخدام خبراتهم و قدراتهم.
- تنمية مهاراتهم من جلال المشاركة في تطوير أساليب و إجراءات العمل.
- توفير التدريب اللازم.
- إعطاؤهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

¹ سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد يسر قيس للإستشارات و التطوير الإداري - WSCAD- الطبعة الثانية، القاهرة 1998، ص 243.

² سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 243.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة ونماذجها

يحاول هذا المبحث تقديم إدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها وتطورها الفكري والفلسفي باعتبارها أسلوباً إدارياً حديثاً يهدف إلى تطوير وتحسين الجودة والإنتاجية، كذلك تم تحديد أهم الفوائد العملية التي تحققت من جراء تطبيقها في العديد من الشركات العالمية مع التوضيح لأهم المبادئ التي تحكم عمل هذا الأسلوب بالإضافة إلى تناول موضوعات أخرى وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة

تحتل إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة في الآونة الأخيرة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، إذ تعتبر إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة وكمدخل أو وسيلة للتغيير والتطوير المنظمي، الهادف إلى تحسين الأداء والمحافظة على الاستمرارية وذلك بمواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا العملاء، كما أنّ إدارة الجودة الشاملة تعتبر حصيلاً للتطورات التي شهدتها إدارة الجودة، وهذا ما سيتم التفصيل فيه في العنصر الموالي.

الفرع الأول: مراحل تطور إدارة الجودة

مر مفهوم إدارة الجودة بمراحل تاريخية متلاحقة، وذلك منذ فترة ما قبل الثورة الصناعية إلى يومنا هذا، وتميزت هذه المراحل بما يلي:¹

المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية

قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة، فالمصنع كان عبارة عن ورشة فيها رب العمل أو صاحب الورشة و عدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام آلات يدوية ، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره و رغبته ، و ما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه.

المرحلة الثانية: ما بعد الثورة الصناعية

أحدثت الثورة الصناعية تغييرات جذرية في مجال الصناعة ، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- زيادة عدد العاملين في المصنع (المؤسسة).

- كبر حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة.

- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل.

ونظراً لهذه التغييرات لم تعد الرقابة على الجودة في هذه المرحلة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر (رئيس العمال) التي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة حيث يكون كل مشرف مسؤول عن مجموعة من العمال يراقب ما تنتجه هذه المجموعة.²

المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية (الفحص والتفتيش)

لقد عرفت هذه المرحلة من التطور الإنتاج، واقتترنت بمرحلة " التسيير العلمي للعمل " (Taylor) الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع، التخصص، النمطية، وتبسيط العمل، ممّا دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش ولكن عملية الفحص التي اقتصر على فرز الجيد من الرديء أي منتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسلمها إلى العميل، أما المنتجات الغير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل³، حيث يكون اكتشاف الرديء متأخراً لأنها لا تتم عبر المراحل الإنتاجية، وإنما بعد آخر مرحلة من الإنتاج، قبل تسليم المنتج إلى الزبون، كما أنّ عملية الفحص اقتصر على عمال الإنتاج فقط باعتبارهم المسؤولين الوحيدين عن مستوى الجودة.

¹ عمر وصفي عيلى، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة : وجهة نظر، دار الواصل للنشر ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى، 2001، ص22.

² نفس المرجع، ص23.

³ Gattan Michel, maitriser processeurs de l'entrepouse, guide opérationnel, les édition d'organisation, paris, 2000, p15

المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة

لقد فرضت ظروف الحرب العالمية الثانية على الجيش الأمريكي استخدام إجراءات لاختيار العينات الإحصائية، و وضع مواصفات محددة لكل الإمدادات التي يستخدمها الأمر الذي ساهم في زيادة شهرة استخدام أساليب الرقابة الإحصائية على الجودة وتم تطوير أسلوب إحصائي للرقابة على الجودة في الشركات الصناعية.

المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956 ، ثم ظهر بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، و يمكن ببساطة وصف مدخل تأكيد الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ فهو أمراً داخلياً في الشركات لكل عنصر من عناصر التصنيع¹، و يركز مفهوم تأكيد الجودة على استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة هي²:

- 1- الرقابة الوقائية: وتعني متابعة العمل أولاً بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.
- 2- الرقابة المرحلية: وتعني فحص المنتج بعد كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة، و هذا يساعد على اكتشاف الأخطاء أثناء وقوعها، ومعالجتها فوراً.
- 3- الرقابة البعدية: و تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك، وذلك ضماناً لعدم وجود أي خطأ أو عيب فيه.

المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة 1980-2020

أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، إذ يتطلب الاهتمام بها وجعلها مسؤولية كل فرد فيها، حيث ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع .

إلى جانب الاهتمام الكبير بالإدارة الحديثة ، شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون ، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO9001 فهذه المواصفات أصبحت شرطاً مهماً وأساسياً في عمليات التبادل التجاري الدولي.³

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة نتيجة عدة مراحل سابقة لإدارة الجودة، أهمها المراقبة الشاملة للجودة (TQC) التي طبقت في المنظمات الأمريكية والأوروبية، كما يترجم عند اليابانيين بـ (Company Wide Quality Control) "CWQC" أحدث هذا المفهوم تطوراً معتبراً في مجال إدارة الجودة وتميز بتقديمه لتوجيهات جديدة والمتعلقة بفكرة الشمولية، وأن كل موظف في أي وظيفة في المنظمة مسؤول ومعني بجودة المنتج، مهما كان دوره ومهما كان مستواه في الهيكل التنظيمي.⁴

ويتوقع أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة أساليب الجودة ، فالمنظمة كي تحقق الجودة المطلوبة سوف تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية ، فهذه النظرة ستغطي التفكير الجودة ويصبح التركيز عليها منذ البداية ابتداء بتخطيط الأنشطة والفعاليات وصولاً إلى المخرجات النهائية فضلاً عن استبعاد المقارنات التقليدية بين جودة السلعة والخدمة ، سوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون.⁵

¹ فتحي أحمد يحيى العالم ، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية ، دار اليازوري ، عمان ، 2010 ، ص31

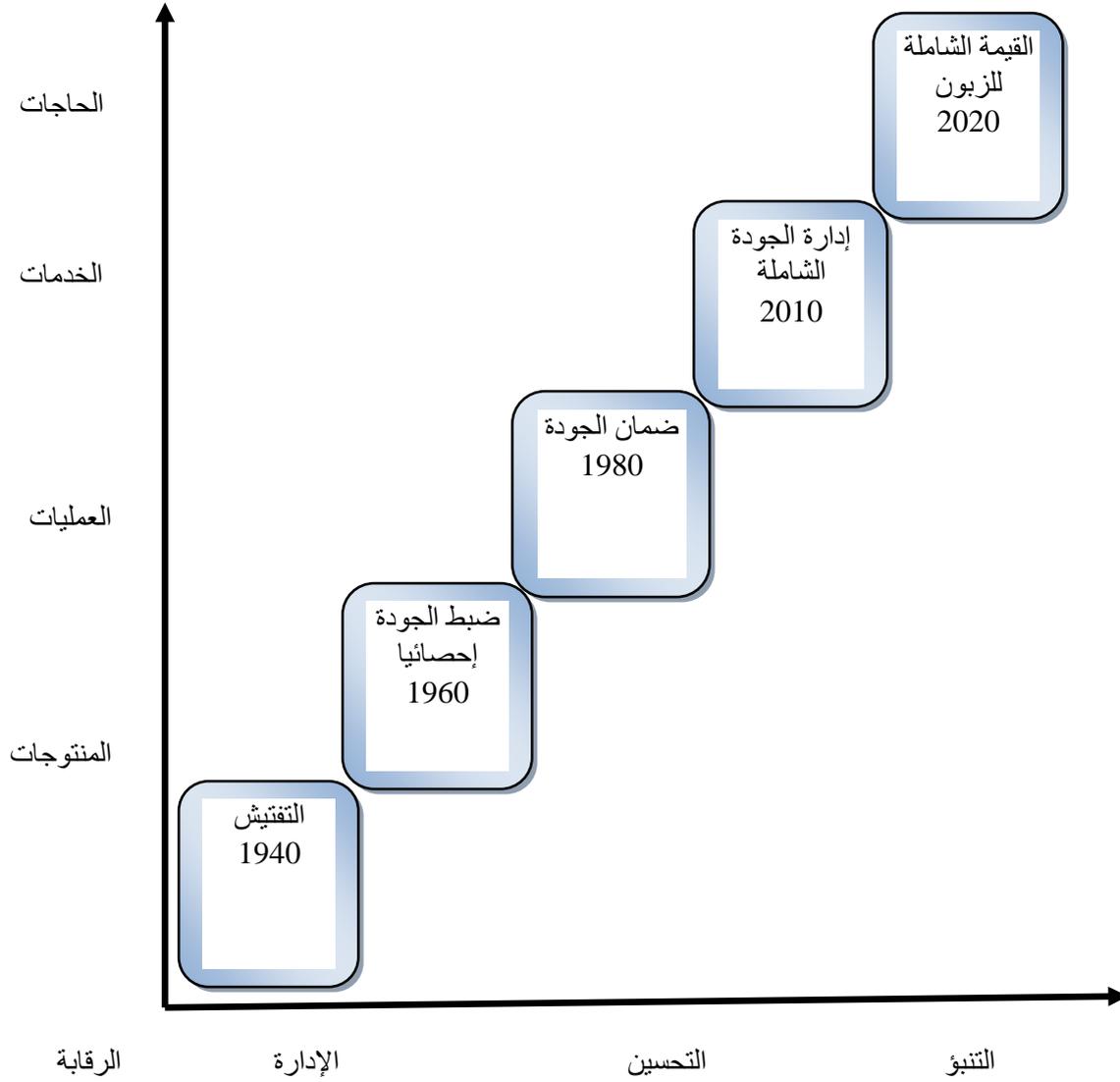
² عمر وصفي عقيقي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة : وجهة نظر ، نفس المرجع، ص26.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري ، عمان، 2005 ، ص 21 .

⁴ محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل ، عمان ، الطبعة الرابعة ، 2009 ، ص27 .

⁵ محمد عبد الوهاب العزاوي ، نفس المرجع ، 2005 ، ص 21 .

الشكل رقم (6-1): مراحل تطور الإدارة الجودة الشاملة.



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، طبعة (2005)، ص23.

جدول رقم (1-4): يبرز الأفكار التي جاء بها العلماء التي توضح مراحل التطور التاريخي في الدول المتقدمة صناعيا .

السنة	مراحل التطور التاريخي
1911	تايلر: أول من أوجد دراسة الوقت والحركة وكان رائد مدرسة الإدارة العلمية حيث كان هاجسه الأساسي توحيد العمل وبالتالي الإنتاج.
1931	Swart: قام بتقديم السيطرة على الجودة إحصائيا في كتابه الشهير السيطرة على النوعية.
1941	دمنغ: ساهم من خلال انضمامه في دائرة الحرب الأمريكية بدور معلم لتقنيات السيطرة على الجودة.
1950	دمنغ: لاقت أفكاره رواجاً في المجالات العلمية في اليابان حيث ركز على موضوع الجودة.
1951	جوران: نشر كتاباً عن الرقابة على الجودة.
1961	قدمت شركة مارتن مفهوم التلف الصفري.
1970	كروسي: قدم مفهوم التلف الصفري.
1979	كروسي: نشر كتاباً عن حرية الجودة.
1980	بدأ النفوذ الياباني يذاع في التلفزيون الأمريكي وطرح سؤالاً مفاده إذا كانت اليابان متمكنة فلماذا نحن لا. وهذا اعتراف بنجاح أفكار في الإدارة اليابانية.
1981	أخذت شركة فورد بعقد ندوات ودعت دمنغ للتحدث مع الإدارة العليا عن أهمية العلاقة بين المنتجين وخبراء الجودة وتوطيد هذه العلاقة.
1988	صرح وزير الدفاع الأمريكي إرشادات وتوجيهات إلى الدوائر الدفاع لتكليف أعمالهم بما يتلاءم و إدارة الجودة الشاملة.
1989	أول شركة أمريكية وهي شركة فلوريد للطاقة تربع جائزة دمنغ في اليابان.
1993	أصبح مدخل الجودة الشاملة يدرس بشكل واسع في الكليات والجامعات الأمريكية.

المصدر : مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حجيم الطائي ، نفس المرجع ، 2004 ، ص 26-27.

الفرع الثاني : التمييز بين إدارة الجودة و إدارة الجودة الشاملة

قبل التمييز بين إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة سوف نعرف كل واحدة على حدة ومن بعدها نقوم بالتمييز بينهما.

أولا : تعريف إدارة الجودة

هي كافة الأنشطة المبذولة ضمن نطاق الإدارة الشاملة، والتي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات وتطبيق ذلك عن طريق وسائل متعددة مثل تخطيط الجودة، ضبط الجودة، ضمان الجودة، تحسين الجودة ضمن إطار نظام الجودة¹.

وتعرف بأنها إحدى وظائف الإدارة ككل والتي تحدد وتطبق خطة الجودة². كما تعرف بأنها "نظام للإدارة يتخذ وتشمل أصوله كل من الهيكل التنظيمي للوحدة والمسؤوليات والواجبات التي تشارك فيها الإدارة بمختلف درجاتها (العليا، الوسطى، والتنفيذية) متبنية نظام الجودة الشاملة"³.

ثانيا : تعريف إدارة الجودة الشاملة

يحتل مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات أهمية كبيرة فقد لقي تعريفها اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وفيما يلي جملة من التعاريف التي تتعلق بها:

بالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية ISO فتعرف إدارة الجودة الشاملة بطريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة (باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية) تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتوسع للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع⁴.

و باختصار تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها نهج متكامل يهدف إلى الاستمرار في إرضاء المستهلك⁵. وعرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام متطور من الأدوات والممارسات وأساليب التدريب لممارسة الأعمال التجارية⁶.

أما 1986 DEMING فيعرفها بأنها: فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا⁷.

وقد عرفها كروسبي (Crosby) وهو أحد المؤسسين لـ TQM إن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على التحفيز وتشجيع الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية⁸.

أيضا هناك من يعرفها على أنها: نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء⁹.

¹ لرقط علي، إمكانيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم التربوية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، تخصص الإدارة والتسيير التربوي، 2008-2009، ص 171.

² لرقط علي، نفس المرجع، ص 171.

³ حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والموصفات القياسية الايزو، دار الفكر، بدون بلد، 2006، ص 102.

⁴ J.P – HUBERAC, GUIDE DES METHODES QUALITE, MAXIMA, PARIS, 1998, P113.

⁵ Rachedi Abdelkader, La qualité totale : les outils du développement de la performance des entreprises, Séminaire international de l'Université de SAIDA, 2010, p7.

⁶ S.shiba et A.graham et D.walden, Traduit de l'américain par René Piétri, TQM : 4Révolutions du management, DUNOD, 2005, p11.

⁷ محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات، المجلد 29، العدد 1: كانون الثاني 2002، ص 36.

⁸ محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الرعاية الاجتماعية، طبعة 2008، ص 173.

⁹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2000، ص 75.

وكذلك هناك من يعرفها بالانتقال من مفهوم الجودة من الإطار الضيق (الإنتاج) إلى إطار أوسع (إدارة الجودة الشاملة) ،مركزين في هذا الإطار النظرة على أن الجودة كحالة تميز إداري تختلف على كونها حالة مستوى مرتبطة بجهود وتكاليف معينة¹.

كما عرفها (Potie christian)" على أنها فلسفة المؤسسة التي تركز على تحقيق النتائج المتوازنة تهدف إلى إرضاء مختلف (المتعاملين)، مع المؤسسة (الزبائن، الموردون)، العمال، الشركات، المجتمع)، وذلك في ظل الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة وبيئتها"².
و كذلك عرفت إدارة الجودة الشاملة بمنهجية و فلسفة إدارية حديثة وناحية أخرى فهي مجموعة من الوسائل و الطرق³.

وتعريف هارفر "أكد أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة مصممة لجعل المؤسسة أكثر سرعة و مرونة في إنشاء نظام هيكلي متين ، توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق مشاركة الجماعة في التخطيط و التنفيذ"⁴، يتضح من هذه التعاريف بأنه لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين بشأن إدارة الجودة الشاملة، حيث تتفق كل التعاريف على أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والتحسين المستمر للأداء وهدفها هو إرضاء العملاء.

ثالثا : المقارنة بين نمط المؤسسات التقليدية ونمط المؤسسات التي تتبع نظام MQT
وهي موضحة في الشكل أدناه:

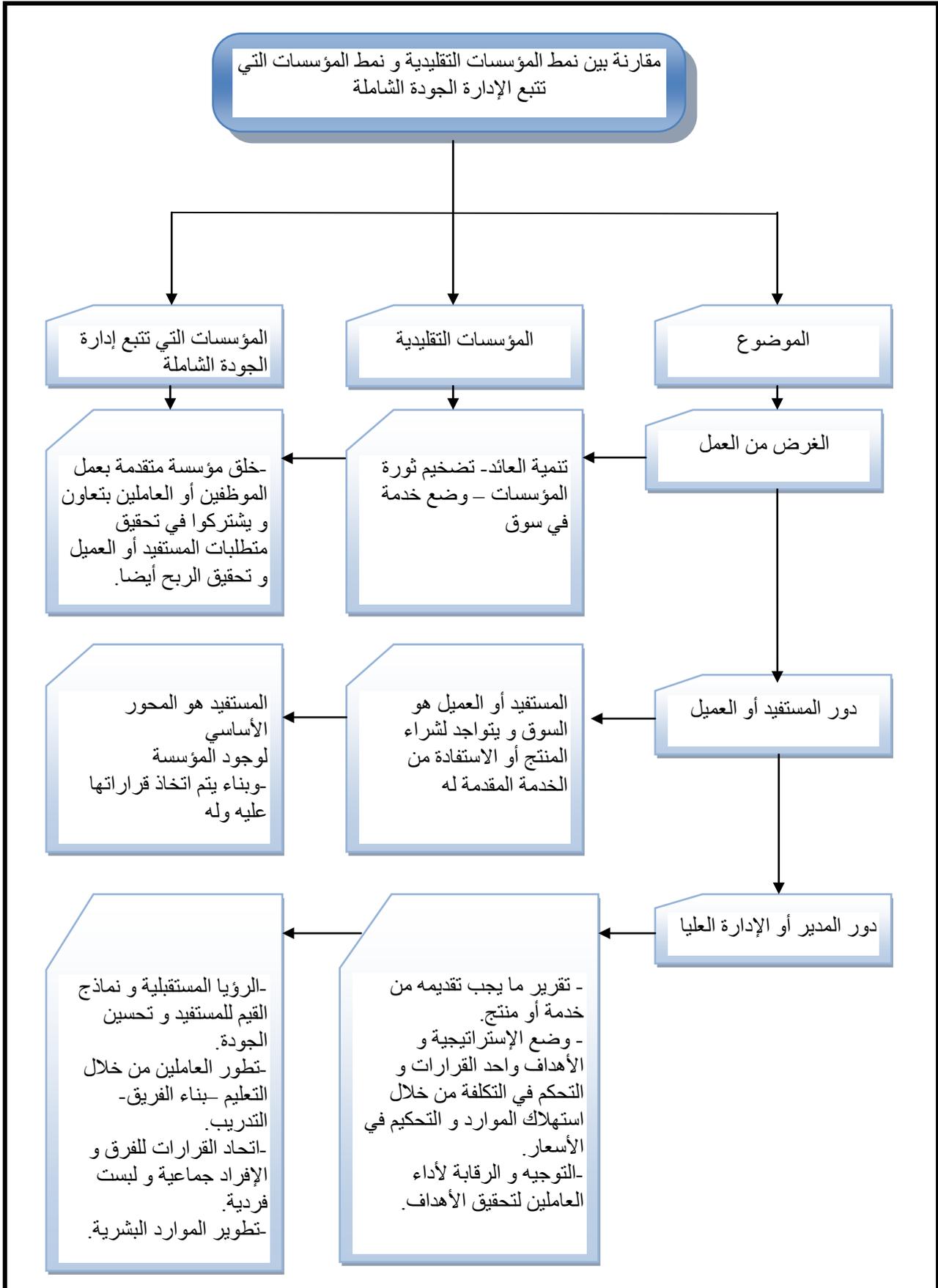
الشكل رقم(1-7): المقارنة بين نمط المؤسسات التقليدية ونمط المؤسسات التي تتبع نظام MQT

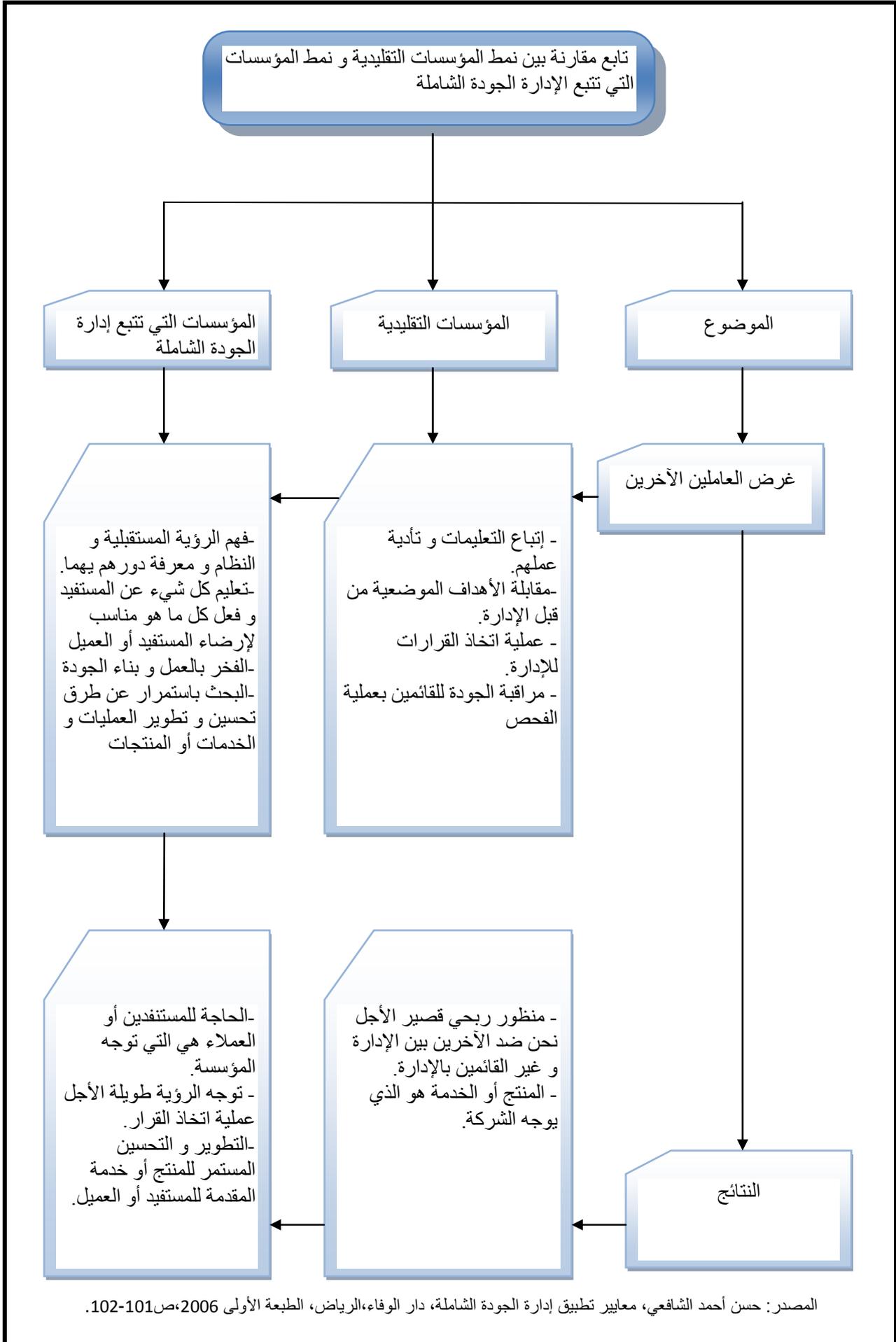
¹ طاهر حسني منصور ونعمة عباس الخفاجي ، قراءات في الفكر الإداري المعاصر ، دار اليازوري ، عمان، 2008، ص56 .

² Potie M.christian, la qualité la revue de gertion et entreprise, INPED, Boumerdès, 1999, P23.

³ Brillman jean les meilleurs pratiques de management, 4^{eme} édition d'organisation, 2003, p250

⁴ Claude Yves Bernard, le management par la qualité totale, paris 2000, p10





المطلب الثاني: عناصر ونماذج إدارة الجودة الشاملة

يركز أو يتخصص هذا المطلب في توضيح النماذج الأساسية والشائعة التي تبنى عليها إدارة الجودة الشاملة وكذلك في المبادئ والمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وتوضيح العلاقة بينها وبين المنظمة أي تسليط الضوء على ارتباط إدارة الجودة الشاملة ببيئة المنظمة.

الفرع الأول: النماذج الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

اعتمدت إدارة الجودة الشاملة في ظهورها على العديد من الرواد البارزين الذين أسهموا بنماذجهم في إبراز هذا المفهوم و سنتطرق إلى أشهرهم¹.

أولا : نموذج إدوارد ديمينج Edwards Deming

يعتبر نموذج Edwards Deming من النماذج الرائدة في إدارة الجودة الشاملة، ترى من هو Edwards Deming وما محتوى نموذجة ؟

1-التعريف بإدوارد ديمينج:

ولد عالم الإحصاء ادوارد ديمينج في الرابع عشر من أكتوبر عام 1900م في أيوا بالولايات المتحدة الأمريكية ، وحصل على الثانوية العامة في عام 1917 م مع احد عشر طالبا ، وحصل على بكالوريوس الهندسة من جامعة ويومنج في عام 1921 م ، ثم حصل على درجة الماجستير في الرياضيات والفيزياء من جامعة كولورادو في عام 1923م، وفي عام 1928م حصل على درجة الدكتوراه في الإحصاء والفيزياء. ادوارد ديمينج مستشار أمريكي ألف ديمينج عدة كتب كان أولها بعنوان (بعض نظريات اختيار العينات) الصادر في عام 1950م، وفي عام 1960م صدر الكتاب الثاني بعنوان (تصميم العينات في الأبحاث التجارية) وصدرت أول طبعات كتابه الشهير (الخروج من الأزمة) في عام 1982م بينما صدر كتابه الأخير (الاقتصاديات الجديدة للصناعة والحكومة والتعليم) في عام 1993م.²

أطلق عليه لقب " أبو الجودة "، وهو متخصص في تعليم اليابانيين استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، وفي عام 1951، خصصت الحكومة اليابانية جائزة خاصة باسمه عرفت باسم " جائزة ديمينج " حيث تمنح بشكل سنوي للشركات التي تتميز في تطبيق برامج إدارة الجودة.³

2-محتوى النموذج:

يشمل نموذج ديمينج على (14) مبدأ، يشكل في مجموعها إطارا عاما،يمكن للمؤسسات الاقتصادية الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:⁴

1-2 تبني المؤسسة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجاتها من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق ، لذلك يجب صياغتها على شكل رسالة تعمم على كل من يعمل في المؤسسة لتكون معروفة من قبل الجميع ، الذين عليهم مسؤولية تحقيقها.

2-2 تبني المؤسسة لفلسفة التحسين المستمر للجودة، حيث يجب أن تشمل كافة مجالات العمل في المؤسسة.

3-2 تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ و محاسبة المسؤول ، إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ.

4-2 توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين، و التوقف على اختيار الموردين بناءا على السعر فقط.

5-2 التركيز على عملية التكوين و التدريب المستمرين بحيث يشمل كافة فئات العاملين في المؤسسة.

6-2 التوقف على استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم و التوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة المحققة.

¹ زواق عبد العزيز ،متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، حالة المجمع صيدال، مذكرة ماجستير تسويق، جامعة البليدة، 2006، ص36.

²كمال حمدي أبو الخير، التنظيم و إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين شمس،القااهرة،1997، ص77-78.

³مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 53-59.

⁴عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص172-173.

- 2-7 تنمية صفة القيادة لدى المديرين.
- 2-8 الابتعاد عن فكرة و سياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت فهي نظرة قصيرة الأمد ، تؤثر سلبا في تحقيق مستوى الجودة العالية ، و في رضا العملاء.
- 2-9 إزالة كل الحواجز و العوائق التي تمنع العاملين من الافتخار بإنجازاتهم.
- 2-10 السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بدلا عنها، و أن يكون أسلوب العمل تعاوني من خلال فرق العمل.
- 2-11 تشجيع العاملين على عملية التطوير و التحسين الذاتي لمعارفهم و مهاراتهم .
- 2-12 توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين ، من خلال توفير الأمان لهم.
- 2-13 العمل على إزالة العوائق التنظيمية والخلافات الموجودة بين الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة.
- 2-14 العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين و جعلها حقيقة و ليست شعارات ينادى بها.
- كما قدم ديمينج سبعة بنود لها تأثير سلبي على مستقبل المؤسسة وسماها بالأمراض السبع القاتلة و هي¹:
- 1- عدم الاستمرار في الأهداف نحو التحسين و الغموض تلك الأهداف.
 - 2- التركيز على الأرباح في الأجل القصير وقصر النظر في هذا المجال.
 - 3- عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدي للأداء للأفراد.
 - 4- التغيير المستمر في الإدارية.
 - 5- الإدارة على أساس الكم فقط.
 - 6- عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة.
 - 7- التكاليف المتزايدة والخاصة بالتكاليف الضمان والاستشارات القانونية والتي تكون عبئا على المنظمة.

ثانيا : نموذج جوزيف جوران Juran

يعتبر نموذج Juran من النماذج الرائدة في إدارة الجودة الشاملة، ترى من هو Juran و ما محتوى نمودجه ؟

1-التعريف بجوزيف جوران:

جوزيف جوران من مواليد 1904، مهندس أمريكي و كان أستاذا في جامعة نيويورك و مستشارا في مراقبة الجودة، قام بتأليف عدد كبير من الكتب والمقالات العلمية ومن أشهرها كتابه حول الرقابة على الجودة عام 1951،² فهو صاحب المقولة المشهورة "الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخطط لها"، كما قام بتطوير نموذج للجودة أطلق عليه اسم "ثلاثية جوران للجودة".³

2-محتوى النموذج:

- يشمل نموذج جوران على المفاهيم الأساسية التالية:⁴
- 1-2 مستوى الجودة ذو علاقة مباشرة بمستوى رضا العميل.
 - 2-2 تتألف الجودة من شقين: الجودة الداخلية و تتعلق بمفهوم العميل الداخلي و الجودة الخارجية و تتعلق بمفهوم العميل الخارجي.
 - 2-3 التحسين المستمر للجودة يتم عن طريق برامج أسماها جوران "بمشاريع تحسين الجودة المتتالية".
 - 2-4 صنف جوران تكاليف الجودة إلى ثلاث أنواع هي: تكاليف الإخفاق أو الفشل ، تكاليف التقييم وتكاليف الوقاية.

¹ يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص92 .

² يوسف بولدلة وسيد أحمد حاج عيسى، تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات الخدمية الصحية العمومية، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة 2010، ص14.

³ فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط و مراقبة الإنتاج :مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار للإبداع العالمية، الرياض، الطبعة، 1995، ص31.

⁴ عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص178.

- 5-2 مجلس الجودة هو الجهة المسؤولة عن الإشراف العام على تطبيق عمليات تحسين الجودة داخل المؤسسة.
- 6-2 تشجيع العاملين على روح المبادرة و الإبداع يستوجب خلق مناخ تنظيمي مناسب.
- 7-2 استخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات.
- 8-2 تتحقق الجودة من خلال كفاءة ثلاثية جوران للجودة و هي:
- 1-8-2 **تخطيط الجيد الجودة** : وذلك من خلال تحديد مستوى جودة المنتج وتصميم عملية الإنتاج لتحقيق الجودة المطلوبة وذلك من خلال وضع خطة إستراتيجية سنوية للجودة بحيث تقوم الإدارة بوضع الأهداف والأولويات وتقييم نتائج الخطط السابقة وتنسيق أهداف المؤسسة وأولوياتها مع أهداف المؤسسات الأخرى.¹
- 2-8-2 **الرقابة على الجودة** : حيث يتم استعمال طرق إحصائية في عملية الرقابة وتحديد الأداء الفعلي للجودة ومقارنة الأداء بالأهداف المعدة مسبقاً وتصحيح الانحرافات.²
- 3-8-2 **تحسين المستمر للجودة** : وذلك من خلال تحسين وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتحسين الإنتاجية وإجراء الإصلاحات وإيجاد فريق المشروع والتدريب المستمر وتشخيص مشاكل الجودة ومحاولة معالجتها.³

ثالثاً : نموذج فليب كروسبي Philip Crosby

يعتبر نموذج فليب كروسبي من النماذج الرائدة في إدارة الجودة الشاملة ، ترى من هو كروسبي ، و ما محتوى نمودجه ؟

1-التعريف بكروسبي:

فليب كروسبي من مواليد 1926، من أشهر رواد الجودة بدأ حياته العملية بوظيفة مشرف خطوط إنتاج في شركة " ITT " " Innovation et Transfert technologique " كما تدرج في عدة مناصب بنفس الشركة حتى وصل إلى منصب نائب المدير و قد شغل هذا المنصب لمدة 14 عاماً، و قد ساعدته هذه الخبرة الطويلة على إصدار كتابين شهيرين في مجال الجودة، الأول بعنوان (Quality is Free) و الثاني بعنوان (Quality Without Tears) وهو أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية و الذي يحالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء و العيوب.⁴

2-محتوى النموذج:

يركز هذا النموذج في المقام الأول على الإدارة العليا، ويجادل بأن الجودة العالية تخفض الكلفة وتزيد الأرباح،وقد تبنى النموذج على أربعة ثوابت هي:⁵

1-2 الجودة تعني التطابق وليس الأناقة.

2-2 إنجاز الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى.

3-2 مقياس الجودة هي الكلفة.

4-2 معيار الأداء هو لا عيوب على الإطلاق.

رابعاً : نموذج إيشيكواوا Ishikawa

يعتبر نموذج إيشيكواوا Ishikawa من النماذج التي عملت الكثير من المؤسسات على تطبيقها،و هذا راجع للنجاح التي حققتها المؤسسات اليابانية من وراء تطبيقها له، ترى من هو كروسبي ، و ما محتوى نمودجه ؟

¹ خضيم كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، الطبعة الرابعة 2010، ص94.

² خضيم كاظم محمود، نفس المرجع، الطبعة الرابعة، 2010، ص95.

³ عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص182.

⁴ زين العابدين، الإطار الفكري و الفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة ، العدد الأول، 1997، ص9.

⁵ خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، القاهرة، 2000، ص 18.

1- التعريف بـ إيشيكوا Ishikawa :

إيشيكواوا من مواليد 1915م باليابان وتوفي في ابريل من عام 1989 م ، تخرج عام 1939 م من قسم الهندسة بجامعة طوكيو، وعمل محاضراً في الجامعة اعتباراً من عام 1947 م وترقى إلى درجة بروفييسور في عام 1960 م يطلق عليه لقب (أبو حلقات الجودة) وقد أصدر كتاباً بعنوان " مرشد الرقابة إلى الرقابة على الجودة "، عمل كأمين للإتحاد الياباني رفقة كل من جوران و ديمنج.¹

2- محتوى نموذجة:

يمكن تلخيص أهم ما جاء به إيشيكواوا فيما يلي:²

1-2 فكرة حلقات الجودة Quality Circles : التي يقول فيها إيشيكواوا على أنها مجموعات صغيرة من العاملين تتراوح بين 4 و 7 عمال ، على أن يكون انضمامهم لحلقات الجودة تطوعياً ، تهتم بالتعرف على المشاكل التي يواجهونها في أعمالهم و إيجاد الحلول المناسبة لها ، لتطوير الأداء و تحسينه ، و مراعاة البعد الإنساني في العمل ، و إبراز القدرات الإنسانية ، و اعتبار حلقات الجودة مكملة لمدخل إدارة الجودة الشاملة باستهدافها التحسين المستمر.³

2-2 التدريب المستمر Continuous Training : من منطلق أن الكوادر البشرية في منظمات الأعمال عرضة للتغيير المستمر.

3-2 تخطيط عظم السمكة Fishbone Diagram : أو ما يعرف بتخطيط إيشيكواوا وهي أداة تساعد على حل مشكلات الجودة بطريقة منطقية من خلال الربط بين نتيجة ما وعدد من الأسباب المحتملة في حدوثها.

4-2 سلسلة الجودة Quality Chain : ويقصد بها إيشيكواوا أن الجودة لا تقتصر على تحقيق رضا العميل الخارجي فحسب ، بل لابد من إعطاء اهتمام بالعميل الداخلي (العاملين في الإدارات الأخرى بالمنظمة) ، وقد طور إيشيكواوا خط العلاقة المستمر بين العاملين ، وشعار أي موظف في هذا الخط هو " القيادة هي عملي".

خامساً : نماذج أخرى:

يعتبر نموذج ديمينج ، نموذج جوران ، نموذج كروسبي ، و نموذج إيشيكواوا من النماذج الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كان لها الأثر الكبير في دفع عجلة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال ظهور نماذج أخرى نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و التي من أهمها : نموذج فيجينوم ، نموذج مارتن ماري ، نموذج جاكو ، نموذج تاجوشي ، نموذج تايشي أونوا و من النماذج الحديثة النموذج الدائري ، نموذج مالكوم بالدريج ، نموذج الجائزة الأوروبية ، نموذج شركة IBM.⁴

بالرغم من وجود بعض الاختلافات بين هذه النماذج ، إلا أن هناك مجموعة من القواسم المشتركة بين هذه النماذج نعرضها فيما يلي:⁵

- وضع فلسفة إدارية جديدة تخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وضع إستراتيجية جديدة تسهم في تحقيق رسالة المؤسسة.
- التغيير الجذري لكل شيء يسهم في تحقيق الجودة و خاصة العمليات.
- تبني مبدأ الوقاية بدلاً من التفتيش لمنع وقوع الخلل.
- العمل بروح الجماعة من خلال فرق العمل و المشاركة.
- التعليم و التدريب المستمر هو استثمار له عائد و هو مطلب ضروري.
- استخدام الأدوات و الأساليب الكمية و الإحصائية في الرقابة على الجودة.
- توفير الإمكانيات المادية و المعنوية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996 ، ص33-34.

² مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

³ زواق عبد العزيز، نفس المرجع، ص43.

⁴ زواق عبد العزيز، نفس المرجع، ص43.

⁵ عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص224-225.

الفرع الثاني: مرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يحتوي هذا الفرع ذو أهمية كبيرة في إطار التطبيق العلمي لإدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات الأساسية التي ينبغي أن يركز عليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقياً في مختلف المنظمات.

أولاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة

- هذه العناصر عبارة عن نموذج متكامل من نظم فرعية، والتي ينبغي توفيرها في الشركة أو أنها موجودة وتحتاج إلى الربط والتكامل فيما بينها، وهي تتمثل فيما يلي:¹
- 1- عملية الجودة: وهو نظام يشمل على كل العمليات الإدارية والتوجيهية والإنتاجية.
 - 2- التكنولوجيا: يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفقرات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.
 - 3- الهيكل التنظيمي: يتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة.
 - 4- نظام الأفراد: ويتمثل في التعليم والتدريب وكذلك في تغيير الثقافة وغيرها.
 - 5- المهام: وتشمل مهام الجودة، ووظائف الأعمال، وغيرها.

الجدول رقم (1-5): عناصر الخمس لنظام إدارة الجودة الشاملة.

عملية الجودة	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي	الأفراد العاملون	المهام (الوظائف)
- تنظيم وأنظمة تخطيط الجودة. - قيادة التنظيم والضبط. - مراجعة طرق التصميم.	- خط الإنتاج نظام المعلومات.	- المسؤوليات . - الاتصالات. - الإدارة	- بناء فرق العمل. - التنظيم و التدريب. - تطوير الإدارة. - الحوافز والمكافآت.	- قضايا الجودة. - تغيير الثقافة. - الأعمال. - الوظائف.

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000، دار الثقافة، عمان، 2009، ص98.

ويجب الانتباه من تحقيق الموازنة الفعالة لهذه العناصر، وأي خلل في تحقيق ذلك يؤدي إلى فقدان الكثير من قوة والمتانة نظام إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً : مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

قد تناول العديد من الباحثين المبادئ والمتطلبات لإدارة الجودة الشاملة وفي دراستنا هذه سوف نركز على أهم هذه المبادئ والمتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والتي قمنا بجمعها معاً أي بجمع المبادئ مع المتطلبات حيث يمكن تسميتها بالمرتكزات وذلك لاقتراجهما مع بعضهما البعض، وأيضاً تجنب الخلط ما بينهما، وكذلك تجنب الإعادة أي التكرار، وهي كما يلي:²

- 1- التركيز على الزبون.
- 2- الاستناد والتزام دعم الإدارة العليا.
- 3- مشاركة العاملين.
- 4- التحسين المستمر.
- 5- التركيز على العملية.
- 6- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.
- 7- التخطيط الاستراتيجي.

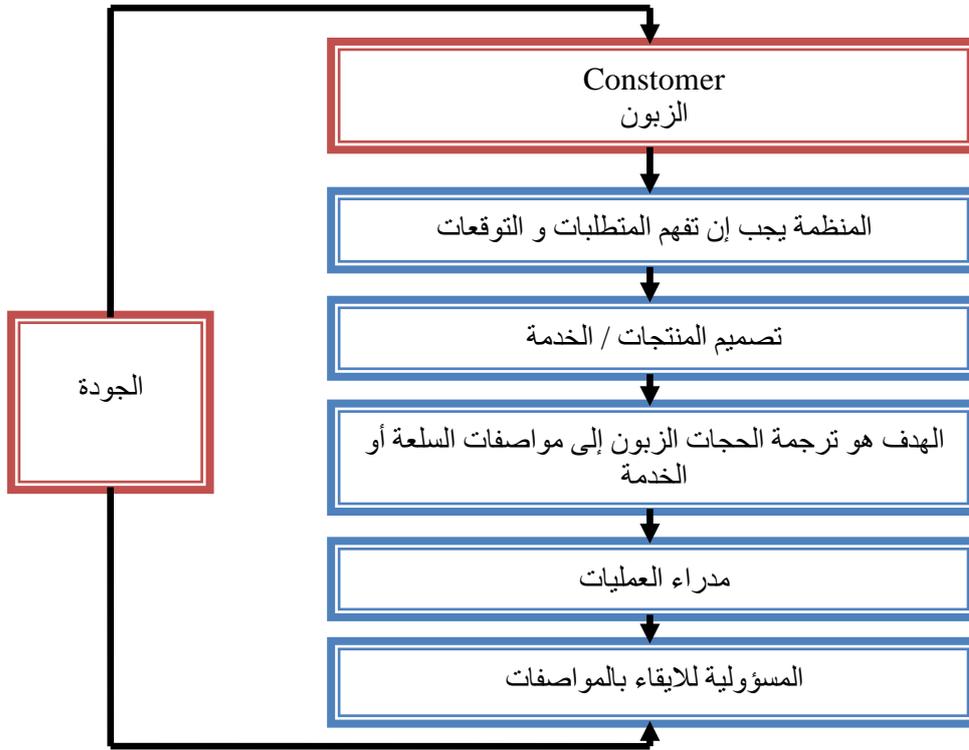
ونود أن نشير بأن تلك المبادئ والمتطلبات هي التي تساعد المؤسسة للوصول إلى أفضل أداء ممكن ولتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أكمل وجه.

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000، دار الثقافة، عمان، 2009، ص97.
² مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار الجريب، عمان، 2007، ص183.

1- التركيز على الزبون:

وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء، ومن ثم تسخير جهود المؤسسة لتلبية وللاستجابة إلى هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء، فالعميل يعتبر أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، والمحور الأساسي لأنشطة المؤسسة، لذا يجب التركيز على العمليات التي تحقق الجودة العالية للعميل (الداخلي والخارجي) ، وبالتالي تزيد من درجة رضاه، لأن بقاء المؤسسة واستمرارها يتوقف عليه، وخاصة في ظل حدة المنافسة العالمية الحالية.¹

الشكل الموالي (1-8): الدور الرئيسي و البارز للزبون عن طريق التركيز عليه.



المصدر: مؤيد حسن علي الهاشمي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، دفعة 2006، ص19.

2- الاستناد و التزام ودعم الإدارة العليا :

إن أهمية إسناد الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص المواد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار.

فالإدارة العليا يجب أن تعلن أنها جادة في موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك أن تمارس بشكل فعال هذا التوجه، فليس المطلوب هو حمل الشعارات فقط، بل يجب أيضا أن يصاحب ذلك الممارسة الفعلية وتطبيق هذه الشعارات.²

¹ خضير كاظم محمود، نفس المرجع، الطبعة الرابعة، 2010، ص98.

² الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2005، ص145.

3- مشاركة العاملين:

إن شعار الجودة الوارد في أدبيات العلوم الإدارية هو أن الجودة مسؤولية الجميع ولكونها فلسفة شمولية فلا بد من مشاركة جميع الأفراد داخل المنظمة لتحقيق هدف الشمولية والمشاركة.¹

فالعنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو أيضا من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير،² لأنهم يساهمون في اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم و ذلك من خلال توفير شروط التالية: الجودة ، الحجم ، الوقت ، المكان و التكلفة،³ منح حق الفرد في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، وحل المشاكل، والمشاركة في عمليات التحسين المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.⁴

4- التحسين المستمر:

ويقصد به «المراقبة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، حيث يتم تحديد الأخطاء مسبقا ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات متطلبات الزبون والمستهلك»⁵.

يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا التام للزبون، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل.⁶

5- التركيز على العملية:

لابد التركيز على العمليات وليس فقط التركيز على النتائج المحققة حيث يمكن الوصول إلى نتائج مرضية عند تحقيق الاستخدام الكفاء لموارد ونشاطات الجودة، لذا يجب التركيز على تحسين العمليات، فالتحكم في العمليات ضرورة حتمية.

6- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

أي اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على الحقائق لا على التوقعات والتكهنات، وذلك يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، ومعلومات التغذية العكسية بالتركيز على المعلومات التي تخص السوق والبيئة التنافسية.⁷

7- التخطيط الاستراتيجي:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط له بمثابة القلب النابض وذلك لأنه يشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية، بمعنى آخر إستراتيجية المنظمة في مجال نشاطها لتحقيق الأهداف المبتغاة، ويمتاز هذا التخطيط بالثبات وعدم التغير، إذ أن قراراته تدوم لفترة طويلة فمثلا سمعة المنظمة وحجمها ونوع نشاطها تمثل إستراتيجية معينة للمنظمة لا تتغير خلال فترة بسيطة.⁸

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، منهج كمي، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص370.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

³ MARSELLE et taye b haffsi , le management d'aujourd'hui , in perspective nord américaine , Édition economica , France , 2000 , p 105.

⁴ CLAUD YVES BERNERD : LE MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE, AFNOR , PARIS , 2000, P127

⁵ محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات ، المجلد 29، العدد 1: كانون الثاني 2002، ص 37.

⁶ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص60-61.

⁷ سملاي بحضية، : إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، الملتقى الوطني الأول، ورقلة 22- 23- أبريل 2003، ص 182.

⁸ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2004، ص:93.

ثالثاً : الفوائد المترتبة عن تطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها باختصار ما يلي:¹

1- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن أن يؤدي إلى البيع بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد ربحية المؤسسة والقدرة على التنافس، أن شعار إدارة الجودة الشاملة: هو فعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من أول مرة.

2- زيادة الفعالية التنظيمية:

حيث إن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي وتحقيق تحسينا في الاتصالات وتشاركا أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات، وتحسين العلاقات بين الإدارة و العاملين.

3- كسب رضا المجتمع:

فإدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها و تعمل في المحافظة على البيئة و الصحة العامة .

4- تقوية المركز التنافسي للمنظمة :

أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائما رغبات الزبائن و تطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه والذي يترتب عليه تقديم المنتج ذات جودة عالية ووفق الطلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وبالوقت الذي يناسبهم ويجعلها أكثر تميزا عن المنافسين، وبالتالي تحصل على أكبر حصة سوقية.

5- المحافظة على حيوية المنظمة .

الفرع الثالث : إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها في بيئة المنظمة

تكمل علاقة إدارة الجودة الشاملة ببيئة المنظمة في تنظيم بشكل عام إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها مع الموردون وكذلك في تحقيق رضا الزبائن وسوف نتطرق لهما.

أولاً : تنظيم إدارة الجودة الشاملة:

لقد أنشأت الكثير من المنظمات دائرة للجودة لكي تكون مسؤولة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة فيها، وبغض النظر عن مسميات هذه الدائرة (الضبط الإحصائي للجودة ، مراقبة الجودة ، مراقبة الجودة الكلية، تأكيد الجودة ، إدارة الجودة الشاملة) أو غير ذلك من المسميات ، إلا أن الأنشطة التي تغطيها تتعلق أساسا كلها بالجودة.²

وخلال الثمانينات من القرن العشرين ظهرت أربعة اتجاهات في الولايات المتحدة الأمريكية لتنظيم الجودة:

- تحويل بعض مهام إدارة الجودة من دائرة الجودة إلى الدوائر الأخرى .
- توسيع نطاق إدارة الجودة من العمليات فقط إلى كافة أنواع النشاطات ومن العميل الخارجي فقط إلى العميل الخارجي والداخلي.
- التوسع الكبير في استخدام فرق العمل.
- تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية الأقل.
- وقد أدت الاتجاهات الأربعة سابقة الذكر إلى بناء تنظيمات خاصة بإدارة الجودة الشاملة تختلف عن تلك المتعلقة بالإدارات والأنشطة الأخرى في المنظمة.
- ليس هنالك تنظيم نمطي أو تنظيم أمثل لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة حيث يختلف هذا التنظيم من

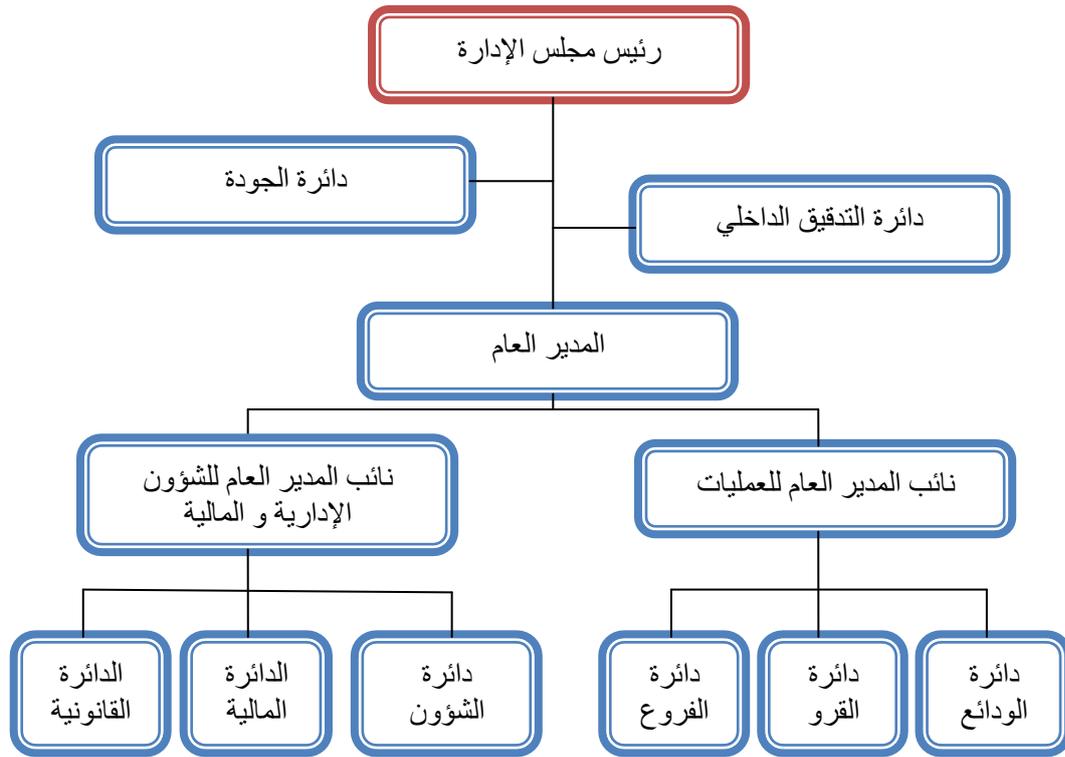
¹ الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي، هاشم فوزي دباس، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان، 2005، ص151-152.

²محفوظ أحمد جودة ، إدارة و الجودة الشاملة ، دار وائل، عمان ، الطبعة الثالثة، 2008،ص55.

منظمة إلى أخرى، وبنفس المنظمة من وقت إلى آخر التنظيمي ، فمن حيث موقع جهاز إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي، فقد يتخذ أحد المواقع التالية:¹

1- إنشاء دائرة الجودة:

- لإنشاء دائرة متخصصة للجودة تشرف على تخطيط وتنفيذ ومراقبة كل ما يتعلق بأمر الجودة في المنظمة، ويتم تعيين مدير للدائرة تتوفر فيه صفات محددة من أهمها أن يكون لديه مهارات اتصالية جيدة وان يكون راغبا في رفع مستوى رضا العملاء وإجراء تحسينات للجودة، ومن مهام دائرة الجودة .
- تخطيط وتنفيذ أنظمة الجودة.
 - متابعة وتقييم أنظمة الجودة.
 - تنفيذ خطة التعليم والتدريب.
 - الإشراف على مشاريع التحسينات المستمرة.
 - تعزيز مفهوم الشراكة مع الموردين ومع العملاء.
- ويوضح الشكل (9-1) : دائرة الجودة والهيكل التنظيمي لأحد البنوك.



مصدر: محفوز أحمد جودة، نفس المرجع، الطبعة الثالثة، 2008، ص57.

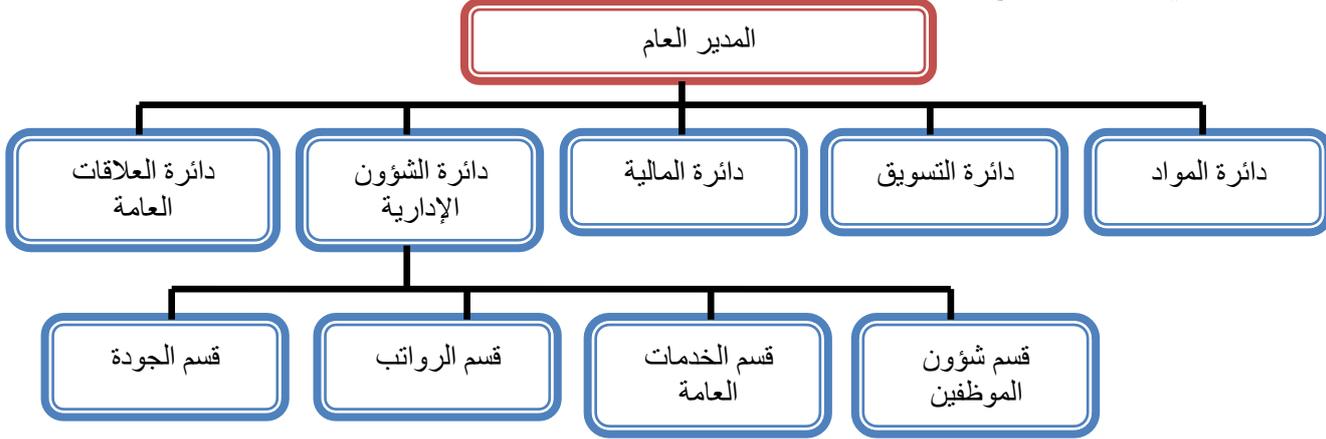
في هذا الشكل نجد أن دائرة الجودة قريبة من الإدارة العليا وبالتالي يمكنها التأثير في القرارات المتخذة ويمكنها الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي.

2- إنشاء قسم الجودة :

ووفقا لهذا الخيار يكون هناك قسما للجودة يتبع إحدى دوائر المنظمة ويكون مسؤول الجودة هو رئيس قسم تحت إشراف مدير دائرة معينة مثل دائرة الإنتاج أو دائرة المعلومات أو الشؤون الإدارية .

¹ محفوز أحمد جودة ، إدارة و الجودة الشاملة ، دار وائل ، عمان ، الطبعة الثالثة، 2008،ص56.

أما الشكل التالي (10-1): موقع قسم الجودة في إحدى الشركات التجارية.



مصدر: محفوظ أحمد جودة، نفس المرجع، الطبعة الثالثة، 2008، ص58.

3- عدم وجود وحدة إدارية للجودة:

في بعض الأحيان وخاصة في المنظمات الصغيرة قد لا تدعو الحاجة إلى إنشاء دائرة أو قسم متفرغ للجودة، بل قد تكتفي الإدارة بان تعهد إلى أحد مديري الدوائر القيام بأعمال الجودة بالإضافة إلى قيامه بمهام عمله الأصلية، وكذلك أن الكثير من المنظمات قد تستعين بخبرات مستشار خارجي في الجودة في الأمور الفنية المتعلقة بتخطيط وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي هذه الحالة فان الخبير الخارجي يتمتع بسلطة استشارية.

4- تشكيل مجلس الجودة:

يتم تشكيل مجلس الجودة من أعضاء في الإدارة العليا ليكون مسؤولاً عن وضع إستراتيجية الجودة والتأكيد من تنفيذها حسب ما هو مخطط، ويمكن تلخيص مهام مجلس الجودة بما يلي:

- 1-4 وضع سياسة الجودة أو أهدافها.
 - 2-4 دعم وتوجيه إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.
 - 3-4 إنشاء فرق الجودة وتقييم النتائج.
 - 4-4 توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - 5-4 متابعة وتقييم مشاريع ربح التحسين المستمر.
 - 6-4 المصادقة على تكلفة الجودة ومراقبتها باستمرار .
 - 7-4 وضع خطة التعليم والتدريب.
 - 8-4 مراقبة أنظمة المكافآت المادية والحوافز المعنوية.
- ويجتمع المجلس على الأقل مرة كل شهر وذلك بهدف مراجعه إستراتيجية الجودة ومناقشة مدى تقدم التنفيذ بالإضافة إلى مراقبة مشاريع التحسين المستمر.¹

ثانياً : إدارة الجودة في المنظمة

السمة الرئيسية في عمل جوزف جوران وغيره يتمثل في أهمية المستهلك الداخلي في تحسين الجودة ، ومن هنا فقد طور جوران مفهوم "الجودة الطرزونية" التي تشير إلى أن أهمية كل عنصر في العمل وكل وظيفة لا يتمثل فقط في نهاية المنتج أو الخدمة للمستهلك الخارجي. ومن أجل الوصول إلى برنامج ناجح لإدارة الجودة الشاملة فكل من هذه المجالات(التسويق والمبيعات والبحث) يجب أن ترتبط بالجودة من خلال التزام الإدارة العليا بتطبيق ذلك ومن ثم نشر هذا الالتزام إلى الإدارات الدنيا، ومن هنا يجب التخطيط لبرنامج إدارة الجودة الشاملة وبناء وتبني الإدارة العليا لتطبيقه بواسطة

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة و الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، الطبعة الثالثة، 2008، ص56-60.

مختلف الموظفين في المنظمة لأن برنامج إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزام تام من الإدارة والموظفين لمراقبة الجودة والمحافظة عليها في المنظمة.¹

ثالثاً : إدارة الجودة والموردين الخارجيين

يجب أن تعمل الشركة بالتعاون مع مورديها من أجل تلبية احتياجات المستهلكين ، وتتمثل الشراكة ما بين الموردين وعملائهم (الشركات) في إدارة الموردين للجودة المتعلقة بهم بفعالية مما يترتب عليه حصول الشركة على مواد وقطع وخدمات ذات جودة، وتعد هذه الحالة من مبادئ ديمينج الأربعة عشرة. إذا كانت الشركة تحتل جزء رئيسي من عمل المورد ، فإن المورد يكون أكثر رغبة في تحقيق معايير الجودة التي يطلبها المستهلك ، ويطلق على العلاقة ما بين الشركة والمورد هذا المقام الشراكة. ومن أجل أن تضمن الشركة أن يتمشى المورد الخاص بها مع معايير الجودة التي تتبعها فإن على الشركة أن تتأكد من أن المورد يتبنى برنامجاً لإدارة الجودة الشاملة مشابهاً لبرنامجها، أو أن تضمن الشركة المورد في برنامجها لإدارة الجودة الشاملة ، ونجد هنا أن من الشركات من تطلب من مورديها أن يكونوا حاصلين على شهادة الإيزو (iso9000) والتي تتمثل في مجموعة من المعايير الدولية التي تضمن أن تتبع الصناعة معايير تحقق من خلالها أعلى درجات الجودة، وتتطلب بعض الشركات الأخرى من مورديها أن تتبع إرشادات جائزة بالدريج الوطنية للجودة، وعلى سبيل المثال توظف شركة موتورولا فرق (TCS) فرق تحقيق الرضا الكامل للعملاء (Total Customer Satisfaction) من أجل تحديد مشاكل الجودة التي يعاني منها مورديها، وهو الأمر الذي عاد بالفائدة على شركة موتورولا التي تمكنت من توفير ما يزيد على 830.000 دولار خلال 3 سنوات.²

رابعاً: إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا الزبائن

وفيما يخص بتحقيق رضا الزبائن نلتزم مجموعة من الأسئلة وهي: إن أهم مكونات برنامج إدارة الجودة الشاملة في قدرة الشركة على قياس رضا الزبائن ؟ هل تلبية الشركة توقعات المستهلك ؟ وهل تتوافق منتجات أو خدمات الشركة مع مفهوم المستهلك لملائمة الاستخدام؟ وهل تمثل المنتجات ما يريده المستهلك؟ وهل يحتاجها المستهلك بشكل فعلي؟ وهل تمثل المنتجات ما يريده المستهلك؟ وهل يحتاجها المستهلك بشكل فعلي؟ وهل يرغب المستهلك في تغييرها؟

ومن هنا فإن برنامج إدارة الجودة الشاملة يتطلب نظام قياس معين للإجابة على مثل هذه الأسئلة فأكثر الطرق شيوعاً في قياس رضا الزبائن هي إجراء المسح المتعلق بالزبائن الذي يعرف بأداة لتحليل السوق، ويلعب دوراً مركزياً في برنامج إدارة الجودة الشاملة، ويتوقع من المتقدمين لجائزة بالدريج الوطنية للجودة (BNQA) أن يتوفى لديهم مقياس لرضا الزبائن، والذي عادة ما يكون من خلال إجراء المسح.³

¹ محمد عبد العال أنعمي و راتب جليل صويص و غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري ، عمان، 2009 ، ص 54-55 .

² محمد عبد العال أنعمي و راتب جليل صويص و غالب جليل صويص، نفس المرجع ، 2009 ، ص 56-57 .

³ محمد عبد العال أنعمي و راتب جليل صويص و غالب جليل صويص، نفس المرجع ، 2009 ، ص 58-59 .

خاتمة الفصل:

- وكخلاصة لهذا الفصل وتمهيد للدراسات القادم نتحدث عن مستقبل إدارة الجودة الشاملة حيث أشار Armand Feigenbaum إلى أن هنالك عدة اتجاهات من شأنها أن تشكل مستقبل إدارة الجودة الشاملة:¹
1. **العولمة و القوة الشرائية المتزايدة:** يتمتع الزبائن اليوم بميزتين أساسيتين: أولاً أنهم يشكلون جزءاً من تحالفات تجارية إقليمية مثل أوروبا أو آسيا. ثانياً يتوقعون بضائع وخدمات ذات جودة عالية وقيمة مضافة.
 - 2 - **ارتفاع مستوى توقعات الزبائن:** لقد أصبح اهتمام الزبائن لا يقتصر فقط على جودة البضائع بل أصبح يتعداها ليشتغل على جودة المنظمات التي تنتجها و دقة الفواتير التي تصدرها وخدمة توصيل البضائع وخدمات ما بعد البيع.
 - 3 - **الضغوط الاقتصادية المتضادة:** تمارس السوق العالمية ضغوطات هائلة على المنظمات لكي تعمل على تحسين مستوى الجودة لديها مع المطالبة الدائمة بخفض أسعار التي تتقاضاها مقابل البضائع و الخدمات التي تقدمها.
 - 4 - **المناهج الجديدة في الإدارة:** المنظمات المتميزة هي المنظمات التي تعلمت كيف تدير موازاناتها وتقود موظفيها ، حيث كانت الطريقة التقليدية في تزويد الموظفين بالخطابات الحماسية دون القيام بأي تغييرات في الطريقة التي تعمل بها المنظمة لم تعد توثي ثمارها.
- ومن أجل النجاح و تحقيق التميز في المستقبل، فإن المنظمات بحاجة إلى العمل بناء على عناصر الجودة الشاملة والتي تتسم بالخصائص التالية:
- 4-1- الالتزام التام نحو الزيادة المستمرة في القيمة المضافة المقدمة للزبائن والمستثمرين والموظفين وجميع الشركاء.
 - 4-2- فهم الشركة التام و إلمامها بأن مفهوم الجودة الشاملة يعرف من قبل الزبائن وليس من قبل المنظمة.
 - 4-3- التزام المنظمة نحو قيادة موظفيها - وليس إدارتهم - وتوجيههم نحو التحسين المستمر و تحسين الاتصال في المنظمة.
 - 4-4- التزام المنظمة نحو تحقيق نمو متوازن ومتردد في أربعة نواحي أساسية وهي: رضا الزبائن، الحفاظ على الكلفة المنخفضة، الموارد البشرية الفعالة، التكامل مع قاعدة الموردين الذين تتعامل معهم المنظمة.
 - 4-5- المنظمات التي تطور هذه الخصائص وتحافظ عليها وتعمل على تأسيس مبادئ إدارة الجودة الشاملة ضمن أنظمة عملها هي تلك المنظمات التي سوف تحظى بأفضل مستقبل ممكن، وفي الحقيقة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي المستقبل والطريق القويم لإدارة المنظمات المتميزة والسبيل الأمثل لتحقيق نجاحها.

¹ خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو 9000: 2000، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص46-47.

الفصل الثاني

إن وجود التقييس والمعايير في القطاعات الصناعية أو الخدمية يعتبر شرطا أساسيا في حالة تطابق معظم المنتجات أو الخدمات مع المواصفات المقررة، وهذا ينتج عن الموافقة الإجمالية للموردين والمستهلكين، حيث يشمل المجلس الأوروبي لإصدار المقاييس والمواصفات أو اللجنة الأوروبية للمواصفات (CEN) European Committee for Standardization أغلبية الجمعيات والهيئات الوطنية التي تتعامل مع التقييس والمواصفات في دول القارة الأوروبية، وهو الذي يصدر المواصفات (ISO)، فهذه المنظمة تستهدف رفع مستويات التقييس ووضع المعايير والاختبارات والشهادات المتعلقة بها، وقد قامت المنظمة الدولية للتقييس International Organization for Standardization (ISO) بجهود جبار للقضاء على حيرة المنتجين أصحاب الخدمات والعمل على تطوير مقاييس أنظمة وتم اختيار المواصفات القياسية البريطانية رقم BS5750 لتكون أساسيا لوضع المواصفات القياسية الدولية، وعلى ذلك صدرت مواصفات الأيزو (ISO9000) في مارس عام 1987، إن المقصود من هذا هو تسهيل الحركة التجارية تسهيل استعمال التقنية الحديثة أو نقلها من بلد إلى آخر.

المبحث الأول : الموصفات الدولية القياسية الايزو 9000

في أعقاب التطور العالمي لمفهوم الجودة برزت الحاجة إلى اهتمام بالجودة العمليات إلى جانب جودة السلع والخدمات بعد أن أصبحت الجودة ضرورة ملحة لنجاح أي منظمة وأداة من أدوات التطور والتميز، إذ أن أصبحت شهادة الايزو جواز السفر الذي يسمح للمنتجات الانتقال من المجال المحلي إلى المجال العالمي وهو رغبة أي منظمة صناعية، فهو تيار العلمي الحالي الذي تفرضه ظروف التطور .

المطلب الأول : ماهية الايزو 9000

انسجاما مع التوجه إدارة الجودة الشاملة فقد اتخذت الكثير من الحواجز تمنع التسلق، وذلك من خلال المنظمات الدولية ولعلا أبرزها منظمة المقاييس الدولية العالمية ISO التي أصدرت عام 1987، حيث أنها تعد حجر الزاوية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول : مفهوم الايزو 9000

وفي هذا الفرع سنتطرق إلى ISO 9000* من حيث نشأتها وتطورها ورفع الغموض عليها من خلال تعريفها، فعلى العموم هي منظمة تستهدف رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات والشهادات المتعلقة بها، من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي، فمواصفات ISO 9000 هي ليست مواصفات للمنتج، سواء كان سلعة أم خدمة ولكنها تقيس درجة جودة الإدارة ومدى تحقيقها لرغبات العاملين والمتعاملين على حد سواء بشكل يضمن استمرارية المنظمة في الأداء المتميز والمستوى الرفيع للجودة .

أولا : نشأة وتطور الايزو 9000 iso

يمثل إنشاء المنظمة العالمية للتقييس ISO في عام 1946¹، ويعود تاريخ اعتماد المواصفات والمعايير إلى سنة 1955 حيث قامت لجنة خبراء في منظمة معاهدة شمال الأطلسي التي عرفت برقمها الرمزي (AC/25) بإصدار سلسلة من الوثائق عرفت بـمشتورات الحلفاء لتأكيد الجودة (AQAPS) (Allied Quality Assurance Publication)، والتي أوكلت مسؤولية الجودة إلى مجلس الإدارة، وأكدت على أهمية وجود منظومة للإدارة تشرف على رقابة جميع الأنشطة التي لها تأثير على جودة الإنتاج. وقد نشأت فكرة الموصفات القياسية لنظم الجودة ومن بينها الايزو Iso9000 من الموصفات القياسية العسكرية A9858 الصادر عام 1963²، وفي عام 1965 اعتمدت منظمة معاهدة الأطلسي NATO معاييرها على أساس (AQAPS) للرقابة المشتركة على مشترياتها، وعبر عن هذه السياسة بـ STANAQ 4108، حيث أسست كل دولة في دوائر مشتريات قواتها المسلحة قسما لتأكيد الجودة التنفيذي، واختيار مجموعة من المفتشين (مراجعين) وتدريبهم على ذلك، ليتم في سنة 1971 إنشاء أول المؤسسات التي سجلت في المعايير الدفاعية (Défense standards) من طرف المعهد الوطني الأمريكي للمعايير ANSI (American National Standards Institute) الذي أسس سنة 1981 تحتي اسم الخصائص المتطلبات العامة لبرنامج الجودة ، أول معيار ليتم إصدار معايير أخرى بعد ذلك في كل من بريطانيا وألمانيا وفرنسا.³

*ISO : International Organisation for Standardisation

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص267.

² حسين عبد العال محمد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و الموصفات القياسية الايزو 9000-90014، دار الفكر، 2006، ص95 .

³ J.Marie Gogue, management de la qualité, économisa, 2^{eme} édition, paris, p49.

وكذلك في سنة 1974 أنشأت المؤسسة البريطانية للمعايير الدولية (BSI Britain Standards International) معيارين هما: BS 4891، BS 5179 كمرشدين للمؤسسات الراغبة في اعتماد منظومة تأكيد الجودة، ليتم في سنة 1979 تعميم هذه الموصفات لتشمل المجالات الصناعية بنشر الموصفة BS 5750 من قبل جمعية المقاييس البريطانية.

بعدها تعددت المؤسسات التي تصدر المعايير وكانت المنظمة الدولية للموصفات ISO هي الرائدة في ذلك، والتي قامت سنة 1987 بإصدار معيار ISO 9000، من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية (ISO/TC 176) (Comite Technique de ISO'S)، المطابق للموصفات البريطانية BS 5750 بعد إدخال بعض التعديلات عليها، وقد تمّ تطوير هذا المعيار ومراجعته وتعديله في المحتوى والترقيم في معايير (ISO 9001,2,3,4) ليصدر سنة 1994 تحت اسم (ISO 9000:1994)¹، ليتمّ تعديله مرة أخرى حسب ما تقتضيه متطلبات الزبون وتغيرات المحيط من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية (ISO/TC 179) سنة 1996، ليتمّ إصداره في ديسمبر 2000 تحت اسم (ISO 9000 version 2000)، وفي الخامس عشر من نوفمبر سنة 2008 يتمّ إصداره للمرة الرابعة تحت اسم (ISO 9000 version 2008) فهذه الموصفة يوجد فيها بعض الاختلافات البسيطة عن الموصفة السابقة لكن لا يوجد فيها إضافة لبند جديدة أو أي متطلبات أساسية جديدة بل هي تعديل لبعض البنود الموجودة في الموصفة إما ببعض الكلمات أو إضافة بعض التوضيح لبند ما عموماً²، حيث تتخذ هذه المنظمة حالياً مدينة جنيف السويسرية مقر لها و تضم في عضويتها ممثلين من هيئة الموصفات و المقاييس الوطنية في أكثر من 120 دولة و هي تقوم بتطوير القياسية للأنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000 و الأنظمة إدارة البيئة الأيزو 14000 من خلال لجان فنية يبلغ عددها 182 لجنة كل منها مسؤولة عن تطوير مجموعة معين من الموصفات³، وأعدت إلى يومنا هذا ما يقارب عن 10 000 مقياس بالإجماع الدولي في كل مجالات النشاط الصناعي،الاقتصادي، العملي والتقني،⁴ فالمنظمة الدولية للمعايير تنشط بوجود مجموعة من المنظمات الوطنية للمعايير و التي تعتبر الوسيط بين المنظمات وبين منظمة الأيزو فمثلا في الجزائر للمعايير (L'IANOR institut algérien de normalisation)⁵، وهكذا اعتمدت معايير ISO 9000 من طرف العديد من المؤسسات لكسب ثقة الزبائن والمستهلكين من جهة، والحصول على شهادة المطابقة للجودة الشاملة في حالة اعتمادها لهذه المعايير بفعالية من جهة أخرى، فالمعيار ISO 9000 مصممة لتلبية السوق في البيئة الاقتصادية والتجارية وذلك بالتركيز على متطلبات أو توصيات بشأن تحسين الأداء ورضا العملاء وتحسين التوافق والاتساق مع المعايير الرئيسية للإدارة،⁶ فالإيزو 9000 توضح المبادئ الأساسية والمفردات المتعلقة بنظم إدارة الجودة.⁷

¹ سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000، 110011، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1999، ص147.

² تم الحصول عليه من الموقع الإلكتروني <http://www.iso.org>

³ Michel weill , le management de la qualité , edition la découverte , paris ,2001,p31

⁴ عثمانى أمينة، علاقة أنظمة الأيزو بإدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة، 2010، ص7.

⁵ Séminaire CFCIA, chambre française de commerce et d'industrie en Alger, du 20 octobre 2002,Alger, la certification de systemes ISO 9000 :2000 ,p01.

⁶ Bernard froman, De la Manuelle qualité au manuel de management, 2^{eme} tirage AFNOR (2007), P14.

⁷ Sidi Mohamed KHETIB et OUNANNE Boumediene, Réflexion sur l'amélioration des performances en tenant compte de l'exigence Qualité dans la compagnie SONATRACH, Séminaire international de l'Université de SAIDA, le 10 et 11 Novembre 2009, p5.

ثانيا : تعريف مواصفات الأيزو9000

إن مصطلح الأيزو ISO مشتق من الحروف الأولى لاسم المنظمة العالمية للتقييس International Organisation of Standardisation ، اعتماد على الكلمة اليونانية ISOS والتي تعني EGUAL متساوي،¹ وهي منظمة دولية غير تابعة للأمم المتحدة تهتم بإصدار وتعديل المواصفات وتوحيدها على المستوى الدولي والتي تعمل على تسهيل تبادل السلع والخدمات بين الدول ، مقرها في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها (ISO)،² وان جل الدول العربية منظمة إلى هذه المنظمة حيث نجد 10 دول عربية كأعضاء كاملة هي: الإمارات العربية المتحدة، تونس، الجزائر، السعودية، عمان، قطر ولبنان وبلدين هما عضوان مشتركان جزر القمر وفلسطين.³

ويمكن تعريف الأيزو على أنها سلسلة المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات سنة 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من منتجاتها(سلع أو خدمات) تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات العميل،⁴ وهذه المواصفة لها معنى محدد ومتفق عليه وبأي لغة ومن أي منظور.

وتعرف الوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR) المقاييس بأنها "وثائق موضوعة بالإجماع و المصادقة هيئة معروفة تقدم لدول مجموعة من القواعد و أسس السير لتطبيق المتكرر أو المستمر".⁵

فهذه المواصفات تعمل على السماح للمنظمات بتسيير إدارة الجودة منتجاتها و خدمتها بواسطة نموذج و تعارف عليه عالميا من ما يزيد ثقة الزبائن من مخرجات المنظمة،⁶ فهو ليس بالأمر الإجمالي على المؤسسات ولكنه يساعدها في كسب ثقة الزبون ويساهم في رفع مستوى الجودة وجعل التبادلات التجارية أكثر حرية وتوازنا وتطورا،⁷ أي يضع الأساس للتطبيق العالمي مع المواصفات العالمية من أجل التمتع في الأسواق العالمية.⁸

وكما تعرف بأنها سلسلة المواصفات تخص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعي والخدمات، والتي تنقسم على مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها.⁹

فعلى العموم هي وثيقة غير التزامية توافق عليها هيئة التقييس ، معترف بها تقدم من أجل استخدام العام المتكرر، القواعد الإشارات ، أو الخصائص المتضمنة الشروط في مجال التغليف والسمات المتميزة، أو للصفات أو للعملية أو طريقة الإنتاج معينة.¹⁰

¹حسن ماج، بحث كامل عن إدارة الجودة الشاملة والمنظمة المعايير الدولية، <http://www.Tkne.net/vb/shothred>

²قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، الطبعة 2009، ص190 .

³مرازة صالح وبوهرين فتحية، أهمية تطبيق الجودة (الأيزو 9000) بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسات جزائرية، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة، 2010، ص4.

⁴سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 و10011 – رؤية اقتصادية. فنية. إدارية. أسس. تطبيقات. حالات، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع، 2000، ص119.

⁵ Clebruyne mechel, la certification qualité selon les normes iso, revue de science de gestion compétence et management N^o 194, Marc 2002,p58

⁶ Daniel druet et Maurice pillet, qualité en production, Édition d'organisation, 1998, p45.

⁷ L'ISO et la normalisation internationale site : <http://www.dld.net/net/management/Articles/TQM.htm>

⁸ اديجي بداند باديرون الدليل الصناعي الـ الأيزو 9000 ، ترجمة فواد هلال، دار الفجر، القاهرة، طبعة الثانية (1999)، ص73.

⁹ غربي ناصر صلاح الدين وطبيي بومدين وحليمي وهيبية، فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير ISO 9000 في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة (2009)، ص16.

¹⁰ القانون رقم 04-04 المؤرخ في 23 جوان 2004 المتعلق بالتقييس ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 41 سنة 2004، ص15.

ثالثاً : تصنيفات معايير الأيزو

- تصنف شهادات الجودة بصفة عامة والتي يمكن أن تحصل عليها المنظمات إلى ثلاثة أنواع:¹
- شهادات عن الجودة النظام، مثل: ISO 9000.
 - شهادات عن الجودة المنتجات، مثل: AOC , ISO 12119.
 - شهادات عن الجودة المستخدمين وذلك بالنظر إلى مؤهلاتهم وإمكانياتهم المهنية مقارنة بالمعايير الموضوعه، مثل: EN,45013 , ISO 17024.

الفرع الثاني : أنواع الأيزو

أوضحنا أن الأيزو هي مجموعة المواصفات متفق عليها دولياً، والغرض منها تحقيق الجودة الشاملة التي لا تقتصر على مجال معين بذاته وإنما تعدد مجالاتها بتنوع النشاط سواء كان صناعي أو خدمي، إلا أن المواصفات المتفق عليها دولياً لم تشمل بعد كافة مجالات النشاط الإنساني وإنما تناول بالتنظيم فقط لبعض المجالات ولم يشمل كل المجالات حتى الآن، ومن أهم المجالات التي تناولتها المنظمة الدولية للمواصفات هي مجالات الصناعة والخدمات والحاسب الآلي والبيئة.²

أولاً: الأيزو في مجال الصناعة

هنا نهدف إلى نشر المعلومات الأساسية لتحول لنظام الجودة و تأكيدها في مجال الإنتاج في المصنع وفي الشركات ومن ثم تقدم للمستهلك والمواد دليلاً على وجود نظام للجودة يراعي رغبات العميل الحالية والمستقبلية ويحقق للمصنع والشركة عدة فوائد منها:³

- 1-1 تحسين المجال الإنتاج والإنتاجية من حيث النوع والكمية.
- 2-1 خفض الفاقد والتالف خلال التشغيل.
- 3-1 تحسين علاقات ومعنويات العاملين.
- 4-1 تحسين علاقات العميل والمورد.
- 5-1 ضمان جودة المنتج من حيث الاختيار والاستخدام .

ثانياً: الأيزو في مجال الخدمات

أقرت المنظمة لمجال الخدمات الأيزو 9004 الجزء الثاني (2) باسم عناصر جودة الإنتاج ونظام الجودة وتطبيق على كل عملية وخدمية مجالات الخدمة التي شملتها المواصفة لتشمل:⁴

- 1-2 الضيافة.
- 2-2 الاتصالات.
- 3-2 الصحة.
- 4-2 الصيانة.
- 5-2 المرافق.
- 6-2 التجارة العامة.
- 7-2 العمليات المالية.
- 8-2 الاستشارات الإدارية والفنية.
- 9-2 العمليات المهنية • قانونية • هندسية • أمنية • إدارية • وفي مجال الجودة العمليات الفنية والاختيارات

¹ تم الحصول عليه من <http://sts.epfl.ch/page16973.html>

² حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والموصفات القياسية الأيزو 9000-90014، دار الفكر الجامعي، 2006، ص 106.

³ حسين عبد العال محمد ، نفس المرجع ، الطبعة (2006) ، ص106.

⁴ حسين عبد العال محمد ، نفس المرجع ، الطبعة (2006) ، ص107.

المعملية.

10-2 الشراء.

11-2 أبحاث والتطوير.

12-2 إدارة الموارد البشرية والحسابات وخدمات التكاليف.

وتشمل تلك الموصفات كل هذه الخدمات ومراقبة تنفيذها سواء كن يدويا أو عن طريق الميكنة الجزئية أو الكاملة، وتأتي مواصفة الخدمات من خلال ما يقدمه العميل من آراء بشأن الخدمة ومستوياتها ومستوى تقديمها إليه وبما يحقق رغباته.

ثالثا: الإيزو في مجال الإعلام الآلي:

ولقد خصصت لها المنظمة رقم إيزو 9000-3 خاصة بتطوير وتقديم وصيانة البرنامج، في حين أن مواصفة الإيزو 9001 تضع نظاما للجودة يتضمن أنشطة التصميم /التطوير /الإنتاج /التركيب /الخدمة وهو نظام عام، أما تطوير برنامج الحاسب تختلف تماما عن الأنماط الأخرى للمنتجات الصناعية، وتلقى ضوابط الجودة 9000-3 الضوء على مواصفات الإدارة مع البيئة المحيطة، والضوابط المنظمة للتعاملات بها، وهذه الضوابط وضعها الاتحاد الأوروبي بشأن سلامة التعامل مع وحدات العرض المرئي لأجهزة الحاسب du-vregulation، أما باقي الضوابط فسوف يتم استيفائها من جانب مصمم أجهزة الحاسبات وملحقاتها، وتلك الضوابط أصبحت تعني تحديدا مدى قانونية أو شرعية استخدام منتج معين وهو ما يمثل في حد ذاته التزامات للمستهلك وأخرى تقع على عاتق مطور برامج الحاسب الذي يطلب البقاء والاستمرار والتطوير، هذا وتتيح مواصفة الإيزو رقم 9241 الخاصة بوحدات النهايات الطرفية للعرض المرئي لمطور البرنامج وتجهيزات الحاسب الآلي مقابلة توقعات ومطالب القواعد المنفعة للتعامل مع أجهزة وبرامج الحاسب.¹

رابعا: الإيزو في مجال البيئة

عرف خبراء الجودة نظام إدارة متكاملة أطلقوا عليه اسم Quensh وهذا التغيير مكون من المقاطع لكلمة الجودة Qualité والتي أخذ منها حرفي Qu ويمثلها الإيزو 9000 وأما حرف EN فهما أول حرفين من كلمة Environment وتعني البيئة ويمثلها الرقم 14000 أما حرفي SH فهما أول حرفي من كلمة Safety Heath ويحمل الرقم 26000 وتعني جودة الأفاق والصحة والبيئة، فغرضها الحفاظ على صحة الإنسان من عوامل الأضرار فهذا ليست أقل من الصناعة أو الخدمة، والحفاظ على البيئة ليس مطلباً فردياً وإنما هو مطلب جماعي سعت الهيئات الدولية لتبنيه وهو عمل تطوعي وبدون مقبل.²

الفرع الثالث : عائلة الإيزو 9000

ففي هذا الفرع سيتم الكشف عن سلسلة المقاييس الدولية ISO9000 التي تمثل إحدى المتطلبات التي تسعى إلى تحقيق جودة، وتعتبر الطريق الذي تستخدمه الشركات في تحقيق المنافسة في الأسواق المحلية والأسواق العالمية.

أولا : سلسلة مقاييس منظمة المقاييس الدولية 9000

تعتبر سلسلة مقاييس منظمة المقاييس الدولية 9000 عامة في مضامينها، أما من ناحية التصميم فإنه من الممكن تفصيل هذه المقاييس وفقا لاحتياجات جميع المؤسسات كبيرة كانت أم صغيرة، صناعية أم خدمية، كما يمكن تطبيقها في قطاع الإنشاءات والهندسة والرعاية الصحية والخدمات القانونية وغيرها من الخدمات المهنية الأخرى، بالإضافة إلى مختلف الصناعات من الإبرة حتى الصاروخ، كما أن الهدف من هذه المقاييس هو

¹ حسين عبد العال محمد، نفس المرجع، 2006، ص109-110.

² حسين عبد العال محمد، نفس المرجع، 2006، ص110-111.

توحيد شروط ومعاني الجودة التي تستخدمها البلدان الصناعية، واستخدامها للدلالة على قدرة الموردين على التحكم والسيطرة في عملياتهم الإنتاجية، وبشكل موجز فإن المقاييس تتطلب أن توضح المؤسسة ما تقوم بعمله تجاه تأكيد الجودة ومن ثم تطبيق ما تتعهد به وأخيراً توثيقه والبرهان عليه حيث تشمل الفقرات التالية وصفا موجزا للمقاييس الخمسة:¹

منظمة المقاييس الدولية 9000 الخطوط الإرشادية لمقاييس إدارة الجودة، وضمان الجودة للاختيار والاستخدام، تشرح مفاهيم الجودة الأساسية وتعرف المصطلحات الرئيسية، وتعطي الخطوط الإرشادية لاختيار واستخدام وتفصيل مقاييس منظمة المقاييس الدولية 9001 و 9002 و 9003، وهي تعتبر الطريق والدليل لاستخدام سلسلة منظمة المقاييس الدولية بكاملها، أي معيار خاص بإدارة وضمان (أو التوكيد) الجودة.²

منظمة المقاييس الدولية 9001 نظام الجودة، نموذج ضمان الجودة في التصميم/التطوير والإنتاج والتركيب والخدمة، وهو المقياس لأشمل في السلسلة حيث يشمل على 20 عنصرا تتناول الحاجة لنظام جودة فعال بدءا باستلام العقد ومرورا بمرحلة التصميم والتطوير وانتهاء بالخدمة المطلوبة بعد التسليم، حيث وصف في الإصدار السابق بالجسر المتميز للوصول للنموذج إدارة الجودة الشاملة و ذلك بفضل التوصيات التي جاء بها دليل ايزو 9004 سنة 2000،³ تهدف هذه المواصفة إلى عرض كل المتطلبات الواجب على المنظمة احترامها و هي :

- توضيح مصداقية المنظمة، بمعنى قدرتها على إنتاج منتج أو خدمة مطابقة نوريا.
 - ضمان الكفاءة و التحسين المستمر في وظيفتها و هذا تلبية لرغبات زبائنها.
- إن المعايير السابقة الذكر ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003، تم تبديلها بمعيار واحد 9001، و قد تم تحديد المدة لكي يتم تطبيق المرجعية الجديدة و هي نوفمبر 2003، و تعتبر هذه الفترة نهاية عمل الشهادات المحصل عليها لعام 1994،⁴ وكذلك تم تحديد المدة لكي يتم تطبيق المرجعية الجديدة و هي 15 نوفمبر 2010، و تعتبر هذه الفترة نهاية عمل الشهادات المحصل عليها لعام 2000.⁵
- حيث بلغ عدد المنظمات الحاصلة على شهادة المطابقة مع متطلبات الإيزو 9001 حتى نهاية عام 2007 أكثر من 951469 منظمة في 175 دولة،⁶ فالإيزو 9001 يعتبر التسمية المميزة في البيئة الاقتصادية التنافسية للمؤسسات.⁷
- لفهم الاتجاه والهدف من النصوص المعيارية التي على شهادة ISO 9001 كالتالي:⁸
- تغيير مكان مؤقت الأحداث الرئيسية التي أدت إلى تنميتها.
 - قائمة على المبادئ الأساسية التي تحدد المتطلبات التي تفرضها المعايير الدولية.

¹ ديل بستر فيلد، ترجمة راشد بن محمد حمالي، إدارة الجودة الشاملة، 2004، ص 279-280.
² بن سعيد محمد وبن سعيد لخضر، الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة، 2010، ص 4.

³ Bernard froman, de la manuelle qualité au manuel management, AFNOR, paris, 2001, p239

⁴ Jean Michel Monin, La certification qualité dans les Services, outil de performance et d'orientation Client, AFNOR, Paris 2001, P 213.

⁵ تم الحصول عليه من الموقع الإلكتروني <http://www.iso.org>

⁶ إسماعيل القزاز، تطبيق العلمي للمواصفة ISO 90001:2008، دار الدجلة، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، 2009، ص 10.

⁷ Daniel Linlaud, Sécurité de L'information Élaboration et gestion de la politique de l'entreprise suivant l'iso17799, AFNOR 2003, p33.

⁸ Claude Pinet, 10 Clés pour réussir sa certification ISO 9001, AFNOR 2006, p3.

الجدول رقم (1-2): فقرات ISO 9001 التي تتناول مراجعة الجودة

المتطلبات	بالعنوان	الفقرات
نتائج التدقيق ومراجعة إدارة دخول المستوى.	استعراض الإدارة	5.6.2
يصف هذا القسم المتطلبات اللازمة لتنفيذ برامج لرصد وتدقيق الجودة.	التدقيق الداخلي	8.2.2
وينبغي مراجعة نوعية تساهم في التحسين المستمر لكفاءة إدارة الجودة.	التحسين المستمر	8.5.1

Source: Christophe Villalonga, L'audit qualité interne, DUNOD, 2^{eme} édition (2007), p14.

منظمة المقاييس الدولية 9002 نظام الجودة، نموذج ضمان الجودة في الإنتاج والتركيب وهو يتناول الوقاية والكشف والتصحيح للمشكلات خلال مرحلتي الإنتاج والتركيب، وهي مخصصة لاستخدام المؤسسات التي لا تعمل في مجال التصميم والخدمة بعد التسليم، ويغطي هذا المقياس 18 إلى 20 عنصرا تتوافر بمنظمة المقاييس الدولية 9001.¹

منظمة المقاييس الدولية 9003 نظام الجودة نموذج لتأكيد الجودة في الفحص والتفتيش والاختبار النهائي وهو أقل المقاييس في السلسلة شمولية حيث يغطي فقط 12 إلى 13 عنصرا من منظمة المقاييس الدولية 9001 ، ولا يعتبر نظاما للتحكم في الجودة، فمنظمة المقاييس الدولية 9003 تتناول فقط متطلبات التعرف على والتحكم في المشكلات التي تظهر خلال التفتيش والاختبار النهائي، أي تخص الشريكات التي يقتصر عملها على الفحص و التفتيش والاختبار،² وإجراء الاختبارات اللازمة لضمان إدراج متطلبات الجودة للعملاء.³

منظمة المقاييس الدولية 9004 مقياس الجودة الإدارية وعناصر نظام الجودة الموجهات ، يوفر موجهات للمورد لاستخدامها في تطوير وتطبيق نظام للجودة ولتحديد مدى قابلية كل من العناصر للتطبيق، وهو يفحص كلا من هذه العناصر بتفصيل شديد، وعليه فهو مفيد في إجراء المراجعات الداخلية، أي هي وثيقة مرشدة توفر المعلومات أكثر تتعلق بنظام إدارة الجودة،⁴ فمثلا تنص المنظمة ISO 9004 على أن " ينبغي للإدارة ضمان تحديد المسؤوليات والسلطات وتبليغه داخل الشركة".⁵

¹ بن كاملة محمد عبد العزيز، إشكالية ترقية آليات الجودة لتفعيل المنافسة والأداء، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة، 2010، ص7.

² ابن احمد عبد القادر وبومدين محمد، معايير التقييس وإمكانية تطبيقها في المؤسسة التربوية، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة، 2010، ص6.

³ Ouchan Nadia, Qualification du personnel Procédure&évaluation, Séminaire international de l'Université de SAIDA, le 10 et 11 Novembre 2009, p10.

⁴ بن حميدة محمد وحريق خديجة، إدارة ونظام الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة (2010)، ص23.

⁵ Yaakoubi Khelifa, L'implication du personnel dans une démarche qualité un moyen de garantir la compétitivité de l'entreprise, Séminaire international de l'Université de SAIDA, le 10 et 11 Novembre 2009, p18.

جدول رقم (2-2): موصفات الأيزو ومجالات تطبيقها

الموصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
الإيزو 9000	إرشادات للاختيار و الاستخدام	لجميع الصناعات بما فيها تطوير البراجبات الجاهزة.
الإيزو 9001	نموذج لتوكيد الجودة في التصميم و التطوير و الإنتاج و التجهيز و الخدمة و تشمل 20 عنصرا	الشركات الهندسية و الإنشائية و الخدمية التي تتضمن عملية التصميم و التطوير و النتاج و التجهيز و خدمة ما بعد البيع.
الإيزو 9002	نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج و التجهيز و تشمل 19 عنصرا	للشركات ذات الإنتاج المتكرر الذي قوامها الإنتاج و التجهيز و لا يدخل التصميم في عملها مثل الصناعات الكيماوية.
الإيزو 9003	نموذج لتوكيد الجودة في الفحص و التفثيش النهائيين و تشمل 16 عنصرا	تناسب الورش الصغيرة أو الموزعين للأجهزة التي يكتفي بفحصها النهائي.
الإيزو 9004	عناصر نظام الجودة و إرشادات عامة	لكل الصناعات و الخدمات.

المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، الطبعة الثانية (2005)، ص118.

ثانيا : العلاقة بين الإيزو 9001 والإيزو 9004

يشكل الأيزو 9001 وثيقة ضمن زوج متوافق ومنسجم من الوثائق التابع لموصفات نظام إدارة الجودة، أما القسم الآخر فهي مواصفة الأيزو 9004، حيث يمكن أن ISO9004 تعزز ISO 9001 وتشكل نموذجا لمواصلة تحسين¹.

وقد صممت كلتاها لتستخدم معا ولكن يمكن أن تستخدم منفصلتين، وكل منهما لها نطاق مختلف ولكن لهما هيكل واحد وتستخدمان نفس المصطلحات، فتشتمل مواصفة الإيزو 9001 على متطلبات نظام إدارة الجودة والتي يمكن استخدامها من قبل المنشآت الخدمية والصناعية، وتركز الإيزو 9001 على فاعلية نظام إدارة الجودة وذلك من أجل تلبية متطلبات الزبائن، و تحديد المهارات المطلوبة لأداء العمل التي تؤثر على العاملين في جودة المنتج.²

أما مواصفة الإيزو 9004 فتوفر الإرشاد حول تطبيق الإيزو 9001، إلا أن الإرشادات تشمل أكثر من ذلك، فهي تزود المدراء الراغبين بالأدوات اللازمة لتطوير أداء نظام إدارة الجودة المبني وفق مواصفة الأيزو 9001.³

فعلى العموم إن الاستفادة من الشهادات يعني:⁴

- الإشارة إلى مرجعية مشتركة الدولية QMS (مثل ISO) والنتائج القومي.
- أدلة على وجود تنظيم هيكلي للمرجع الذي تم اختياره.
- تقليل عدد عمليات مراجعة الحسابات الجودة.
- تحسين ثقة العملاء.
- خفض تكاليف للجودة الرديئة.
- الثقة في تحسين القدرة التنافسية.

¹ Daniel Duret et Maurice Pillet, qualité en Production de L'ISO à six sigmas, 3^{ème} édition D'organisation, 2005, p168.

² Geneviève Krebs, Ressources humaines Nouvelles pratiques selon l'ISO 9001, 2^{ème} tirage, 2007, p19.

³ نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات الموصفات الدولية الأيزو، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 297.

⁴ Hasnaoui, la démarche de la conformité et la certification, revue Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, édition G.A.L. 2004, p47.

المطلب الثاني: العمليات التسجيل ومجالات التصديق

تسير مؤسساتنا في هذا الوقت الذي هو أحوج ما تكون فيه إلى النهوض بالإنتاجية وتحسين الجودة، لمواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزها التطور المحلي والعالمي الجديد، فهذا يدعوها إلى التفكير والقيام بعملية التسجيل وللحصول على شهادة الإيزو 9000، الذي ثبتت فعاليته في الارتقاء أداء الشركات، إذ أن هذه الموصفات فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولا في معظم الدول العالم وفي آخر هذا المطلب سوف نتكلم عن علامة الجودة وما الدور الذي تحققه جراء اكتسابها أي فوائدها على المؤسسة.

الفرع الأول: مراحل و شروط التسجيل

ففي هذا الفرع سوف نتطرق إلى مفهوم التسجيل للحصول على شهادة الإيزو ، وكذلك إلى مراحل التسجيل والتي هي في نفس الوقت تعتبر شروط التسجيل للحصول على شهادة الإيزو.

أولا: مفهوم التسجيل

فالمعنى الأساسي للحصول على شهادة الإيزو 9000 هو أن الشركة الطالبة قد تأهلت بمعنى استوفت الشروط الأساسية واستكملت في تنظيمها وإدارتها المتطلبات الموضوعية التي توفر أساسا صالحا لإنتاج منتجات تتصف بالجودة.

كما عرفه "J.F Grivez" هو إجراء يقوم به طرف ثالث ويعد بمثابة تنويع للمنظمة لجودة عملها ولاستجابتها للمواصفات المحددة، وهي ليست مطلوبة في كل المؤسسات، ولكنها أصبحت ضرورة ملحة بغية تحقيق الجودة التي أصبحت تمثل ميزة تنافسية في السوق المحلية والدولية.¹

ثانيا : مراحل و شروط التسجيل

للحصول على إحدى شهادات **ISO9000** فإنه يجب المرور بالخطوات التالية:²

1- مرحلة ما قبل لتسجيل:

- وهي المرحلة التي يتم فيها التجهيز والاستعداد وتعديل الأوضاع لتتطابق مع متطلبات المواصفة **ISO 9000** وتشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:
- ضرورة إقناع إدارة المنظمة بأهمية الجودة في تحقيق أهداف هذه المنظمة.
 - على الإدارة العليا أن تنقل هذا الاقتناع إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة بدون استثناء.
 - الاستفادة من الخبرات والاستشارات الخارجية في فهم نظام **ISO9000** ويكون دوره النصح والإرشاد.
 - تشكيل فريق عمل تنفيذ الجودة في المنظمة، مع تدريب أعضاء الفريق على نظام **ISO 9000**.
 - إجراء التقييم المبدئي لنظام الجودة الحالي، وتسمى بالمراجعة الأولية (التعرف على نواحي القوة والضعف في النظام الحالي للجودة).
 - تطوير دليلي الجودة التي يتضمن الأساليب والإجراءات وطرق العمل التي تحقق متطلبات نظام الجودة، كما ورد في المواصفة القياسية الدولية **ISO 9000**.
 - التغلب على العقبات ومقاومة التغيير الذي سينجم عن بعض العاملين وذلك بإقناع الجميع بجدوى التطوير، وإشراك العاملين في عملية التخطيط.

¹ Grivez j.F, Certification, qualité et emploi, Ed.Economica, 1997, P112.

² بومدين يوسف، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية -مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات -الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، رسالة الدكتوراة في علوم التسيير تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة، 2006، ص 104-105.

- تطبيق نظام الجودة الذي سينجم مع ما جاء في دليل الجودة والذي يستجيب بدوره لمتطلبات **ISO 9000** مراجعة نظام الجودة بواسطة استشاري، ويعني ذلك التأكد عن طريق مراجع خارجي من أن المنظمة جاهزة لطلب التقييم من أجل الحصول على الشهادة، وأن نظام الجودة يتطابق مع متطلبات إحدى الشهادات **ISO 9000** أو **ISO 9002** أو **ISO 9003**.

2- مرحلة الحصول على الشهادة:

وتسمى كذلك مرحلة التسجيل، وتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:
- اختيار الشركة التي ستقوم بالمراجعة والتقييم من أجل منح الشهادة، على أن يكون من الشركات المرخص لها بذلك (معتمدة).
- استكمال بطاقة بيانات الاستقصاء، والهدف منها تزويد المسجل بمعلومات تفصيلية كاملة عن المنظمة التي تطلب التسجيل، ومن هذه المعلومات: اسم الشركة، وشكلها القانوني، وتاريخ الإنشاء ونوع النشاط.
- الإعداد والتخطيط للمراجعة، وضع جدول زمني لعملية المراجعة.
- التنسيق والتعاون التام مع فريق العمل.

3- مرحلة ما بعد الحصول على شهادة ISO 9000:

بعد الحصول على شهادة **ISO 9000** لا ينبغي التوقف، ويجب العمل على التحسين المستمر للجودة، بالإضافة إلى ذلك فإنه ينبغي الحفاظ على المستوى الذي وصلت إليها المنظمة، والتي منحت الشهادة بموجبه. إن حصول المنظمة على إحدى شهادات الأيزو، لا يعني أن منتجاتها تتسم بالجودة المطلوبة وأنها أصبحت ترقى إلى الدرجة العالمية: حيث أن تلك الشهادات لا تتعلق بجودة المنتجات ولكنها تتعلق بالأنظمة الفنية لمجالات بعينها داخل المنظمة.
وسمية هذه المرحلة بمرحلة الصيانة وذلك بعد الحصول المؤسسة على شهادة المطابقة، فإن عليها صيانة هذه الشهادة، وذلك بالحفاظ على نفس المستوى الذي حققته عند حصولها على هذه الشهادة، من أجل ضمان استمرارية التوافق مع الموصفات الأيزو.¹

الفرع الثاني: التصديق في الجزائر و أنواع مجال التصديق

أما في الفرع الثاني هذا سوف نتحدث ونوضح أنواع مجالات التصديق أي التصديق على المنتجات والتصديق على المؤسسة، وكذلك سنتحدث عن التصديق في الجزائر.

أولاً: أنواع مجال التصديق

نميز أن هناك نوعين من مجال التصديق وهما:

1 - التصديق على المنتجات:

إن التصديق على المنتج يشمل المنتجات المصنعة، فتصبح بذلك تمثل وسيلة تسمح للمؤسسة للرفع من جودة منتجاتها، والتصديق على المنتج يتم إثباتها بواسطة شهادة للتأهيل وهي عبارة عن وثيقة تشير إلى علامات تحمل أشكالاً مختلفة (علامة تجارية، رمز الوطن...) وتهدف إلى ضمان مطابقة المنتج للمواصفات والخصائص التقنية الناتجة عن اتفاق مشترك بين المستعمل والمنتج، وتمنح هذه الشهادة من طرف منظمة محايدة ورسمية تدعى منظمة التصديق.

¹ عبد الهادي مختار وبن الحاج جلول ياسين، تطبيق الموصفات الدولية أيزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتنقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة، 2009، ص12.

2- التصديق على المؤسسة:

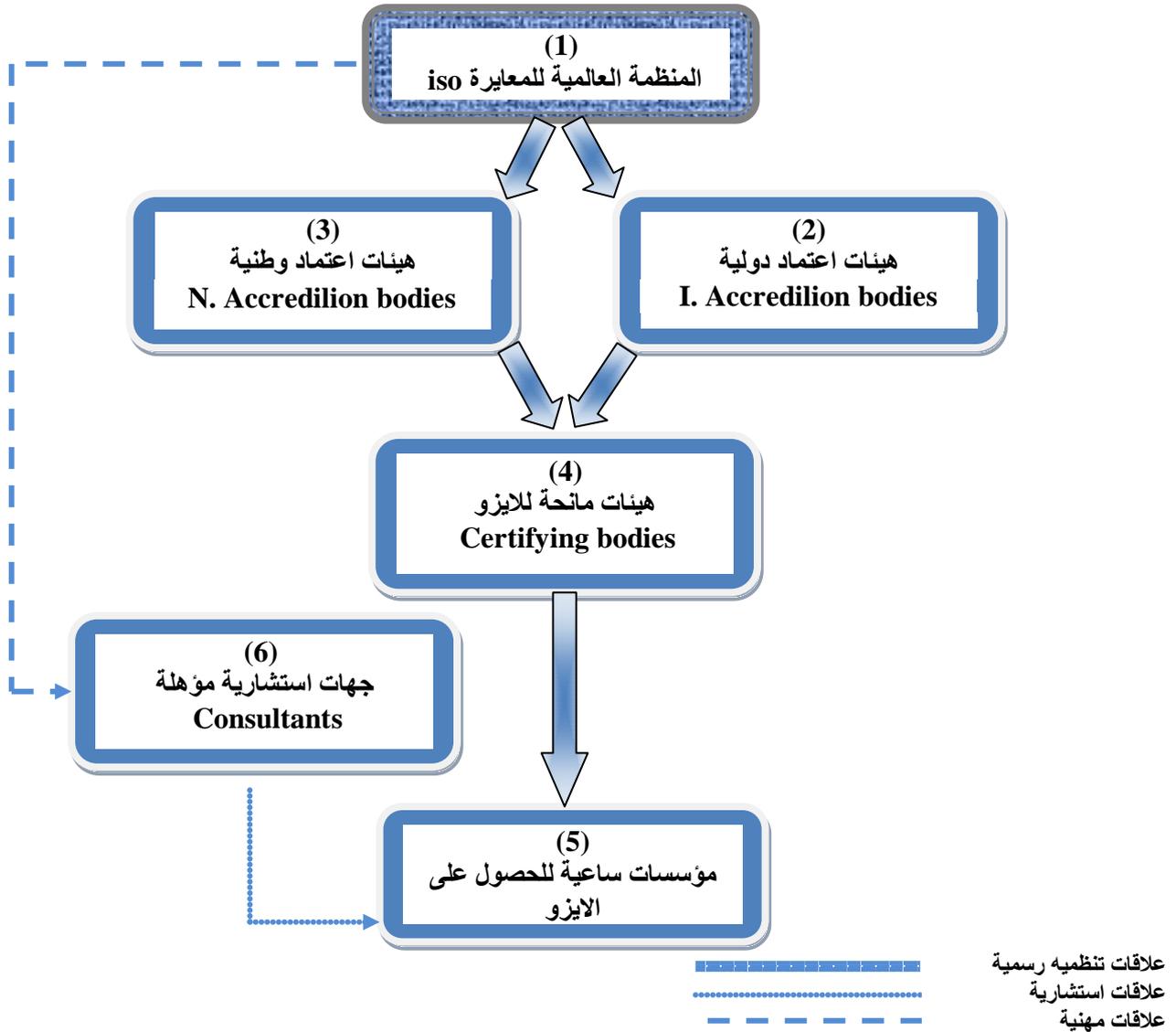
إن تأهيل المؤسسة وحصولها على شهادة **ISO 9000** الغرض منها إثبات مدى مطابقة نظام تأكيد الجودة في المؤسسة للمواصفة الدولية لسلسلة **ISO 9000** فهذا النوع من التأهيل يستدعي اهتمام خاص لأنه في الأصل يستدعي العمل بمعايير تنظيمية، هذه المعايير التي تصف نماذج مختلفة لتأكيد الجودة والتي خلقت بدورها ما يسمى "بالثقة" بين المؤسسات والزبون.

وتشمل تأكيد الجودة "القرارات والتصرفات المخططة لتوفير الثقة المؤكدة و ضمان تحقيق مستوى الجودة المطلوب (محليا وعالميا) عن طريق خصائص المنتج أو الخدمة."

هذا ما أكده "G.Jean pierre" حيث لم تصبح اليوم المنتجات تلبية حاجات الزبائن فقط (الجودة)، بل يجب أيضا على المؤسسة أن تمنح الثقة للزبون بواسطة طريقة عملها ومعناه تأكيد الجودة.¹

وفي الأخير نسأل على ما هي الأطراف ذات العلاقة بهذه الشهادة ؟ وللإجابة على هذا السؤال أو بالأحرى الشكل رقم (1-2) يوضح ذلك.

الشكل رقم (1-2): أدوار الهيئات و المؤسسات ذات العلاقة بشهادة المواصفات العالمية.



المصدر: محمد محمد ابراهيم، الجودة من المنظور الإداري، الدار الجامعية، الطبعة (2009)، ص77.

¹ Gestion de la qualité et organisation : Séminaire international- Alger, les 12 et 13 Mars 2000.

يتضح لنا من الشكل السابق إن أهم ادوار الهيئات و المؤسسات ذات العلاقة بشهادة الموصفات العالمية و تتمثل فيما يلي :¹

1- المنظمة العالمية للمعايرة ISO :

وهي بمثابة الهيئة المعنية بإصدار الموصفات القياسية العالمية.

2- هيئات اعتماد دولية:

وهي هيئات دولية تتولي مراقبة و متابعة الهيئات المانحة لشهادة الايزو العالمية، و التأكد من مدى التزامها بقوانين معنية مثل اعتماد الجهات المانحة على مراجعين مسجلين ذوي خبرة في القطاعات الصناعية و الخدمية.

3- الهيئات المانحة المعتمدة:

وهي مؤسسات مستقلة ذات خبرة في مجالات تدقيق أنظمة إدارة الجودة، و منح شهادات المطابقة للمؤسسات المستوفية لشروط منح الشهادات المعتمدة ضمن قطاعات معنية.

4- هيئات الاعتماد الوطنية:

وهي هيئات وطنية تقوم بالمراجعة الدورية على الهيئات المانحة لديها للتأكد من التزامها بالقواعد المتعلقة بالمنح و الاعتماد.

5- الهيئات الاستشارية:

هي هيئات متخصصة في مجال الموصفات العالمية و تتولى هذه الهيئات تقديم كافة الخدمات الاستشارية لتأهيل الشركات التي تسعى للحصول على شهادة الموصفات العالمية.

6- المؤسسات التي تسعى للحصول على شهادة الموصفات العالمية:

سواء كانت مؤسسات متخصصة في إنتاج سلعة أو خدمة و التي ترغب في الحصول على تلك الشهادة بما يؤكد وفائها بالتزاماتها تجاه الجودة وفق المعيار الدولي .

ثانيا : التصديق في الجزائر

فمن مصلحة المؤسسات الجزائرية وبسرعة أن تعتمد مقاييس الجودة العالمية ISO لأنها تعتبر أهم المفاتيح المساعدة على الاندماج في الاقتصاد العالمي، وذلك بإعطاء الثقة لزبائنها من خلال قدرتها على تلبية حاجياتهم الحالية و المتوقعة.

ففي ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة فأمام المؤسسة الجزائرية تحديين و على صعيدين، فالتحدي الأول هو مدى قدرة محافظتها على حصتها في السوق الوطني، و أما التحدي الثاني هو كيفية اختراق الأسواق الأجنبية، وهذا لن يتم إلا من خلال القيام بثورة شاملة بهدف الارتقاء بالمستوى العام للإدارة في الجزائر، و السبيل لهذا هو قيامها بالتسجيل و المطابقة مع متطلبات سلسلة مقاييس ISO و لأن تسويق منتجاتها في السوق العالمي لم يعد يتطلب فقط الحصول على شهادة ISO 9000 فلقد أصبح ضروري مرافقة المنتج بشهادة أخرى تسمى "اعتماد المنتج" Certification de produits فهذه الشهادة وسيلة وليست غاية، فهي جواز سفر لمنتجاتنا التصديرية التي لا تعرف الحدود لفتح الأسواق العالمية.

إن المؤسسات الاقتصادية لا تعمل في فراغ، وإنما تمارس نشاطها في بيئة محدودة (الدولة) وهذه البيئة الوطنية قد تكون معززة لتنافسية المؤسسات أو معيقة لها، و من ثم فإن أداء المؤسسات يتحدد بطبيعة البيئة الوطنية التي تعمل فيها.

فشهادة في الجزائر هي ظاهرة حديثة منذ أول شهادة تلبية متطلبات الايزو 9002 إصدار 1994 و صدر في جويلية 1998 للشركة الوطنية للصناعات الكهربائية ENIEM (تيزي وزو)، أنشطة معتمدة تغطي عدة فروع: الخدمات الميكانيكية و الأدوية و الصناعة، و البناء، و الصناعات الزراعية، و الأشغال العامة، (التأمين، و الموانئ، و المكاتب، و التدريب المهني)، على الرغم من كل الجهود التي تبذلها الدولة في الجزائر شهادة لا يزال حيث ينبغي أن يكون، هذا هو الاستنتاج الرئيسي الذي يخرج من المؤتمر الوطني الثاني للجودة، التي

¹ محمد محمد إبراهيم، الجودة من المنظور الإداري، الدار الجامعية، الطبعة (2009)، ص76-80.

عقدت 26 سبتمبر 2004 في الجزائر ، بتنظيم مشترك من قبل الرابطة لتعزيز الكفاءة البيئية والجودة في إدارة الأعمال.¹

من هذا أصبحت فكرة إنشاء هيئة وطنية للتصديق "Certification" وفق معايير ومواصفات سلسلة ISO 9000 ضرورة ملحة لضمان منافسة المؤسسات الجزائرية في الأسواق المحلية والدولية، ويعتبر المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية (INAPI) من أهم الهيئات الجزائرية المانحة للتأهيل، فهو هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ، أنشئ بمرسوم تشريعي، رقم 62-73، الصادر بتاريخ 21 نوفمبر 1973.² وعرف نشاط التصديق تطورا بسرعة فائقة خلال السنوات الأخيرة حيث تم توزيع أكثر من 550 000 شهادة في العالم، فكانت حصة المؤسسات الجزائرية منها سوى 161 مؤسسة لهذه الشهادة.³

هذا التراجع الكبير للمؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة المطابقة مع مواصفات سلسلة ISO 9000 يعكس وبقوة حالة نظام التقييس في الجزائر كما يعكس إستراتيجية المؤسسات الجزائرية والتي لا ترغب في الدخول إلى الأسواق الأجنبية وبالتالي تحقيق الاندماج للاقتصاد الوطني في الاقتصاد العالمي، فهي ترغب فقط العمل والتوطن الداخلي لتلبية جزء محدد من الطلب الداخلي بحماية من الدولة.

فهذه المعايير الدولية والتي يتم تشكيلها من طرف IT4/ISO/IEC تساعد في وضع وفي المحافظة على مستوى أعلى للسلامة والأداء والجودة لمدى واسع من المنتجات والخدمات، وعلى عدم إضرار البيئة، كما أنها تشجع على التفاهم التقني والتبادل التكنولوجي عبر العالم، وتحسن كذلك المبادلات والأعمال التجارية المشاركة النمو بين الأمم، والتي تعتبر علامة لعصرنا وحجر الزاوية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة.

وإن الاعتراف بأهمية المواصفات الدولية من طرف مؤسساتنا الاقتصادية يأتي بطرق وأشكال مختلفة ومن مختلف قطاعات المجتمع، ففي أحد طرفي المقياس يأتي اعتمادنا اليوم على سلامة المنتجات وعلى توفير اتصالات نشيطة وعلى التحسين المستمر لجودة الخدمات، والتي يعود الفضل فيها لآلاف المواصفات الصادرة عن ISO 9000 وفي الطرف الآخر للمقياس تأتي اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة الخاصة بالعقبات الفنية للتجارة، والتي تؤكد على الدور الحيوي الذي تلعبه المواصفات الدولية لتوفير القاعدة التقنية للأسواق، ولأهمية المعايير (التقييس) La Normalisation محليا ودوليا .

الفرع الثالث: علامة الجودة

وفي هذه الفقرة سوف نتطرق إلى علامة الجودة من حيث المفهوم أي إزالة الغموض عليها، وكذلك إلى أهم المبادئ الأساسية لعلامة الجودة وفي الأخير إلى فوائد علامة الجودة.

أولا: مفهوم علامة الجودة

يقصد بذلك أي رمز أو شكل مميز يوضع على المنتج في مكان بارز بناء على موافقة مقدمة من جهة متخصصة ومسؤولة عن جودة المنتجات ، وتكون هذه الجهة على الأغلب حكومية أو رسمية، ولديها الصلاحيات اللازمة لتقديم هذه الموافقة حول استخدام هذا الرمز أو الشكل، وبالتالي السماح بتداول واستخدام المنتج الذي ينتسب لهذا الرمز أو الشكل، والذي سيكون بمثابة العلامة المميزة له من بين المنتجات المتشابهة ، ومن الجدير بالذكر هنا أن على صاحب المنتج أو صاحب المشروع أن يتقدم بطلب رسمي إلى الجهة المخولة بمنح علامة الجودة بعد توفر الشروط والمتطلبات اللازمة لمنح الترخيص الخاص بالعلامة المذكورة ، ولهذا اتجهت معظم الدول المنتجة إلى المنظمة الدولية للمواصفات القياسية ISO إلى اعتماد أشكال ورموز خاصة بها كعلامات للجودة كما هو واضح في الشكل رقم (2-2)، إن أول دولة مارست هذا النشاط هي المملكة المتحدة وكان ذلك في

¹ TCHAM Kamel, Le management de la qualité et son rôle dans l'amélioration des pratiques des entreprises économiques algériennes, Séminaire international de l'Université de SAIDA, le 10 et 11 Novembre (2010), p8-9.

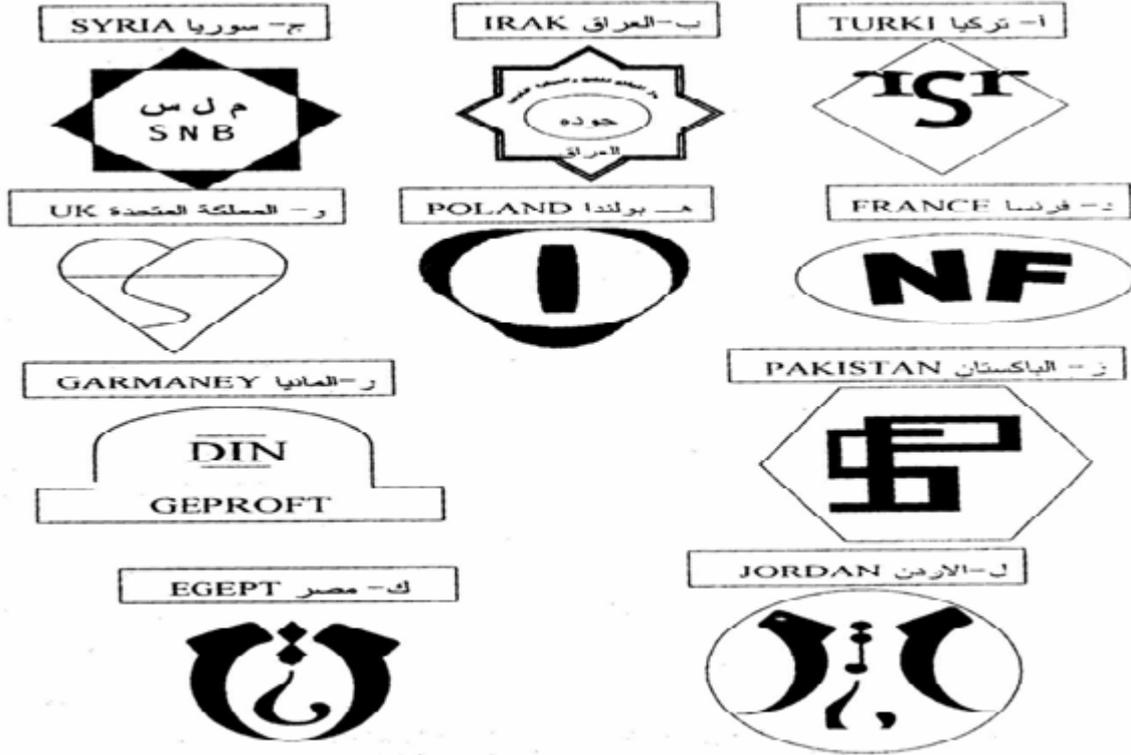
² زرمان كريم ونبيلا باديس، الموصفات القياسية الدولية ودورها في تعزيز أداء المؤسسات، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة (2010)، ص9.

³ بومدين يوسف، رسالة الدكتوراه، نفس المرجع، ص105-106.

سنة 1903 أي بعد سنتين من إنشاء معهد المواصفات البريطاني (Bci) الذي كانت له أهميه كبيرة ناجم عن كونه إحدى الوسائل الفعالة التي تلجأ إليها مؤسسات، وأجهزة التفنيس في العالم لتحقيق ما تهدف إليه المواصفات من تحسين الأداء ورفع نوعية الإنتاج وتحسينه .

إن علامة الجودة تعني أيضا علامة المطابقة للدلالة على مطابقة مواصفات المنتج للمواصفات المعتمدة ، ويعنى أيضا المطابقة مع المواصفة القياسية لذلك البلد ، وفي بلدان أخرى يوجد أكثر من علامة يمكن أن يتميز بها المنتج للدلالة على جودته.¹

شكل (2-2): علامات الجودة لبعض البلدان



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجب الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، الطبعة الأولى(2004)، ص68.

ثانيا: المبادئ الأساسية لعلامات الجودة

- 1- إن عملية وضع علامة تدل على الجودة للمنتج يحكمها عدد من المبادئ الأساسية، وذلك كما يلي:²
- 1- ينبغي أن يميز البلد الذي يضع علامة الجودة على منتجاته عن غيره من البلدان.
- 2- يتم حماية العلامة الخاصة بالجودة بموجب القانون .
- 3- لا يجوز استخدام العلامة الخاصة بالجودة إلا بعد الحصول على التراخيص اللازمة من الجهات المختصة.
- 4- نشر وتعميم الشروط والمتطلبات اللازمة لنيل علامة الجودة بحيث تكون متيسرة لجميع المنتجين.
- 5- تمنع المشروع بالأهلية الكاملة قبل أن يتقدم للحصول على علامة الجودة.
- 6- إن شرط استخدام علامة الجودة ينبغي أن يكون ساري المفعول لفترة محدودة ويفترض أن يتم تجديدها

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجب الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، الطبعة الأولى(2004)، ص54-55.

² مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجب الطائي، نفس المرجع، ص57-58.

سنويا .

بعد الحصول على علامة الجودة يحق لصاحب المشروع الإعلان عن المنتج والترويج له طيلة فترة سريان الترخيص .

ثالثا: فوائد علامة الجودة

- إن فوائد علامات الجودة يمكن أن يتم ملاحظاتها من قبل أطراف مختلفة وذلك كما هو وارد أدناه:¹
- 1- المستهلك : حصوله على مقابل عادل للثمن المدفوع من قبله ، وكذلك حمايته من الغش والخداع ولكي يطمئن إلى أن جودة هذا المنتج قد اجتازت الامتحان الذي تم في المختبر المختص بالفحص والتفتيش .
 - 2- المنتج: كسب الشهرة والسمعة الجيدة والسيطرة والهيمنة على السوق والحفاظ على سلامة الموقف في السوق وضمن حقوق الإنتاج.
 - 3- البلد : حيث من المؤكد انه ضمان مصلحة المستهلك ومصلحة المنتج سوف يدفع بالصناعة الوطنية مع دعم القدرة والإمكانيات التي يتمتع بها هذا البلد في الأسواق المحلية والعالمية .

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حبيب الطائي، نفس المرجع، ص57.

المبحث الثاني: الأيزو 9000 والنظام الـ HACCP وعلاقتها بالإدارة الجودة الشاملة

يحاول هذا المبحث تقديم وتوضيح كل من أنظمة إدارة الجودة ISO9000 ونظام الـ HACCP، وذلك من حيث مفهومهما ومتطلباتهما ومن أهميتهما إلى غير ذلك، باعتبارهما أنظمة إدارية حديثة تهدف إلى تطوير وتحسين الجودة والإنتاجية، وكذلك تم توضيح العلاقة التي تربطهما بإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول : أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة MQT

أما في مطلبنا هذا سنتطرق إلى نظام إدارة الجودة ISO9000 فقط، وذلك من خلال تعريفه وتوضيح مبادئه، ثم دراسة علاقته مع إدارة الجودة الشاملة من حيث أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بطبيعة الحال أي ما مدى مقاربتهما أو ابتعادهما لبعضهما البعض.

الفرع الأول: أنظمة إدارة الجودة ISO 9000

تعرف منظمة ISO 9000 إدارة الجودة بأنه "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين Stockholders وجميع أصحاب المصالح الآخرين Stakeholders، و كما يقصد بها على أنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل و تفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة، يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم، يهدف إلى التحسين المستمر من أجل خدمة المستهلك وبتكلفة منخفضة.¹

كما تعرف بأنها مواصفات عالمية تتناول كل ما يخص جودة المؤسسة ككل فهي ليست مواصفات للمنتج، ولكنها تقيس درجة جودة الإدارة ومدى تحقيقها رغبات العاملين والمتعاملين على حد سواء وبشكل يكلف استثمارية المؤسسة في الأداء المتميز وبالمستوى المطلوب من الجودة.²

فاعتمدت اللجنة الفنية ISO/TC 76 بعد دراسة متكاملة لأساسيات مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة على ثمانية مبادئ لإدارة الجودة الشاملة (TQM) تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها ، وقد شكلت تلك المبادئ أساسا تم الاستناد إليه عند إجراءات التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000، وهي كالآتي:³

أولا : إجراءات التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000

تكمل هذه الإجراءات في أهم المبادئ التي يتم الاستناد إليها عند إجراءات التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000 وهي كما يلي:

1- التركيز على الزبون (Customer Focus)

تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها ونجاحها ، مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم ، وأن تأخذها بعين الاعتبار من أجل العمل على تلبيتها وإشباعها،⁴ ووضع قيد التنفيذ نظام اتصال فعال نحو الزبائن لإعلامهم حول كل ما يتعلق بالمنتجات والخدمات المقدمة، وإيجاد الحلول لاحتياجاتهم...الخ.⁵

¹ Brilman Jean : Les Meilleures Pratiques de Management au Cœur de la Performance, édition Organisation, 2^{eme} Tirage, Paris 1998, P 30.

² أم كلثوم بوزيان، أهمية أنظمة الأيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة الاقتصادية الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة، 2010، ص4.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة الشاملة ، دار وائل، عمان، الطبعة الثانية 2005، ص69-71.

⁴ HENRI MITONNEAU: ISO 9000 version 2000, DUNOD, 2^{eme} édition, paris, 2001, PP 168.

⁵ François Cmaby eautres, la qualité au XXL siècle vers le management de la confiance, Economisa, paris, 2002, p 25.

2- القيادة (Leadership)

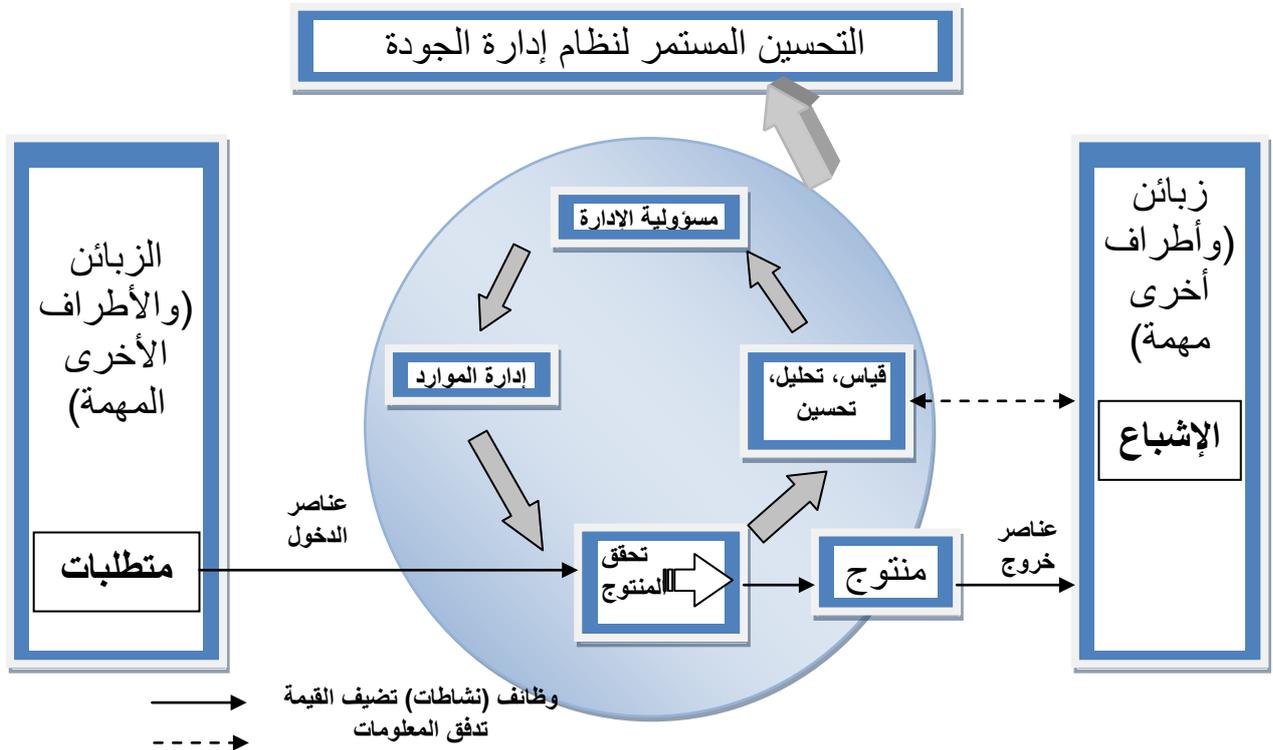
يجب أن تتوفر المؤسسة على القيادة الفعالية من طرف الإدارة أو المسيرين تقوم بتحديد التوجيهات و الأهداف وإنشاء وثائق التخطيط الاستراتيجي وغيرها من المهام التي تدخل في تطبيق النظام المستهدف وذلك من أجل حماية المحيط الداخلي وتحقيق الأهداف.¹

3- مشاركة الأفراد (involvement of People)

لان العاملين في جميع المستويات هم المحرك الأساسي لأية مؤسسة، ومشاركتهم بصفة كاملة تسمح بالاستخدام الأمثل لإمكاناتهم وطاقاتهم لصالح المؤسسة، في سبيل تحقيق أهدافها.²

4- مدخل العملية (Process Approach)

لابد على المؤسسة أن تتبع نظام العمليات بحيث يتم اعتبار كل نشاط أو مجموعة أنشطة مرتبطة ومتفاعلة كما يجب على المؤسسة تحديد عمليات وتسييرها بدقة بجعل مخرجات العملية ما هي مدخلات العملية بعدها.³ الشكل (2-3): نموذج لنظام إدارة الجودة يركز على العمليات.



SOURCE :Norme Européenne: "norme Française" AFNOR, Indice de classement: X50-130, En ISO 9000 Décembre 2000, P03.

¹ يحي بروفقات عبد الكريم، توطين أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، 03-04 ماي 2005، ص04.

² Poul Bush Jensen, Guide D'interprétation des normes ISO 9000, AFNOR, 3^{eme} édition, paris p16.

³ Henri Mitonneau, ISO9000 Version 2000, Dunod, 2^{eme} édition, pari, 2001, p 169.

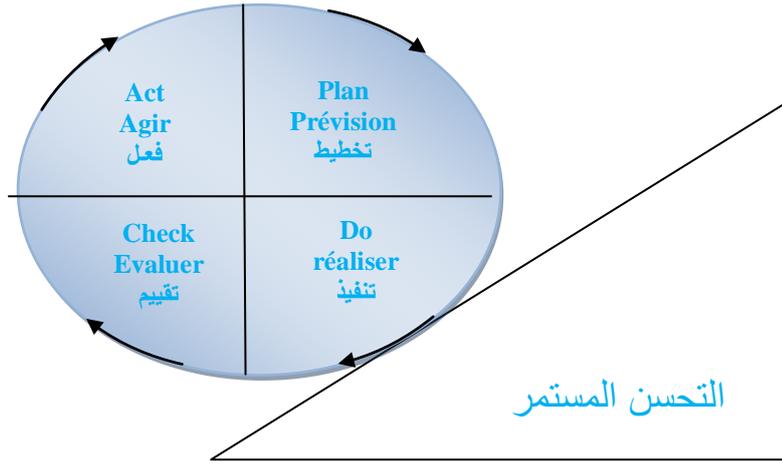
5- استخدام مدخل النظام للإدارة (system Approach to Management)

إن تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام، يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفاعلية وكفاءة.

6- التحسين المستمر (Continual Improvement)

إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة، يجب أن يكون هدفاً ثابتاً ومستمرًا، ويمكن توضيح مبادئ التحسين المستمر من خلال دورة (Deming) التي يرمز لها بـ (PDCA) ، (Plan Do Check Act) ، (تخطيط، تنفيذ، مراجعة، رد فعل)، والتي تشبه التحسين المستمر بظاهرة دائرية كما يوضح الشكل أدناه.

شكل (2-4): دورة Deming (La roue de Deming)



Source: Henri Mitonneau, ISO 9000 version 2000, DUNOD, 2^{eme} édition, paris, 2001, P98.

7- مدخل الحقائق في اتخاذ القرار Actual Approach to Decision Making

ويقصد بذلك أن عملية اتخاذ القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين أو الخبرة.¹

8- علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين Mutually Beneficial Supplier Relationships

تعتمد المنظمة والمجهزين كلاً على الآخر، إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة، تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضاعفة لكل منهما.

وعلى هذا الأساس فإن إدارة الجودة الشاملة هي أبعد من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000، ولكن كليهما ليسا بديلين مختلفين لفلسفة واحدة، وفي الوقت نفسه لا يوجد تعارض بينهم، ولتوضيح ماهية العلاقة بين مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة يجب طرح التساؤلات الآتية :
- هل أن الشركات لديها برنامج لإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى الحصول على شهادة المطابقة؟

¹ عبد الله بن منصور ورشيدة أوبختي، أثر تطبيق الجودة الشاملة وموصفات الأيزو في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال مع الإشارة إلى التميز الأخلاقي، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة، 2009، ص10.

- هل أن الشركات الحاملة على شهادة المطابقة بحاجة إلى تطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة؟
- أما الشركات التي لم تطبق برنامجا لإدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة المطابقة، من أين تبدأ من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 أم من إدارة الجودة الشاملة أم كلاهما؟

ثانيا: مزايا تطبيق إدارة الجودة الأيزو 9000

- يمكن تأكيد على المزايا الأساسية المرتبطة بنجاح تطبيق أنظمة الأيزو 9000 في:¹
- رفع روح المعنوية للأفراد العاملين وزيادة ثقتهم بالمؤسسة وإستراتيجيتها.
- استمرارية في التحقيق معايير الجودة العالمية بما يسهل اختراق أسواق جديدة.
- كسب رضا الزبائن وتنمية العلاقة معهم.
- تقليص شكاوي الزبائن وتنمية ثقتهم بالمنتج.
- التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتج.
- زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة حصتها السوقية.

الفرع الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأنظمة إدارة الجودة ISO 9000

أما في هذا الفرع سوف نكشف عن العلاقة التي تربط ISO 9000 بإدارة الجودة الشاملة بإظهار التكامل والتشابه بينهما وكذلك الاختلاف بينهما، وكذلك من خلال هذا الفرع سيتم الإجابة عن أسئلة الفرع السابق من خلال النتائج المتوصل لها من إظهار العلاقة بينهما.

أولا : علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأيزو 9000

تتعدد تعريفات إدارة الجودة الشاملة بعكس ما هو عليه الحال في تعريف الأيزو 9000، إذ أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل لتطوير شامل ومستمر لمراحل الأداء كافة، وتشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العميل لتحسين الجودة وخفض التكلفة، وزيادة الحصة السوقية والنمو، أما الأيزو 9000 فهي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه، وباعتبار أن إدارة الجودة قد حققت ذروة نجاحها في اليابان، فإن المديرين والخبراء اليابانيين يرون الأيزو ذروة نجاحها في اليابان، فهم يرونها من حيث:²

- 1- أن مواصفات الأيزو تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المشتري بينما تتبع إدارة الجودة اليابانية من وجهة نظر المورد كالشركة المنتجة أو البائعة، وأنه على خلاف الأيزو 9000 فإن إدارة الجودة الشاملة تذهب لأبعد من توقعات المشتريين، وتسعى لاستباق حاجاتهم بما يمكنها من الفوز بالحصة السوقية، ودعم نمو المنظمة.
- 2- إن إدارة الجودة الشاملة تركز على فاعلية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل، سعيا لإرضاء العميل، وهذا ما يجعلها مدخلا متوافقا مع مواصفة الأيزو، والحصول على الشهادة.
- 3- إن مواصفة الأيزو تركز على التوثيق والمراجعات، وهذا ما يهيئ لفرص تحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها. وإن الشركات التي تمتلك برامج لإدارة الجودة الشاملة ومنها الشركات التي تميزت في تطبيقها الذي أهلها للحصول على جوائز الجودة الخاصة بالشركات الأكثر نجاحا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل (جائزة Deming في اليابان، وجائزة Malcom Baldrige في الولايات المتحدة، وجائزة European Quality في أوروبا) قد أصبحوا مسجلين على مواصفات ISO 9000 حيث وجدت تلك الشركات أن تطبيقها لتلك مواصفات ساعدتها على تقييس وأشارات كذلك إلى الفوائد التشغيلية والتسويقية وتحسين العمليات المتحققة، الذي يثبت أن إدارة الجودة الشاملة ومواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 هما متوافقان (Compatible).

¹ سملاي يحضية، إدارة الجودة الشاملة، مدخل تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22-23 أفريل 2003، ص 185.

² فواز التميمي، تقديم أحمد خطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الأيزو 9001، الطبعة الأولى، 2008، ص 62.

ولا يوجد أي تعارض بينهما ، ذلك أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة تتطلب وجود نظام جودة مشابه لنظام الجودة القائم على مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وبهذا فإن الشركات التي طبقت برامج لإدارة الجودة الشاملة سوف تحتاج إلى تغييرات ثانوية للإيفاء بمتطلبات التسجيل مما يوفر عليها كلفة ووقت التطبيق.¹

وهكذا فإن ISO تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة، وهو ما يعني تكامل ISO والجودة فالتساؤل المطروح هو إذا كان الحصول على شهادة ISO يغني عن فلسفة إدارة الجودة الشاملة ؟ ولإجابة هي أنه من الممكن أن تحصل المنظمة على شهادة ISO دون أن تكون متبينة لفلسفة الجودة الشاملة، كما أنه من الممكن أن تتبنى المنظمة فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة ISO حيث تضع في هذه الحالة لنفسها المعايير الخاصة بها، وعلى جانب الآخر فمن الممكن أن تحصل المنظمة على شهادة ISO كبداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.²

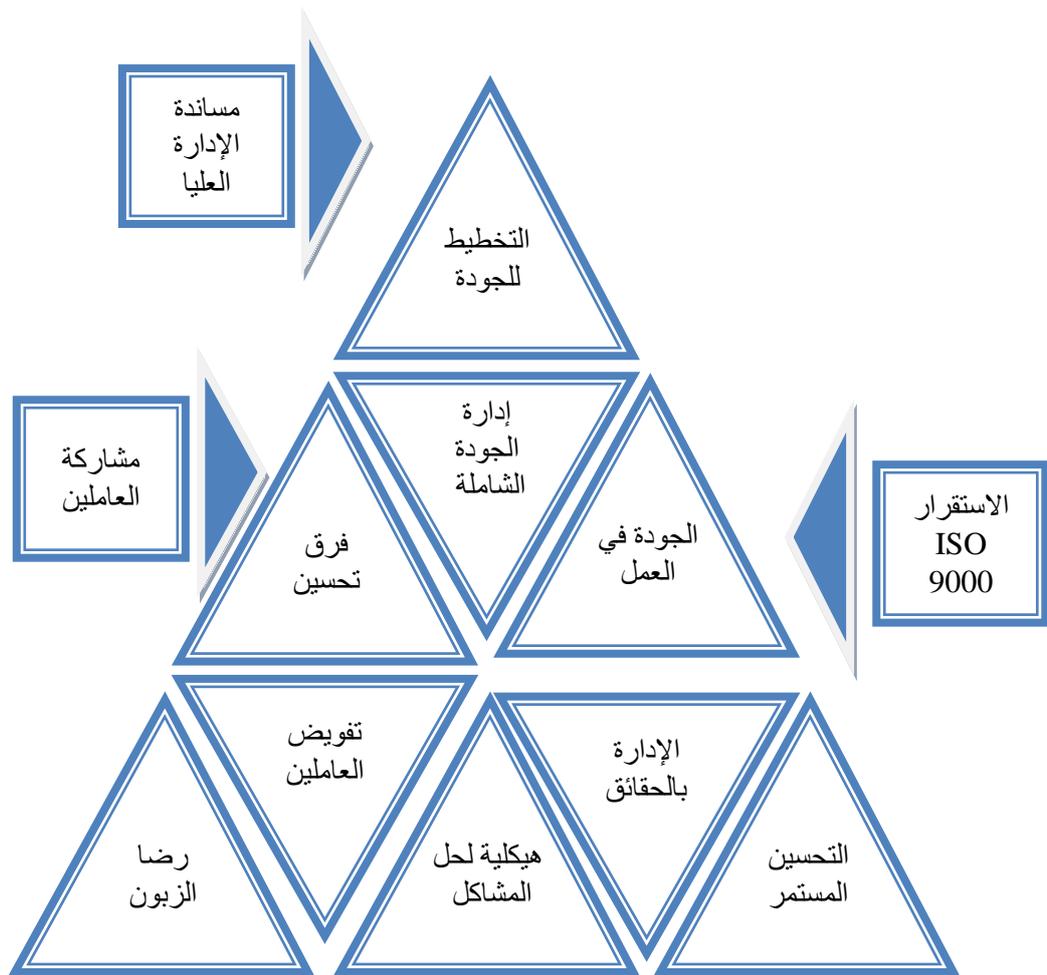
أما الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة فإن أنظمة جودتها تمثل قاعدة قوية تستطيع أن تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة عليها من خلال التركيز على الزبون ومشاركة العاملين والتحسين المستمر، وفي هذا الصدد أثبتت الدراسات الاستطلاعية أن مواصفات ISO 9000 هي الأرضية التي يمكن المنظمة أن تستند إليها للبدء بتطبيق برامج لإدارة الجودة الشاملة حيث أدرك المدراء أن الخطوة المنطقية التالية بعد الحصول على شهادة المطابقة هو البدء ببرنامج لإدارة الجودة الشاملة، أما شركات الدول النامية التي لا تمتلك برامج لإدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة المطابقة فإن عليها أولا العمل على توفير هيكل أو نظام رسمي للجودة متمثل بتطبيق مواصفات ISO 9000 لخلق الاستقرار في بيئة الأعمال الداخلية للمنظمة، ولتحقيق جودة ثابتة لمنتجاتها، حيث يتوجب من تلك الشركات استخدام مواصفات ISO 9000 أداة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير بيئة عمل مهيكلة تنسق عمليات التحسين وتكاملها فهو يساعد الشركات على تطوير وتعزيز ممارسات الإنتاج الكفوء، وبالتالي إذا وضع نظام الجودة في محله الصحيح فإن ذلك يسهل من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والشكل رقم (2-5) يوضح دور مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 في بناء نموذج لإدارة الجودة الشاملة.³

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة الشاملة ، دار وائل، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص 72.

² حسين عبد العال محمد ، نفس المرجع، 2006، ص 98-99.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة الشاملة ، دار وائل، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص 72-73.

الشكل رقم (5-2): نموذج لإدارة الجودة الشاملة قائم على مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 .



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة الشاملة، دار وائل، الطبعة الثانية (2005)، ص 73.

إن الشركات التي لم تطبق فلسفة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة الجودة تستطيع اعتماد مجموعة من التقنيات والأدوات والأساليب والمنهجيات التي تمثل مواصفات ISO 9000 قاعدة أساسية لها وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة وكما في الشكل رقم (6-2).

الشكل رقم (2-6): مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.



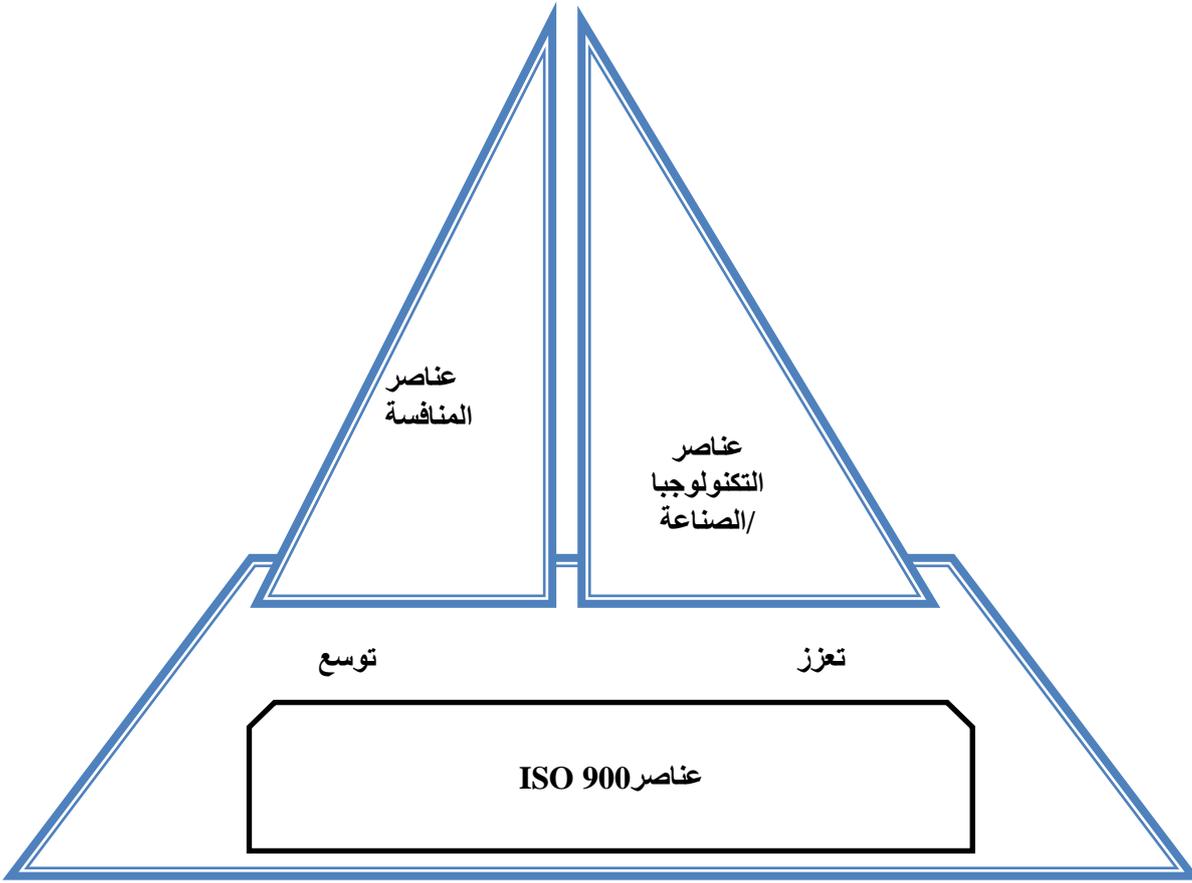
المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة الشاملة، دار وائل، الطبعة الثانية (2005)، ص 74.

إن الحصول على شهادة المطابقة يمكن المنظمة من التوجه نحو تطبيق الاساليب الامامية لإدارة الجودة الشاملة وهي: ¹

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، نفس المرجع السابق، دار وائل، الطبعة الثانية 2005، ص 75.

- 1- تحليل كلف الجودة وتطبيقاتها (إضافة إلى ما ورد في المواصفة ISO 9004-1).
 - 2- مشاركة الإدارة العليا وقيادتها وتوجيهها فرق الجودة وتخطيط استراتيجيات الأعمال القائمة على الجودة وضبطها وتحسينها.
 - 3- مشاريع التحسين المستمر.
 - 4 - مشاركة العاملين من خلال فرق العمل وحلقات الجودة.
 - 5- ضبط العملية الإحصائية (SPC).
 - 6- أنظمة إدارة الحزين/ الإنتاج مثل نظام الإنتاج في حينه (JIT).
 - 7- التأكيد على مشاركة المجهز المستندة إلى الخبرة والثقة أكثر من التقييم.
 - 8- الأبداع في المنتجات والعمليات .
 - 9- استخدام مصفوفة انتشار وظيفة الجودة (QFD).
 - 10- استخدام قواعد المقارنة مع فضل المنافسين في الصناعة من حيث المنتجات والعمليات والأنظمة.
- ويمكن توظيف عناصر نظام الجودة ISO 9000 قاعدة أساسية لتطوير عناصر التكنولوجيا/ الصناعة وعناصر المنافسة من خلال توفير إطار تكاملي يصل بالمنظمة إلى التفوق والتميز وكما في الشكل رقم (2-6).
- أن مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 يمكن تطبيقها على جزء من المنظمة بينما يجب أن تشمل إدارة الجودة الشاملة جميع الفعاليات والعمليات فيها.

الشكل رقم (2-7): دور النظام الجودة ISO 9000 في تحقيق عناصر التفوق.



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة الشاملة، دار وائل، الطبعة الثانية (2005)، ص 76.

ثانياً : الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 iso

فالاختلاف بين مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة تبرز في دافعية المنظمة لتطبيق كل منهما الـ ISO 9000 هو مواصفة يمكن تقييم الالتزام بها من قبل هيئة معتمدة يمنح على أساسها شهادة مطابقة، لذا فالمنظمة التي يكون هدفها الشهادة فقط سوف تنتهج مدخلا يختلف جوهريا عن تلك الشركات التي تتبنى مدخلا لإدارة الجودة الشاملة، التي هدفها الوحيد هو أَرْضاء الزبون على الرغم من أن مواصفات ISO 9000 تهدف إلى أَرْضاء الزبون أيضا لكن عندما تكون الشهادة أكثر من خلال سعيه لخلق بيئة يكون فيها رضا الزبون في المنزلة الأولى،¹ و الاختلاف في التعامل مع الزبائن حيث بالنسبة لنظام ISO تعامل غير مباشر، وكذلك بتطبيق الموصفات المعايير الدولية للجودة في منتجاتها، في حين التعامل في النظام MQT مباشر وذلك من خلال دراسة الميدانية لمتطلباتهم واحتياجاتهم والعمل على توفيرها لهم،² وكذلك إن إدارة الجودة الشاملة هي أشمل وأعم من الإيزو، فهي تهتم بالعمل الداخلي وتتبنى حلقات الجودة وتؤكد على تبني

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة الشاملة، دار وائل، الطبعة الثانية 2005، ص76-77.
² فيلالى عبد الرحمان، الجودة الشاملة: وأبعاد تنمية أداء المؤسسات، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة، 2010، ص6.

المشاركة والعمل الجماعي وتهتم بالموارد البشرية، كما تهتم بتوطيد العلاقة مع العملاء والموردين والمجتمع، في حين أن الأيزو لا يدخل قسما كبيرا من هذه الأمور ضمن اهتماماته.¹

فعلى الرغم من التشابه بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 إلا أن هناك العديد من الاختلاف بينهما موضحة في الجدول (2-3).

جدول رقم (2-3): أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000

الأيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
ليس ضروريا أن تكون موجهة بالعملاء	موجه بالعملاء
قد لا تمثل جزءا متكاملًا في الإستراتيجية	تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المنشأة
موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني	موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة
التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير وإجراءات العمل وطرقه محددة	تمثل رحلة بلا نهاية فالتحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة
يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المنشأ ككل	تشمل جميع الأدوات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية
يتولى قسم أو إدارة مراقبة الجودة	يتولى مسؤوليتها كل فرد في المنشأ وليس إدارة أو قسم محدد
قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية	تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم والمراحل التشغيل

المصدر: فواز التميمي ، تقديم أحمد خطيب ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الأيزو 9001 ، الطبعة الأولى (2008) ، ص 63 .

أن الرؤية المستقبلية تؤكد رغبة الشركات في أن تتطور مواصفات ISO9000 باتجاه إدارة الجودة الشاملة وهذا ما أخذته منظمة الـ ISO بالاعتبار عند إعدادها لمسودة المواصفة ISO 9000 التي صدرت في عام 2000 والمتضمنة تركيزا أكبر على رضا الزبون أو ما يعرف بالتركيز على الزبون Customer Focus ، والإصدار الذي صدر في عام 2008 يمثل التعديل في جوهره تناغما مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.²

وبذلك فإن الأيزو 9000 تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظوم شامل، وبناء عليه فأنهما ليسا متعارضتين بل متكاملتين ومن نسيج واحد.

¹ خليفة محمد بكبير وهاجر بوزيان الرحمانى، من الأيزو إلى إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة (2010)، ص15.

² تم الحصول عليه من الموقع الإلكتروني <http://www.iso.org>

المطلب الثاني : ماهية نظام الـHACCP

لقد أدى الارتفاع في مستوى معيشة الفرد إلى زيادة مطردة لاستهلاكه في جميع نواحي الحياة ومن أبرزها الزيادة الكبيرة في استهلاك الغذاء ، ولقد صاحب هذه الزيادة تطور كبير في صناعة الأغذية بالإضافة إلى ظهور منظومات متعددة لتقديم أنواع متخصصة من الأطعمة مثل الأغذية سابقة التجهيز التي يمكن استخدامها مباشرة أو بعد تجهيز بسيط ، وللأسف أن هذا التطور الكبير لم يقابله العناية اللازمة للارتفاع بمستوى الإجراءات التي تضمن وتؤكد على إدراك المخاطر الصحية التي تنشأ من تداول واستهلاك مثل هذه الأغذية ، وقد صار من الواضح أنه يجب إيجاد وسائل لتطبيق نظام Haccp في المؤسسات الغذائية الصغيرة التي تفتقد إلى نظام متطور لسلامة الغذاء.

الفرع الأول : مفهوم نظام الـHACCP

في فرعنا هذا سنتحدث على النظام HACCP بتعريفه وتوضيح مبادئه، حيث يعد هذا النظام أحد أنظمة الجودة والسلامة المنتجات الغذائية، فلأهميته صار من الواضح أنه يجب إيجاد وسائل مناسبة لتطبيق النظام في المؤسسات الغذائية حتى الصغيرة التي تفتقد إلى نظام متطور لسلامة الغذاء.

الأول: تعريف النظام

إن مصطلح الـ Haccp يمثل الأحرف الأولى للجمل الآتية:

(HAZARD Analysis and Critical Control point) أي تحليل الأخطار والسيطرة على النقاط الحرجة وتلفظ هذه الكلمة بطريقة مغايرة لكتابتها فتلفظ (HASSAP) (هساب) وهي مواصفة عالمية خاصة بمصانع الأغذية حصرًا، والهدف من تطبيقها ضمان سلامة المنتجات الغذائية المصنعة من أي أخطار يتعرض لها المستهلك، وبدأ هذا النظام بالتطور في بداية الستينات والغرض منها إنتاج منتجات غذائية خاصة ببرنامج الفضاء بحيث تكون خالية تماما من أي تلوث بيولوجي أو فيزيائي أو كيميائي أي أنها تحقق شرط العيب الصفري Zero detect لذا قامت Pillsbary Company بتطوير نظام لضمان جودة المنتجات المطلوبة في كافة مراحل الإنتاج ابتداء بالمواد الأولية مرورا بعمليات التصنيع والتخزين ، وحتى مرحلة الاستهلاك وأطلقت عليه اسم HACCP وتم اعتماد هذا النظام في بداية السبعينات من قبل إدارة الأدوية والأغذية في أمريكا (F.D.A) وأستخدم في بداية الثمانيات من قبل اللجنة الاستشارية الوطنية لمقاييس الميكروبيولوجية للأغذية في أمريكا (NACMCF) وأوصت بتطبيق هذا النظام أي نظام الـ HACCP، وفي عام 1995 نشرت الـ (FSIS) القواعد المقترحة لتطبيق أنظمة HACCP في مصانع اللحوم في أمريكا وأيضاً اعتمد من قبل كندا في عام 1996 وتم تطبيقه في مصانع الأغذية لديها، وفي سوريا تم الاعتماد على هذه المواصفة عام 1999،¹ فنظام الحساب يقوم وبصيفة تؤكد جودة الغذاء عن طريق تحديد الإجراءات المطلوبة لجعل الغذاء أمن والتطبيق العلمي يسير وفق خطة الجودة المطلوبة.²

¹ يوسف حليم الطائي، وآخرون ، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان، الطبعة العربية، 2009، ص428-429.

² فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والزيادة والتفوق، دار الجامعية ، الإسكندرية، الطبعة 2007، ص336-337.

ثانياً: مبادئ نظام الـ HACCP

يعتمد إنشاء وتطبيق هذا النظام على سبعة مبادئ واردة في المواصفة سوف نعمل هنا على شرحها، وإظهار أبعاد محتواها والطرق والأدوات المساعدة على تطبيقها وتحقيقها لذلك يتبقى على الشركة الهادفة للعمل بحسب مواصفة الـ HACCP تطبيق هذه المبادئ على جميع المنتجات التي يشملها النظام كل على حدة وفق أسلوب وطريقة خاصة بكل منتج وهذه المبادئ هي:¹

1 تحليل الأخطار:

يتصف كل منتج غذائي بمجموعة من الخواص الكيميائية والفيزيائية والبيولوجية التي يجب المحافظة عليها أو ضبطها ضمن حدود معينة حتى يكون المنتج قابلاً للاستخدام البشري، ويظهر الخطر عند عدم ضبط الخواص وتجاوز الحدود المسموح بها، وأن التحليل الجيد للأخطار يجب أن يحقق غايات ثلاثة هي:

- تحديد الأخطار وأساليب الضبط والمقاييس المرتبطة بها.
- تحديد التغييرات اللازم إجراؤها على المنتج والعمليات لتحقيق شروط الأمان .
- توفير قاعدة مرجعية يتم على أساسها تحديداً النقاط الحرجة.

لذا تعد هذه الخطوة الأولى في تحديد الأخطار لأجل وضع خطة ضبط فعالة.

2 تحديد النقاط الحرجة (لضمان كون الغذاء الذي يتم إنتاجه):

هي مرحلة التي يطبق عندها نوع من الضبط الضروري لإزالة الأخطار أو تخفيضها للحدود المسموح بها وهذه المرحلة تعتمد على المرحلة السابقة حيث إن النقطة الحرجة تعتمد على مدى تعرض المنتج لأحد هذه الأخطار، وأن أي نقطة في سلسلة الإنتاج من المادة الأولية وحتى المنتج النهائي يمكن فيها تخفيض أو ضبط وإزالة الأخطار ويجب أن تخضع النقاط الحرجة المحددة إلى التحليل الدقيق ولوافي مع التوثيق.

3 تعيين الحدود الحرجة (حدود القبول):

إن تعيين الحدود الحرجة التي من شأنها تحقيق سبل الوقاية اللازمة، تتطلب وضع معايير لسلامة النقاط الحرجة مثل تحديد درجات الحرارة، الرطوبة، نسبة التجانس إلى غير ذلك.²

4 إنشاء نظام المراقبة والضبط لكل نقطة حرجة:

تقدم عملية المراقبة ثلاث أهداف رئيسية هي:

- متابعة العمليات عبر الزمن.
- تحديد متى تم تجاوز أحد الحدود الحرجة.
- توفير السجلات المكتوبة عن العمليات.

5 اتخاذ الأفعال التصحيحية (لمعالجة الانحرافات):

إن الهدف من وضع نظام الـ HACCP وتطبيقه هو تحديد الأخطار المؤثرة على صحة ووضع الإستراتيجيات لكيفية تجنبها أو إزالتها أو التقليل من تكرار ظهورها. يزود هذا المبدأ نظام الـ HACCP بخطوات موثقة تتخذ للأفعال التصحيحية التي يجب أن تتخذ عند

¹ يوسف حجيم الطائي، والآخرين، نفس المرجع، ص 429-433.

² خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2007، ص 178-179.

وجود انحرافات عن الحدود الحرجة ، لهذا فهي تعنى بمعالجة ما يأتي:

- تحديد وتصحيح سبب عدم المطابقة.
- تحديد مصير المنتج غير المطابق.
- تسجيل الأفعال التصحيحية خاصة التي تم اتخاذها.

6 وضع إجراءات التحقيق:

- التحقيق هو مجموعة من الأنشطة المختلفة عن أنشطة المراقبة التي يتم فيها تحديد صحة خطة الـ HACCP الموضوعية وإمكانيات تطبيقها والتأكد من التنفيذ وفق الخطة ويتم ذلك كما يأتي:
- الخطوة الأولى: وتتم فيها مراجعة خطة الـ HACCP .
 - الخطوة الثانية: التحقق من تنفيذ الأعمال وفق ما هو مخطط له في خطة الـ HACCP.

7 التوثيق:

- إن للتوثيق في نظام الـ HACCP كما في غيره من أنظم ضمان الجودة أهمية خاصة، إذ أن الوثائق التي تم أنشاؤها تدل على معالجة جميع النقاط الواردة في المواصفة وعلى آلية العمل لتحتفي المتطلبات المحددة، إن طبيعة هذه الوثائق وحجمها ينبع من طبيعة الأعمال في المنظمة ويجب أن تظم كحد أدنى ما يلي:
- وصفا تفصيليا لتدفق العمليات الإنتاجية.
 - تحليلا شاملا للمخاطر.
 - الطرق المتبعة لمراقبة النقاط.
 - الإجراءات والطرق المتبعة في عمليات التحقيق.
- أما السجلات فتشمل ما يلي:
- سجلات مراقبة النقاط الحرجة وأخذ القياسات اللازمة.
 - سجلات الأفعال التصحيحية المتخذة وأعمال التصرف بالمنتج غير المطابق.
 - سجلات التعديلات.
 - سجلات التدابير الوقائية المتبعة للوصول إل منتج مطابق للمواصفات وخالي من أي ضرار أو ملوثات.

وكما هو واضح من خلال ما تقدم بأن هناك سبعة خطوات أو مبادئ أساسية لتطبيق نظام الـ HACCP والتي لا بد من تطبيقها من أجل إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات ومن الجدير بالذكر بأن هذا النظام يمكن تطبيق إجراءاته في جميع مراحل الإنتاج أي من نمو المحصول الزراعي إلى مرحلة الحصاد ومن ثم التصنيع إلى آخر مرحلة وهي التوزيع ووصول المنتج الغذائي إلى المستهلك بصورة جيدة.

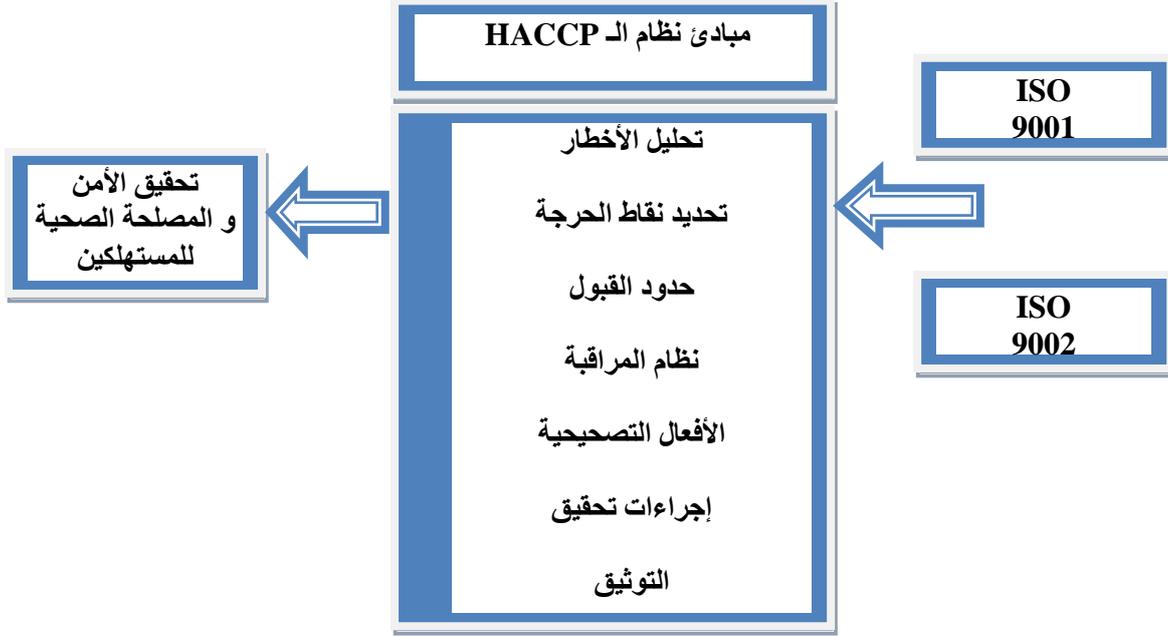
الفرع الثاني : متطلبات و فوائد تطبيق نظام الـ HACCP

بعد أن تعرفنا على نظام الـ HACCP وتوضيح مبادئه ، فالآن سنتطرق إلى توضيح متطلبات تطبيقه وذكر ما الفائدة من تطبيقه، وكذلك إظهار معوقات تطبيق النظام وكيفية التغلب عليها .

الأول : متطلبات نظام الـ HACCP

إن التطبيق الناجح للمنظمة لهذا النظام يتطلب تطبيق أنظم الأيزو المتعارف عليها لأنها ستساعد المنظمة في تحليل وتحديد الأخطار الممكنة التي يمكن أن نتعرض لها المنتجات وتحديد النقاط الحرجة مع تعيين الحدود الممكنة ومراقبة النقاط الحرجة واتخاذ الأفعال التصحيحية و الاحتفاظ بالسجلات وأعمال التحقق و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (2-8) أدناه.

الشكل رقم (2-8): اعتماد متطلبات نظام الـ HACCP على المواصفة القياسية ISO 9000 .



المصدر: يوسف حجيم الطائي، وآخرون، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، الطبعة العربية (2009)، ص435.

يتضح من الشكل (2-8) أعلاه، بأن نجاح هذا النظام يتوقف على مدى تطبيق الأنظمة الايزو وعلى افتراض أن المنظمة التي ترغب في تطبيق هذا النظام حاصلة على شهادة الايزو يمكن وضع متطلبات نظام الـ HACCP بما يلي:¹

1- مسؤولية الإدارة

يجب أن يكون هناك التزام من الإدارة العليا بتطبيق نظام الـ HACCP تحديد المسؤوليات و الصلاحيات المتعلقة بتطبيق هذا النظام و مناقشة النتائج و إجراء عمليات التدفق و شكاوي المستهلكين و التدريب و غيرها .

2- نظام الجودة:

إن نظام الـ HACCP هو بحد ذاته نظام جودة لكن هذا المتطلب من متطلبات المواصفة القياسية (ISO 9001) يعالج جميع الأنشطة التي تؤثر على جودة ، وأمان المنتج ويساعد على التأكد من إنها موثقة بشكل كاف أي بعبارة أخرى الجيد هو منتج آمن.

3- مراجعة العقد:

إن هذا المتطلب يحتم على المنظمة مراجعة العقود والتأكد من القدرة على تلبية متطلباتها ويعالج أيضا كيفية إجراء التعديلات على العقود و إيصالها للشخص المعني ومن المستحسن أن تأخذ أعمال تحديد النقطة الحرجة أو الحدود الحرجة.

¹ يوسف حجيم الطائي، وآخرون، نفس المرجع، ص 434-442.

4- ضبط التصميم:

إن هذا المتطلب لا يعتبر حجر عثرة في طريق تطبيق نظام HACCP، على الرغم من اعتقادنا بأن النظام يبدأ من مرحلة التصميم الخاصة بالمنتج وان ضبط هذه العملية سيعطي فوائد حقيقية كبيرة، وبهذه المرحلة يتوجب على المنظمة ضبط التصميم لديها كتحليل الأخطار وتقييمها في هذه المرحلة أي سيكون عليها التأكد من أن التصميم المعني يجعل الخطر في حدوده الدنيا وهذا ينعكس على أمان المنتجات .

5- ضبط الوثائق:

تشكل وثائق نظام HACCP جزءا من وثائق نظام الجودة المطبق في الشركة لذلك ينطبق عليها كل ما ينطبق على وثائق نظام ضمان الجودة بحسب هذا البند من مواصفة ISO 9001 .

6- المشتريات

يعطي هذا البند كل شيء من المواد الأولية حتى الموردين النوعين ولن تضطر المنظمة إلى أي تغيير في ممارستها بشأنه ، ولكن يجب الانتباه هنا إلى نظام HACCP يعتبر بعض المواد الأولية بمثابة نقاط حرجة ويجب عندها التشديد على تحديد خواص ما يتم شراؤه منها بشكل مكتوب ودقيق وواضح.

7- المنتج المورد من الزبون:

بما أن المنتجات الموردة من الزبون يمكن إن تظم مواد تضاف إلى المنتج أو مواد تعبئة وتغليف يوردها الزبون لاستخدامها في تصنيع المنتج فانه يجب التأكد من أن التقويم بحسب HACCP يشملها وان جميع المعلومات اللازمة عنها متوفرة .

8- تمييز المنتج وتتبعه:

ينطبق ما تنص عليه المواصفة ISO 9001 بشأن التمييز على HACCP أن توفر إمكانية تتبع الدفعات من المواد الأولية و المنتجات و ذلك تحسبا لوقوع فشل في إحدى النقاط الحرجة.

9- ضبط العمليات:

إن الشروط التي يملها هذا المتطلب من مواصفة ISO 9001 كافية بالنسبة إلى ما يجب فعله في هذا الصدد عند تطبيق مواصفة HACCP ولكن زيادة التركيز في ذلك على النواحي الصحية والوقائية من الإصابات في جميع مراحل العمليات فيما يلي:

- البيئة: إذ يجب توف الأجوواء المناسبة بدءا بتخزين المواد وحتى إرسالها إلى الزبون .
- المعمل والتجهيزات: الصيانة الوقائية الصحي والنظافة ضمان مقدرة العمليات والصيانة.
- العاملين: التدريب ، المسح الصحي ،التطابق مع القوانين.
- العدوى: اتخاذ جميع الإجراءات الوقائية لعدم حدوثها في جميع المراحل .
- المواد التالفة: إذ يجب تمييزها وعزلها.
- أعطال وإخفاقات الحاسوب والأجهزة المؤتمنة.
- ضبط البيئة: سلامة الهواء والماء من الناحية الصحية.

10- التفتيش والاختبار:

وتبدأ عملية التفتيش والاختبار من المادة الأولية حتى يتم التأكد من مطبقتها ويجب أن تكون قابلة للتتبع ويجب الحجر على المنتجات المنتهية ويجب الاحتفاظ بسجلات لجميع نتائج التفتيش والاختبار.

11- ضبط المعدات الخاصة بالتفتيش والقياس الاختبار

- إن الضبط الفعال للنقاط الحرجة يعتمد على دقة طرق أو معدات القياس إن ما ينطبق على المواصفة ISO 9001 يكفي بالنسبة للمواصفة الـ HACCP إذ يجب:
- أن تخضع المعدات المستخدمة لي مراقبة نقطة حرجة بدقة معروفة ومناسبة.
 - أن يتم تمييز حالة جبر معدات القياس بحيث تكون واضحة لجميع الأفراد العاملين.
 - المحافظة على المعدات وتخزينها بشكل صحيح خلال الفترات الفاعلة بين المعايرة.
 - الاحتفاظ بسجلات المعايرة.
- إضافة إلى هذا يجب وضع طريقة واضحة ومحددة لتمييز حالة التفتيش والاختبار لكل مادة أولية أو منتج أو معدة وذلك لتجنب الاستخدام الخاطئ لها.

12- ضبط المنتج غير المطابق:

- لضمان التطبيق الجديد للمواصفة الـ HACCP شرط أن تعني الإجراءات والممارسات بهذا الصدد بشكل جيد بالنقاط الحرجة وبناتج الفحص و الاختبار فيها وان تحدد:
- من سيكون المسؤول عن الأفعال التصحيحية في حالة حدوث انحراف.
 - تحديد المنتج الذي يعد خارج حدود السيطرة هل يصحح أو يعزل أو يعاد تصنيعه.
 - التأكد من تسجيل جميع حالات عدم المطابقة المكتشفة من النقاط الحرجة.

13- الأفعال التصحيحية :

- يتطلب تطبيق هذا البند في مواصفة الـ HACCP شرط أن يؤكد دليل الإجراءات والممارسات المنصوص عليها بهذا الشأن وهي:
- تحديد السبب الرئيس إذا كانت إحدى النقاط الحرجة خارج حدود الضبط لغرض المعالجة.
 - يجب أن يتخذ الفعل التصحيحي لمعالجة مشكلة معينة وإذا اتخذ الفعل بالخطأ ستظهر مشاكل أخرى.
 - أن يتم تسجيل جميع الأفعال التصحيحية التي يتم اتخاذها .

14- المناولة و التخزين و التعبئة و التسليم:

- يمكن أن تنتج الأخطار من المناولة والتخزين السيئ لمنتج أو للمواد الأولية وكذلك عن التعبئة غير الملائمة لأعمال التوزيع لذا يجب التركيز على ما يلي:
- درجات حرارة التخزين.
 - دوران المخزون.
 - مدة صلاحية المنتج.
 - أخطار التلوث.
 - الوسط المحيط ومبنى العمل .
 - الضبط الصحي وضبط الوباء .

15- سجلات الجودة :

- يجب الاحتفاظ بسجلات الـ HACCP بطريقة مضبوطة ويكفي هنا تطبيق ما نص عليه المواصفة ISO 9001 تشكل هذه السجلات دليلا على الجدية في العمل وتظهر الحاجة إليها خلال المراجعة المنظمة للبرهنة على الإدارة الفعالة والأمان الغذائي :
- مواصفات المنتج و المواد الأولية.
 - ضبط العمليات وخاصة السجلات اليومية.

- أداء النقطة الحرجة.
- سجلات المعايره.
- سجلات التدقيق واجتماعات الـ HACCP.

16- التدقيق الداخلي للجودة:

- يجب أن يتم التدقيق على نظام الـ HACCP من قبل فريق الـ HACCP نفسه وهنا يجري الفحص الصحي للنظام.
- تصحيح حالات عدم المطابقة الموثقة وهذا يسمح بالتحسين المستمر لنظام الـ HACCP والتدقيق.
- يجب أن يكون المدققون مدربين ومستقلين عن الجهة المدقق لها ويجب الاحتفاظ بسجلات التدقيق.

17-التدريب:

- تعتمد عليه الـ HACCP على مشاركة العارفين المدربين في سجلات واختصاصات عديدة يجب الاستمرار في تدريب المستقبل .
- يجب وضع سجلات خاصة للتدريب.
- يجب أن يشمل التدريب على التغييرات في النظام وكل ما هو جديد يخص الأمان الغذائي.

18- الخدمة:

يجب التركيز هنا عند وضع دليل إجراءات خاص بنظام الـ HACCP أي التزام المنظمة باستبعاد المنتج غير المطابق وكيفية الإجابة على استفسارات الزبون والاستجابة لشكاويه.

19- التقنيات الإحصائية:

إن وضع وثيقة ضبط الـ HACCP يتطلب نطاقا لأخذ العينات عند كل نقطة حرجة وهنا لابد أن تكون هذه العملية مبنية على أسس رياضية أي يجب استخدام خطط إحصائية لإعمال اخذ العينات.

ثانيا: فوائد ومعوقات تطبيق نظام الـ HACCP

من المهم التعرف على الفوائد والمعوقات نظام الـ HACCP والأهم التعرف على كيفية التغلب على هذه المعوقات والاستفادة من هذه الفوائد وذلك بتوضيحهم في هذا البند.

1- الفوائد:

يتميز نظام الـ HACCP بفوائد عديدة ومن بينها ما يلي: ¹

1-1 الفائدة العائدة على الحكومة:

- تحسين الصحة العامة للمواطنين .
- رقابة غذائية فعالة.
- الحد من الأنفاق على الصحة العامة .
- تسهيل التعامل التجاري.
- زيادة ثقة المجتمع في الأغذية المتداولة.
- كل ما سبق يزيد من انتماء المواطن وثقته في الحكومة.

¹ يوسف حجيم الطائي، والآخرين، نفس المرجع، ص442-443.

2-1 الفائدة العائدة على المواطنين:

- الحد من الأمراض الناتجة عن استهلاك الغذاء.
- زيادة الوعي بالقواعد الصحية .
- زيادة الثقة في الغذاء المتداول .
- زيادة القيم الحياتية (الصحية والاجتماعية - الاقتصادية).

3-1 الفوائد العائدة على صناعة الأغذية:

- زيادة ثقة الأفراد والحكومة.
- الحد من المصروفات القانونية والائتمانية .
- زيادة التواجد في الأسواق الداخلية والخارجية .
- الحد من تكاليف الإنتاج (الحد من المرتجعات الفاقد).
- تحسين حالة المنتج .
- تحسين التزام الإدارة والعاملين بسلامة الغذاء .
- الحد من مخاطر التعامل في السوق .

2- المعوقات

يجب التعرف على المعوقات حتى يمكن إنقاذ إستراتيجيات تطبيق نظام الـHACCP، وقد تختلف المعوقات من بلد إلى بلد ومن قطاع إلى قطاع ، وبعضها يكون نتيجة عوامل داخلية في العمل مثل مستوى خبرة العاملين والموارد المتاحة والبعض نتيجة عوامل خارجية مثل مدى تواجد دعم من المؤسسات الصناعية أو الحكومة. وهذه المعوقات قد تكون:¹

- نقص في الاهتمام الحكومي .
- ضعف في وعي المواطن والأعمال القائمة.
- عدم وجود متطلبات قانونية .
- نقص في الخبراء أو المساعدات الفنية.
- عدم اكتمال البنية الأساسية والأجهزة المساعدة.
- عدم كفاية الاتصالات .

3- التغلب على المعوقات

والتغلب على المعوقات والتشجيع على تطبيق الـ HACCP في الأعمال الغذاء الصغيرة:²

3-1 الاهتمام الحكومي: يعتبر من أهم العوامل لتطوير وتطبيق نظام ناجح لـ HACCP، ومن أهم الواجبات زيادة إدراك الصناعة بفوائد النظام وأهمية لإنتاج غذاء آمن.

3-2 متطلب قانوني: جعل تطبيق النظام متطلب قانون لا استمرار نشاط المؤسسات الغذائية، وفي ذلك ينصح بتطبيق ذلك في الأغذية الأكثر خطورة فعلى سبيل المثال يعتبر النظام إجباري في صناعات منتجات اللحوم و الدواجن في الدول المتقدمة.

¹ يوسف حجيم الطائي، والآخرين ، نفس المرجع، ص 444.

² يوسف حجيم الطائي، والآخرين ، نفس المرجع، ص 445-446.

3-3 الاعتبارات المالية: محاولة خفض تكاليف النظام عن طريق المساعدات الحكومية والمؤسسات التجارية والأهلية، كذلك يحدث الانخفاض في التكلفة نتيجة الحد من المرجعات و التلف الناتج فساد الأغذية و بالتالي زيادة المبيعات.

4-3 العمالة: تطبيق النظام على وجود إدارة مدركة لأهمية تأثير النظام على سلامة الغذاء وعلى إعداد كوادر بشرية قادرة على التفاعل مع النظام ، خاصة في المراحل الأولى من تطبيق النظام قد يحتاج الأمر إلى زيادة في العمالة والموارد، لذلك يجب أن تكون الإدارة مستعدة لذلك .

5-3 المساعدات الفنية: المؤسسات الغذائية الصغيرة في العادة تفتقد للخبرات والإمكانيات الفنية، لذلك كان من واجب الحكومة و المؤسسات التجارية والصناعية تقديم المساعدة و ذلك:

- بتنظيم الدورات التدريبية.
- المساعدة في تحليل العينات بأسعار منخفضة
- توفير المساعدات العلمية و الاستشارية بصفة دائمة

6-3 البنية الأساسية و الإنشائية : الحكومة مسؤولة عن البنية الأساسية من طرق كهرباء ماء صرف صحي و بيئة نظيفة، و أصحاب الأعمال مسؤولون عن البناء السليم و الحفاظ على سلامة البيئة و استخدام عمالة مؤهلة .

7-3 الاتصالات: فقد الاتصال بين الحكومة و المؤسسات الغذائية و كذلك فقد الاتصال بين المؤسسات ببعض البعض بشكل عائق كبير تتبع برنامج HACCP لذلك الاتصالات في غاية الأهمية لبداية برنامج HACCP و يكون ذلك:

- إعطاء المعلومات التي توضح الاحتياج إلى التغيير و فوائد HACCP.
- تشجيع إنتاج وسائل إرشادية لمساعد الشركات على تطبيق النظام .
- وسائل تعليمية للمواطنين و في المدارس و الجامعات و وسائل الإعلام .

8-3 التقييم : يتم تقييم نظام الـ HACCP بعد تطبيق عن طريق قياس المردود الذي أحدثه و ذلك عن طريق : قياس نتائج برنامج حصر الأمراض الناتجة عن الغذاء أو نتائج فحص الغذاء للملوثات، مثل هذا التقييم ينتج عنه زيادة الاهتمام و لفت أنظار المؤسسات الغذائية لفوائد تطبيق نظام HACCP.

خاتمة الفصل

يتضح ممّا تقدّم أن نظام الجودة العالمي "الإيزو" وإدارة الجودة الشاملة يشتركان في كونهما أسلوبان أو وسيلتان لتحسين جودة المنتجات، سلعاً أو خدمات، غير أن هناك اختلافاً شاسعاً بينهما، فالإيزو عبارة عن مجموعة من معايير أو شروط عامة تضعها المنظمة العالمية للمعايير، وتطبق في جميع المنظمات التي تسعى للحصول على هذه الشهادة بنفس الطريقة كما تخضع هذه الأخيرة للمراجعة باستمرار، أما إدارة الجودة الشاملة فهي منهج إداري يتكون من مبادئ ويعتمد على وسائل وأدوات تطبقها المنظمة بأسلوبها الخاص، ولا تتابع من طرف أية جهة، فالمنظمة حرة التصرف، وأكثر ما يميز إدارة الجودة الشاملة صفة الشمولية، إذ أنها تهتم بالجودة في كل شيء ابتداءً مما يقدمه الموردون حتى وصول المنتجات للمستهلكين، إضافة إلى أن هذا الأسلوب الإداري يولي اهتماماً كبيراً للزبائن أكثر من معايير الإيزو، وذلك بالتقرب منهم والتعرف على احتياجاتهم وما يودون الحصول عليه باستمرار، وانطلاقاً من ذلك توضع معايير أو الموصفات التي يجب أن تتوفر في السلعة أو الخدمة المقدمة لهم، على عكس معايير الإيزو التي توضع من طرف منظمة عالمية دون مراعاة ما يرغب فيه الزبائن كما أنها موجهة لكل منظمات العالم وهذا يعني أنها تعتبر أن الزبائن في مختلف دول العالم لديهم نفس الأذواق، نفس المتطلبات والاحتياجات.

الفصل الثالث

تواجه منظماتنا تحديات كبيرة وهذه التحديات ظهرت من ثورة تكنولوجيا المعلومات التي تمثل تغيرات جوهرية ودائمة لكيفية انجاز الأعمال، إن ضغوط التغير التي تواجه الصناعة والتقدم التكنولوجي وإنشاء التكتلات الاقتصادية كلها أمور كانت سببا كافيا للمديرين في الشركات الصناعية أن يفكروا وبعثوا في الحاجة لمدخل جديد، وإن المدخل التقليدي لإدارة الجودة بمراحله المختلفة أصبح غير قادرا بسماته وخصائصه من الوقوف أمام تلك التحديات، ومن هنا ظهر فكر فلسفي جديد أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management**، يقوم على الإيمان بأن الجودة العالية للمنتج وإرضاء المستهلك يمثلان مفتاح النجاح لأي منظمة، حيث يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة الشاملة في الإدارة التي لاقت رواجاً كاملاً لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة للجودة بمعناها الشامل، فهو أسلوب شامل للتطوير التطبيقي، لذا فإن هناك من يرى أن الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد من المنظمة يعلم أن الجودة في خدمة الزبون، تمثل الهدف الأساسي لها إن طريق العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير تحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة.

المبحث الأول: أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة

إن الأدوات والأساليب هي الطريقة الأفضل لربط العاملين بالشركة، لأن العامل يدرك أن الكثير من عوامل قوته وبراعته وخبرته تمكن أدوات عمله في الشركة، فتنوع الأدوات واتساع مجالات استخدامها يساعد على إنشاء مناخ تنظيمي من الاهتمامات والعلاقات يعتمد على الخبرة والبراعة في العمل بما يعالج الكثير من مشكلات العمل المرتبطة بتقسيم العمل والرتب، لذا فإن هذه الأدوات واستخداماتها الذكية لحل المشكلات والتحسين المستمر.

المطلب الأول: الأدوات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

إن الإدارة عموماً وإدارة الجودة كان التطور فيها يأخذ بعدين أساسيين : المفاهيم والممارسات القائمة على الأدوات، وفي إدارة الجودة كان هناك تركيز واضح على أهمية الأدوات واستخدامها في الجوانب المختلفة، وهناك اليوم مصادر عديدة تحمل تسمية مجموعة أدوات إدارة الجودة الشاملة، منها مكونات إدارة الجودة الشاملة ما يعرف بالأدوات السبع لتحسين الجودة، كما أن اليابانيين قدموا مجموعة واسعة ومتنوعة من الأدوات من أجل الرقابة على الجودة كما تطرق تاكيوتشي وبوكايوك (Poka Yoke) وفي التحسين المستمر أدوات مثل دوائر الجودة ودورات التحسين المصغرة (Mini-Kaizen) في نظام تويوتا ، (كيف How، لماذا Why) كذلك خمس أساسيات (Fives) وغيرها .

إن إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى رؤية متميزة لمجموعة الأدوات التي تساعد على تحويلها من إستراتيجية ومجموعة أهداف ومفاهيم إلى ممارسات و نتائج أعمال، فميدان تطوير هذه الأدوات لا زال مفتوحاً على مصراعيه من أجل مساهمات أخرى حسب القطاعات وبيئات الأعمال المختلفة.¹

الفرع الأول: الأدوات السبع الشائعة لإدارة الجودة الشاملة

لهدف تحفيز العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة و العمل المتواصل لكل فرد في المنظمة ينبغي تدريبه على استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة.

هنالك اتفاق شبه تام بين مجمل الكتاب و الباحثين على أن أدوات ضبط الجودة الشائعة و التي تسهم في تعزيز جهود تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة عددها سبعة كما مبين في الشكل أدناه رقم:(3-1) وهي:²

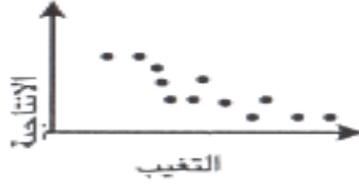
¹ نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى 2010، ص 174-175.
² عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، الطبعة الأولى 2009، ص 214-225.

الشكل رقم (3-1): الأدوات السبع الشائعة لإدارة الجودة الشاملة

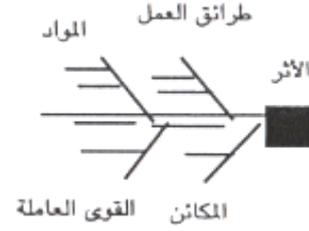
1- أساليب توليد الأفكار.
قائمة ليفحص: طريقة منظمة
لتسجيل البيانات.

Defec	Hour الساعة							
	1	2	3	4	5	6	7	8
A	///	/	/	/	/	/	///	/
B	//	/	/	/			//	///
C	/	//					//	///

2- مخطط التبثر: مخطط يبين
قيمة متغير واحد مقابل متغير واحد مقابل متغير آخر.



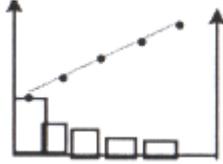
3- مخطط السبب - الأثر: وسيلة
تحدد عناصر العملية (الأسباب)
التي ربما تؤثر على النتائج
السبب



5 - مخطط تدفق العملية: مخطط يصف الخطوات

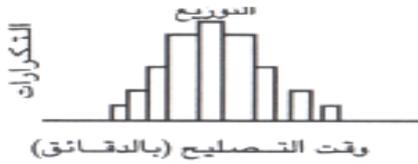
في العمل

4- أساليب تنظيم البيانات.
مخطط بارتيو: مخطط بياني لتحديد
المشكلات أو العيوب بترتيب تنازلي لل تكرارات



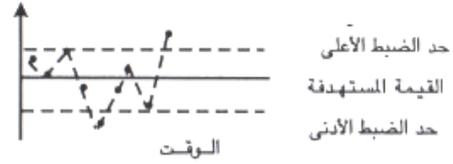
6- أساليب لتحديد المشكلات

المدرج التكراري: توزيع بين تكرارات ظهور المتغيرات



المصدر: عواطف إبراهيم الحداد، نفس المرجع، طبعة الأولى (2009)، ص214.

7- مخطط الضبط الإحصائي للعملية: مخطط يكون الوقت
على المحور الأفقي فيه لتأشير قيم الإحصاءات



1- قائمة الفحص : Check Sheet

قائمة الفحص يمكن أن تصمم بأي صيغة من خلالها تسجيل البيانات (أنظر الشكل رقم 3-1-1) فهي تساعد قائمة الفحص المحللين على إيجاد الحقائق أو النماذج التي يمكن أن تساعد في تحليل النتائج.

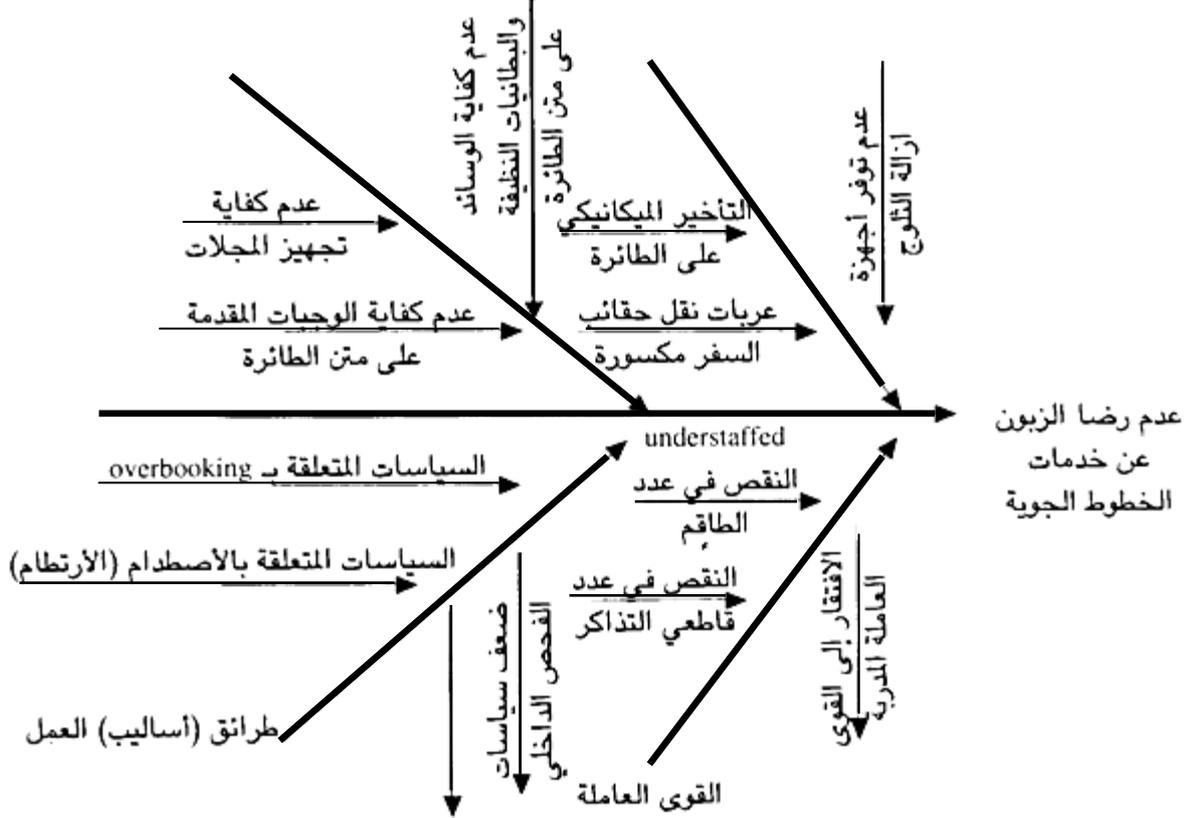
2- مخططات التبثر: Scatter Diagrams

تبين مخططات التبثر العلاقة بين مقياسين مثلا، عن العلاقة بين الإنتاجية و المعدلات التبثر كما مبين في شكل (3-1-2) إذا كانت الفقرتين مرتبطتين بشدة، يعني ضعف أو عدم ارتباط الفقرات المعتمدة، ويوفر لنا مخطط التبثر فرصة لرؤية مجموعة من البيانات بأبعاد متعدد كي نحدد اتجاهات مؤشر أفضل مناطق التشغيل مع توضيح لعلاقات السبب الأثر.

3- مخططات السبب و الأثر:

وسيلة أخرى من وسائل تحديد أو القضايا المتعلقة بالجودة و نقاط الفحص وهو يعرف أيضا ب"مخطط اشكاوا (ishikawa diagram) أو"مخطط عظام السمكة" (fish-bone Chart)، فهو موضح بشكل عام في الشكل (3-1-3) حيث يبين مخطط (نلاحظ أن الشكل يجسد عظام السمكة) حول المشكلات المتعلقة بضبط الجودة ولتفسير أكثر سوف نأخذ مثال في الشركة للخطوط الجوية -المشكلة تتعلق بعدم رضا الزبون عن خدمات التي تقدمها الخطوط الجوية، كل عظمة تظهر مصدر محتمل للخطأ، وهي موضحة في الشكل أدناه رقم (2-3).

الشكل رقم (2-3): مخطط السبب و الأثر للشركة الخطوط الجوية



المصدر: عواطف إبراهيم الحداد، نفس المرجع، طبعة الأولى (2009)، ص216.
 يبدي مدير العمليات التحليل بأربعة أصناف من الأسباب: الموارد، المكانن/المعدات ، القوى العاملة ، وطرائق(أو أساليب)العمل ، وهي ما يطلق عليها بـ"الميمات الأربع" 4ms" ، لأنها تقدم قائمة فحص جديدة للتحليل الأولى لأسباب حدوث المشكلات.

4- مخططات باريتو Pareto Charts

مخططات "باريتو" وسيلة لترتيب الأخطاء، المشكلات، أو العيوب كي تساعد على تركيز الجهود لحل المشكلات، استندت إلى أعمال " Vilfredo pareto " ، اقتصادي من القرن التاسع عشر، وقد عمم "joseph m.juran" أعمال " Pareto " عندما توصل إلي أن (80%) من مشكلات الشركة هي نتيجة (20%) من الأسباب فقط، يؤشر تحليل "pareto" أي المشكلات تشكل أعظم عقدة، كما مبين من الشكل (3-1) ، فان مخطط " pareto " هم رسم بياني على شكل أعمدة توضح المعلومات فيها بشكل تنازلي بدأ من أكبر فئة نزولا حتى أصغرها ،و تقوم فكرة هذا التحليل على فصل المشكلات القليلة المؤثرة عن تلك الكثيرة قليلة التأثير، و يبني مخطط " Pareto" وفقا للخطوات الآتية:

- 1- التأكد من تصنيف المشكلات أو العيوب التي يتم تحليلها.
- 2- رسم المحورين الأفقي والعمودي مع تدرج المحور العمودي من الطرفين بوحدات قياسية، يمثل الطرف الأيمن النسبة المئوية التراكمية لمشكلات والطرف الأيسر عدد التكرارات أو عدد مرات ظهور المشكلة.
- 3- وضع مستطيل لكل مشكلة أوكل نوع من العيوب له ارتفاع مساوي لعدد التكرارات أو عدد مرات ظهور المشكلة أو المعيبات، ويكون ترتيب المستطيلات تنازليا.
- 4- رسم خط من نقطة في منتصف كل مستطيل يوضح العدد التراكمي أو النسبة المئوية التراكمية لمعيبات.
- 5- توضيح أين ومتى جمعت البيانات مع كتابة عنوان المخطط.

5- مخططات التدفق Flowcharts

تظهر مخططات التدفق مسار العملية أو النظام بيانيا باستخدام رموز وخطوط تبيين الارتباط المتداخل بين العمليات، وهي وسيلة سهلة الاستخدام لكنها يمكن أن تكون وسيلة مهمة لجلب الانتباه لعملية ما أو لتوضيح مسار عملية ما، فهو يحد الخطوات المطلوبة لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة بشكل متسلسل ومنظم كما يبين العلاقة فيما بين العمليات، وتستخدم الرموز المعدة من قبل جمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكية عام 1947 في بناء مخطط العملية فهيا تعبر عن النشاطات الرئيسية التي تتضمنها عملية إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وهي:¹

عملية العملية	Opération	
الفحص	Inspection	
النقل	Transportation	
الخزن	Storage	
الفحص لدى المصدر	source Inspection	
التأخير	Delay	
استخدام مخططات الضبط الإحصائي	Spc Charting Point	

وأحد الوظائف الأساسية لمخطط تدفق العملية هو تحديد موقع نقاط الاختناق، وترتبط نقاط اختناق العملية بواحد أو أكثر من أربعة ظواهر رئيسة ترتبط بـ "المنتج- العملية".

- 1- المواصفات الفنية للمنتج- العملية.
 - 2- متطلبات الكلفة.
 - 3- متطلبات الحجم.
 - 4- متطلبات التسليم في الوقت المحدد.
- أما في مرحلة التحليل، نتفحص مخطط تدفق العملية لتحديد فرص التحسين ولتحديد: "ماذا"، "لماذا"، «كيف»، "أين"، "متى"، و "من" فيما يتعلق بالعملية ولكي يكون التساؤل فاعلا، فلا بد من تحليل العملية من وجهات نظر مختلفة.

1- من وجهة نظر الزبون Customer perspective

- من هم زبائننا ، (الداخليين والخارجيين)؟
- ما هي حاجات الزبائن، رغباتهم وتوقعاتهم حول مخرجاتنا، أثناء العملية وعند الانتهاء من العملية؟
- ما هي حاجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم التي لم يتم تلبيتها؟

2- وجهة نظر المورد: Supplier Perspective

- من هم موردي المدخلات؟
- هل يفهم الموردون متطلبات الجودة لدينا، والحجم والتسليم؟
- ما هي الموارد المطلوب المواد، التجهيزات، المعرفة، المعلومات، المكائن، الطاقة، وغيرها؟

¹ عواطف إبراهيم الحداد، نفس المرجع، طبعة الأولى 2009، ص219.

3- وجهة نظر العملية Process Perspective

- ما هي التكنولوجيا المناسبة؟
- هل سيتم استخدام أفضل أنواع التكنولوجيا؟
- هل سيتم استخدام أفضل أنواع المدخلات؟
- أي الأنشطة ستضيف/ لا تضيف قيمة للمنتج؟
- كيف يمكن للعملية أن تتجنب أو تحنو الخطأ؟
- ما هي الأنشطة التي يمكن حذفها؟
- ما هي الأنشطة التي يمكن جمعها مع بعضها؟
- هل يمكن أن يتغير تتابع (تسلسل) الأنشطة؟
- هل يمكن تبسيط الأنشطة؟
- هل الأنشطة المعتمدة كافية؟
- هل تم تحديد نقاط الجودة المهمة والدرجة بهدف اعتماد الفحص لدى المصدر باستخدام أساليب الضبط الإحصائي "SPC"؟
- هل إن تدفق المعلومات كاف؟
- أين تقوى مناطق الاختناق في الجودة، الكلفة، والتسليم؟

وتعد قواعد المقارنة المرجعية مفيدة في وضع هذه الأسئلة، لأنها تساعد على بناء عمليات من نوع أفضل الأفضل Best of the Best، وتقديم معلومات ترتبط بالعديد من الأسئلة أعلاه، إذن مخططات تدفق العملية لا تساعدنا على تحديد موقع الاختناقات في العملية فقط، لكنها تحدد مواطن نقاط ضبط الجودة والتي ستكون أساليب الضبط الإحصائي أكثر فاعلية من النواحي الفنية والتكلفة، ومتطلبات التسليم في الوقت المحدد، كما أنها تساعدنا في تحديد المسائل الحرجة والعامّة فيما يتعلق بمرونة العملية.

في تحليل تحسين العملية، يتم استخدام تدرج هرمي مكون من خمسة مستويات لقيادة الجهود الإبداعية التي تعزز من أداء العملية، وهي:

- 1- الإلغاء (Elimination) أي إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
- 2- التوافق (Combination) أي تجميع الأنشطة والتوفيق فيما بينها من أجل الحصول على تحسين العملية.
- 3- تغيير التتابع (التسلسل) (Change of Sequence) أي فحص التتابع أو التعاقب لنرى إذا ما كان إعادة ترتيبها سيحقق التحسين المطلوب.
- 4- التبسيط (Simplification) أي فحص الأنشطة مع وضع توقعات التحسين من خلال تبسيط الأنشطة ذاتها.
- 5- الإضافة (Addition) في بعض الحالات التي تكون عدم كفاءة العملية واضحة وجلية، ربما نقوم بإضافة عملية جديدة أو خطوة جديدة، إلا أن الإضافة ينبغي أن تكون الخيار الأخير لنحسن العملية.

6- المخططات البيانية (Histograms)

يبين المخططات البيانية مدى قيم المقياس وتكرار ظهور كل واحدة من هذه القيم (انظر الشكل 3-1-6)، أيها تبين القراءات الأكثر تكرارا وكذلك التباينات أو الانحرافات في المقاييس، الإحصاء الوصفي. ويمكن تعريف المخطط على أنه أداة تلخص البيانات بيانيا مما يسمح لنا بتجميع البيانات أو المشاهدات في خلايا، أو أصناف محدد مسبقا، من أجل اكتشاف موقع البيانات والنشئت في المواصفات (دون استخدام تحليل رقمي معقد).

وتتضمن القواعد الأساسية لبناء مخطط بياني وتوضيح أسلوب التطوير مجموعة من الإجراءات، كما تحتاج إلى عدد كبير من المشاهدات قد تصل إلى 20 أو 30 مشاهدة، وتتضمن الإجراءات ما يأتي:

- 1- تحديد مدى البيانات (أي الفرق بين أعلى وأدنى قيمة بين المشاهدات).

- 2- تحديد عدد الخلايا أو أصناف التقسيم المرغوبة وعادة ما تكون بين 5-15 خلية.
- 3- حساب النقاط الوسيطة للخلايا والحدود.
- 4- وضع أو تأشير كل مشاهدة على خلية واحدة، وواحدة فقط يمكن أن تستخدم صيغة قائمة الفحص لإنجاز هذه المهمة.
- 5- تأشير تكرار كل خلية بمستطيل عمودي "Vertical Bar" (مخطط البياني العمودي) ويكون ارتفاع العمود متناسب مع المقدار.
- 6- إذا أردنا أن نطور المخطط البياني النسبي أو ذي التكرارات النسبية، فإننا ينبغي أن نقسم كل خلية (تكرار) على الرقم الكلي للملاحظات في مجموعة بياناتنا، هذه الحسابات ستبين النسبة لكل خلية.

7- الضبط الإحصائي للعملية (SPC) Statistical Process Control

الوسيلة السابقة والأخيرة (بين الأدوات السبعة الرئيسية لضبط الجودة) هي مخطط الضبط الإحصائي للعملية، وهي المخططات التي أشار لها (Ishikawa) وممارسة استخدام المخططات في المصنع تشكل عنصرا رئيسا لمجموعة أكبر من الأدوات عرفت بالضبط الإحصائي للجودة SQC تعتمد الأدوات على مبادئ الاحتمالية والإحصاء.

حيث تعد خرائط الضبط بمثابة "كلب الحراسة" الذي يوافقنا بمؤشرات حول الحالات ضمن نطاق السيطرة أو الضبط والحالات خارج نطاق السيطرة أو الضبط "out of control" والعملية التي تكون خارج نطاق السيطرة أو الضبط تكون غير مستقرة، ويشير استقرار العملية إلى إمكانية التشغيل الأفضل. تظهر حالة عدم الاستقرار "instability" عندما يحدث اضطراب أو سبب من نوع خاص، يغير السبب الخاص "Spécial Cause" من موقع العملية أو من تشتت العملية أو كليهما معا.

دور عملية الفحص يكمن في التأكيد من أن النظام ينتج البيانات عند مستوى الجودة المتوقع، لذا فإن ضبط العملية يكون مطلوبا، العمليات الأفضل هي تلك العمليات التي تمتلك تباينا أو انحرافا قليلا عن المقياس المتوتر، ومهمة مدير العمليات هو بناء مثل هذه الأنظمة والتحري، عادة، عن طريق الفحص، بأن أدائها في حدود المقياس.

لذا يشير مصطلح "قدرة العملية" إلى قدرة العملية على مقابلة مواصفات التصميم للمنتج أو الخدمة، وعادة ما يعبر عن مواصفات التصميم على أنها "قيمة اسمية nominal value" أو القيمة المستهدفة، و "التفاوت المسموح" "tolerance" أو المسموحات فوق أو تحت القيمة الاسمية.¹

نسبة القدرة العملية Process Capability Rate

تكون العملية "قديرة" إذا كان القيم الطرفية لتوزيع العملية تقع ضمن حدي المواصفات الأعلى و الأدنى لمنتج ما أو لخدمة ما، وكقاعدة عامة معظم القيم لأي توزيع للعملية يقع ضمن القيم (3±) انحرافات معيارية عن المتوسط مثلا إذا كانت توزيع العملية طبيعي فأن 99.74% من القيم ضمن (3±) انحرافات معيارية، بعبارة أخرى مدى القيد لمقياس الجودة المنبثق عن العملية ستكون ما يقارب (6) انحرافات معيارية لتوزيع العملية، و هكذا إذا كانت العملية القدرة هي الفرق بين حدي المواصفات العليا و الدنيا، يطلق عليها "سعة التفاوت المسموح به" ينبغي أن تكون أكبر من (6) انحرافات معيارية، وتقاس نسبة قدرة العملية:²

Process Capability Ration (CP)

$$CP = \frac{\text{Upper specification} - \text{Lower Specification}}{6\sigma}$$

حد المواصفات الأعلى : Process Capability Ration

¹عواطف إبراهيم الحداد، نفس المرجع، الطبعة الأولى، 2009، ص251.

²عواطف إبراهيم الحداد، نفس المرجع، ص253-255.

حد المواصفات الأدنى: Lower specification

$6\sigma = (6)$ انحرافات معيارية لتوزيع العملية σ

مؤشر قدرة العملية Process Capability Index

تكون العملية " قادرة " فقط عندما تزيد نسبة القدرة عن القيمة المخرجة وتوزيع العملية يتمركز على القيمة المستهدفة لمواصفات التصميم، مثلا العملية في المختبر قد تحصل علي نسبة قدرة عملية اكبر من (33 . 1) لزمن الدوران، فإذا كان متوسط توزيع مخرجات العملية (\bar{x})، أقرب إلي حد المواصفات الأعلى، ربما سينبثق عنها طول زمن الدوران، وكذلك إذا كانت قيمة (\bar{x}) أقرب إلى حد المواصفات الأدنى، ربما يتم الحصول علي نتائج سريعة، لذا فإننا بحاجة إلي حساب مؤشر العملية الذي سيقاس المخرجات المحتملة للعملية التي ستقع خارج حد المواصفات الأعلى والأدنى.

$$Cpk = \text{Minimum of } \left[\frac{\bar{x} - \text{Lower Specification}}{3\sigma} \cdot \frac{\text{Upper Specification} - \bar{x}}{3\sigma} \right]$$

حيث $Cpk =$ مؤشر قدرة العملية (Process Capability Index)

3σ (3) انحرافات معيارية.

Minimum of = الحد الأدنى.

\bar{x} = متوسط توزيع مخرجات العملية.

تأخذ الحد الأدنى لنستبين لأنها تعطي الوضع أو الحالة الأسوأ، فإذا كانت قيمة (Cpk) أكبر من القيمة المخرجة (ونقل 1.33 لمستوى جودة أي أربعة انحرافات معيارية) ونسبة قدرة العملية هي أيضا أكبر من القيمة المخرجة.

لتحديد قدرة العملية في إنتاج مخرجات ضمن حدود التفاوت المسموح يجب اتباع الخطوات الآتية:

1 - الخطوة (1): جمع بيانات حول مخرجات العملية، وحساب المتوسط والانحراف المعياري لتوزيع مخرجات العملية.

2 - الخطوة (2): استخدام البيانات عن توزيع العملية لحساب مخططات ضبط العملية.

3 - الخطوة (3): أخذ سلسلة من العينات العشوائية من العملية ورسم النتائج على خرائط أو مخططات

الضبط، فإذا كانت (20) على الأقل من العينات المتتابعة ضمن حدود السيطرة للمخططات، فإن العملية

ستقع ضمن حدود الضبط الإحصائي، أما إذا لم تكن العملية ضمن حدود الضبط الإحصائي، فهنا يجب

البحث عن الأسباب وإزالتها، إعادة حساب المتوسط والانحراف المعياري لتوزيع العملية وحدود السيطرة

(الضبط) للمخططات، استمرار حتى جعل العملية ضمن حدود الضبط الإحصائي.

4- الخطوة (4): حساب مؤشر قدرة العملية ونسبة قدرة العملية، عند الضرورة، فإذا كانت النتائج مقبولة، فأية

تغييرات تجريها على العملية واستمرار في مراقبة النتائج باستخدام مخططات الضبط، فإذا كانت النتائج غير

مقبولة، البحث عن الأسباب كي تقلل التباين في المخرجات أو جعل توزيع العملية متمركزا على القيمة

المستهدفة، إعادة حساب المتوسط والانحراف المعياري لتوزيع العملية وحدود الضبط (السيطرة) للمخططات

وإعادة الخطوة (3).

ويمكن اعتماد الأدوات السبعة السابقة الذكر لتحديد "متى وأين" نقوم بالفحص وعندما سيتم إجراء الفحص

فإنه يتم قياس خصائص أو مواصفات الجودة إما باعتماد الصفات أو المتغيرات، "فحص الصفات" يصنف

الوحدات إلى وحدات جيدة أو مطابقة أو وحدات معيبة أو غير مطابقة.¹

¹ عواطف إبراهيم الحداد، نفس المرجع، طبعة الأولى، 2009، ص223.

الفرع الثاني: أدوات إدارة الجودة الشاملة الأكثر استعمالاً

تتطلب إدارة الجودة الشاملة الفعالة طريقة لقياسها، حيث يوجد العديد من الطرق يمكن تقسيمها بصفة عامة إلى ثلاثة أقسام : و كل هذه الطرق ضرورية في كل مؤسسة فهي تسمح بالوقوف على أماكن الخلو الضعف ثم العمل على تحليل أسبابه مع التركيز على أهمها، و بالتالي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو الوقائية بغية التحسين و التطوير المستمر.

أولاً : المراقبة الذاتية L'auto Contrôle

إن مسؤولية الجودة مسؤولية جماعية فمن الضروري تحسيس كل فرد بالدور الذي يلعبه، حيث يوجب على كل عامل في المؤسسة بأخذ احتياطاته قبل الشروع في أي عملية (الوقاية، ثم مراقبة مدى مطابقتها أدائه لحاجات زبائنه، التقييم) فعلى هذا الأساس يصبح شغله الشاغل رفض كل منتج معيب وإلقاء المسؤولية على الشخص الذي يأتي قبله في حلقة الإنتاج، وتفيد هذه الطريقة كثيراً في التقليل من تكاليف الإصلاح و إعادة العمل... الخ،¹ كما تجدر الإشارة إلى أن المراقبة الذاتية لا تهدف إلى معاقبة المتسببين في العيوب فليس المهم حصول الخطأ أو العيب و لكن الأهم منه عدم تكراره.

ثانياً: العصف الذهني (Brainstorming)

هي أسلوب يهدف إلى البحث عن الأفكار الجديدة و تصفيتها لحل المشاكل أو تحديد أسباب مشاكل ويتم تشجيع الفكر الإبداعي للمجموعة لاستنباط الآراء عن طريق عرض المشكلة على المشاركين و السماح لهم بإبداع الآراء دون رفض أي رأي أو تقييده.

ونجاح هذه المقابلات ينبغي احترام مجموعة من القواعد التي يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- عدم انتقاد الأفكار، و إصدار الأحكام.
 - عندما لا تكون لفرد ما فكرة فإنه يقول "أمر" je passe.
 - الترحيب بكل الأفكار حتى الغامضة منها.
 - لا يقدم الفرد إلا فكرة واحدة في كل مرة.
 - على المستقضي ألا يقوم بأي تعليق.
 - ينتهي العصف الذهني عندما يقول الجميع "أمر" je passe .
- و تتم عملية العصف الذهني بإتباع المراحل التالية:

1-2- بعدما يتم الاتفاق حول موضوع ما يقوم كل فرد بتسجيل من خمسة إلى عشرة اقتراحات على أوراقه الخاصة.

2-2- يقوم كل فرد بشطب الفكرة التي يقدمها من ورقته.

3-2- يقوم كل فرد بكتابة قائمته كلما أوحى له أفكار الآخرين بأفكار أخرى.

4-2- للمستقضي الحق في إعطاء أفكاره الخاصة.

5-2- يجب إعادة استرسال الحديث من طرف المستقضي إذا ما توقف الأفراد عن إعطاء أفكار جديدة من خلال طرح أسئلة إضافية.

6-2- تجميع الأفكار حيث تهدف هذه العملية إلى التخلص من الأفكار المتكررة من جهة و تلك التي لم تعد لها علاقة بالموضوع، إلا أنها كانت من وراء ظهور أفكار جديدة.

¹ لوشاخي أحمد خير الدين، الجودة و مدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية لجزائرية-دراسة حالة مجمع اللوالب و السكاكين و الصنابير بسطيف، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2003، ص 49.

² Bertraud Louapre : La qualité S'il vous Plait !, Les Edition d'organisation 2^{eme} Tirage, Paris, 1993, P 138.

7-2- ولا يتم اعتماد الأفكار إلا بعد أن يتم تقييمها، حيث يستحسن تأجيل عملية التقييم للمقابلة الحالية إلى المقابلة اللاحقة مما يعطي متسعا من الوقت للتفكير، إضافة أفكار جديدة، و إعداد معايير الاختيار وغالبا ما يلجأ إلى ترتيب الأفكار بصورة مرجحة - إعطاء معامل ترجيحي لكل فكرة - وفق أهميتها.

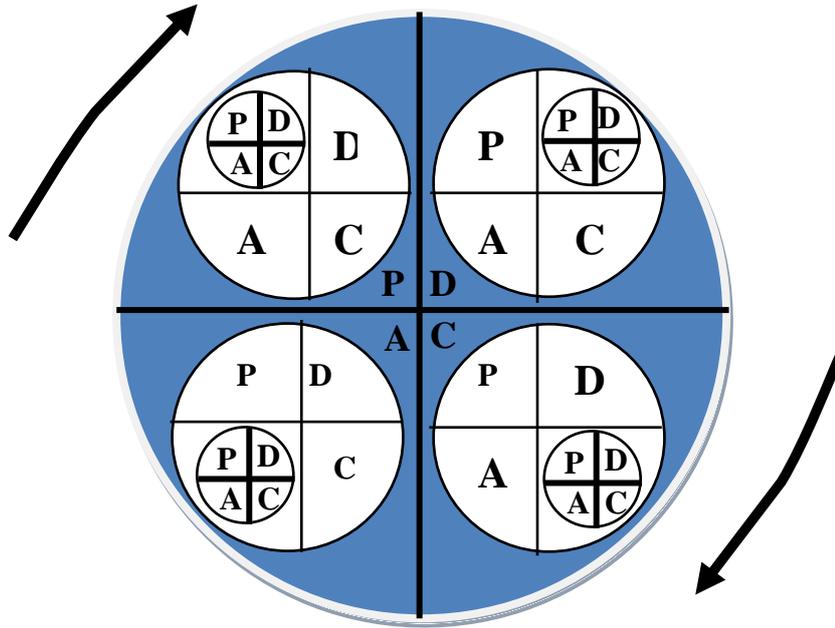
ثالثا : الإنتاج و الشراء في نفس الوقت : "Jit: Just-in-Time"

ترجع جذور هذا النظام "Jit" إلى فكرة أساسية وهي أنه يمكن النظر إلى عملية التصنيع أساسا باعتبارها عملية تدفق لعناصر المدخلات و المخرجات، و انطلاقا من فلسفة الوقت المحدد، فإنه يمكن خلق قيمة مضافة للمدخلات في المواد و المكونات كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن.¹ ونظريا يمكن القول بأنه لن يوجد مخزون نظرا لأن المواد الخام يتم الحصول عليها في حالة الحاجة إليها، كما أن المنتجات النهائية يتم بيعها فورا، من مزايا هذا النظام ما يلي:

- 1- تخفيض تكاليف الجودة: إن الاستثمار بالمخزون، و إعادة العمل على المنتجات و التلف، كلها تكاليف مرتبطة بالمخزون تحت اليد، و الذي يتم تخفيضه باستعمال نظام "jit".
- 2- المحافظة على نوعية المنتجات: وجود مخزون معتبر لدى المؤسسة يخفي نوعية الرديئة، فنظام "Jit" يكتشف بسرعة الجودة الرديئة.
- 3- يسمح نظام "Jit" بتحسين الجودة: حيث بموجبه يتم تقليص وقت الحصول على المواد.

رابعا : عجلة ديمنج

يمثل الشكل الآتي النموذج العام لعجلة ديمنج والتي تنقسم إلى أربعة مراحل أساسية وهي: مرحلة التخطيط، مرحلة التطوير، مرحلة الفهم و المراقبة و مرحلة التنفيذ وهي موضحة كما يلي :
الشكل رقم (3-3) : عجلة ديمنج - كأداة لتحسين الجودة الشاملة -



المصدر: محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة- الوحدة الخامسة- (ENCG/UP5) ،رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2004/2003، ص76.

¹ يوسف بومدين ، تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة-دراسة حالة NCA بالروبية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر 2001، صص110،110.

و بداية الحروف "A, P, D, C" الموضحة على الشكل ،اختصار لكل مرحلة من المراحل عجلة ديمنج:

- التخطيط (P) plan .
- التطوير (D) do .
- الفهم و المراقبة (C) Chek .
- التنفيذ (A) Act.

تبدأ عجلة ديمنج بمرحلة التخطيط ، أي يتم إعداد مخطط عمل خاص، بتجربة ما أو تغيير ما، بناء على مجموعة من التنبؤات التي بدورها تبنى على تخمينات و استنتاجات أعضاء أفواج العمل وتأتي بعدها مرحلة التطوير، بمعنى تحقيق التغيير- أو التجربة كما وردت في مخططات العمل- و من الضروري أن لا يتم تغيير المخطط خلال هذه المرحلة و لكن فقط ملاحظة أماكن الخلل ليتم أخذها بعين الاعتبار في مخططات العمل القادمة، بينما المرحلة الثانية فهي مرحلة الفهم و المراقبة، يتم ملاحظة آثار التغيير أو التجربة و كذا دراسة النتائج المسجلة و معرفة مدى مساهمتها في حل المشكلة المدروسة، وغالبا ما يتضمن هذه المرحلة استعمال بعض الطرق الإحصائية لمراقبة الجودة.

أما المرحلة الرابعة و الأخيرة أي مرحلة التنفيذ أين يتم تحقيق الأهداف المسطرة و ذلك سواء تعلق الأمر بطرق العمل، منتج، نمط إداري...الخ.

خامسا : عمل فريق الجودة

طلب ديمنج من القادة أن يهجروا المنافسة ويسعوا إلى التعاون، فعمل فريق الجودة طرقا لتأدية هذا، و كذلك تقوية مفهوم ديمنج "الفخر والاستمتاع في العمل"، يكون الفريق عددا صغيرا من الناس الذين لديهم مهارات مكملة لبعضها البعض والذين يلتزموا بغرض مشترك، ومجموعة أهداف أداء وطريقة يحتفظوا بها بمسؤوليتهم المحاسبية، تكون الفرق كلية الوجود في عالمنا الحالي – دنفر برونكوس (Denver Broncos) ونيفي سيلس (Navy SEALs) وطوكيو سترينج كوار تيت (Tokyo String Quartet) ، وإذاعة إي آر كاست (of ER) ، وفريق جيف جوردون ، كما تكون الفرق وجها مركزيا للجودة الشاملة أيضا.¹

ففرق تحسين الجودة عبارة عن مجموعة من الأفراد معارف ومهارات وخبرات مناسبة تجتمع مع بعضها لمعالجة وحل مشاكل تتعلق بالجودة، ولا تكون تابعة لدائرة معينة، أو قسم معين بل تغطي العمليات الإنتاجية والإدارية بكاملها أو نظام التشغيل يكمله، يكون لكل فريق رئيس يوجه الدعوات لاجتماعاته ويرأس جلساته ، ويساعد رئيس الفريق مقررا يقوم بتدوين محاضر الجلسات والاحتفاظ بالملفات والسجلات لضرورية، إن هذه الفرق لها دور أساسي في تنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات، كما أنها تؤدي إلى بناء جسور الثقة والتعاون وتحسين العلاقات بين أعضائها، وتقوم كثير من المنظمات بدمج فرق تحسين الجودة في الهيكل التنظيمي والنظر إليها على أنه جزء من الهيكل التنظيمي وليس أمرا عارضا أو مؤقتا ينتهي بعد فترة من الزمن.²

ورغم وجود الكثير من أنواع، الفرق في التنظيمات التي تتابع الجودة الشاملة فان مفهوم عمل الفريق واسع الانتشار ومساهم رئيسي في نجاح الجودة الشاملة في أي بيئة تقريبا.³

¹ جيمس ايفان و جيمس دين، الجودة الشاملة، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2009، ص366-368.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص62-63.

³ جيمس ايفان و جيمس دين، نفس المرجع، 2009، ص368.

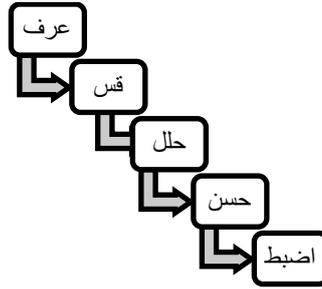
الفرع الثالث : الأدوات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة

في هذا الفرع نلتزم أن هنالك اتفاق شبه تام بين مجمل الكتاب و الباحثين على أن أدوات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة هي الأكثر التي تسهم في تعزيز جهود تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

أولا : الانحرافات المعيارية الستة (Six Sigma)

هذا المدخل أيضا يحسن من جودة وأداء العملية، حيث يعتمد بشدة على مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة وهو (Six Sigma) أو الانحرافات المعيارية الستة، وهو نظام شامل ومرن لتحقيق والحصول وتعظيم نجاح منظمات الأعمال عن طريق تقليل المعيبات والتباين في العمليات، يتحرك هذا المدخل من خلال الفهم العميق لحاجات الزبون، الاستخدام المنظم للحقائق، البيانات والتحليلات الإحصائية، والوعي الكامل لإدارة، وتحسين وإعادة اختراع عمليات الأعمال فيظهر الشكل (3-4) نموذج تحسين مدخل (6sigma) المكون من خمس خطوات إجرائية تقود إلى تحسينات في أداء العملية، ويمكن أن يطبق النموذج على مشروعات تتضمن تحسينات تراكمية على العملية على مشروعات تختار إلى تغييرات جذرية، مثل إعادة تصميم العمليات الحالية أو تطوير عملية جديدة.¹

الشكل(3-4)نموذج تحسين مدخل الانحرافات المعيارية الستة



المصدر: عواطف إبراهيم الحداد، نفس المرجع، طبعة الأولى (2009)، ص258.

وذلك من خلال تعريف "Dehine" هي حدود خصائص أو موصفات مخرجات العملية المهمة لتحقيق رضا الزبون وحدد أية فجوة بين تلك الموصفات وقدرة العملية هذه الفجوات- تقديم فرصا للتحسين، حصل على صورة للعملية الحالية عن طريق توثيقها باستخدام مخطط تدفق العملية.

- قس " Measure " قم بقياس أداء العملية الذي يؤثر على الفجوة، أختار ما ستقوم بقياسه، حدد مصادر البيانات، وهيئ خطة لجمع البيانات.

- حلل " Analyze " استخدم البيانات الخاصة بالمقاييس للقيام بتحليل العملية، والتي قد تركز على التحسين التراكمي للعملية أو إعادة تصميم العملية، استخدم أدوات تحليل البيانات مثل مخطط " Pareto " مخططات التبعر، "ومخططات السبب- الأثر" وأدوات الضبط الإحصائي للعملية لتحديد مناطق التحسين اللازمة.

- حسن: improve: قم بتكليف أو بإعادة تصميم الطرائق الحالية لمقابلة أهداف الأداء الجديدة، نفذ التغييرات.

- اضبط: control: راقب العملية للتأكد أن مستويات الأداء العالي تمت المحافظة عليها مرة أخرى، أدوات تحليل البيانات.²

وجد مستخدم مدخل (six sigma) الناجحين بأنه من الضروري إتباع الخطوات أعلاه و التي قد يشار لها أحيانا بـ (DMAIC) باستخدام الحرف الأول من كل خطوة في النموذج.

أما الأسباب التي أدت إلى استخدام هذا النموذج فهي كالآتي:³

1- التركيز على رضا الزبون من خلال النقاط الأساسية التالية:

- تحديد المنتج أو الخدمة المراد إطلاقهما.

¹ عواطف إبراهيم الحداد، نفس المرجع، طبعة الأولى، 2009، ص258.

² عواطف إبراهيم الحداد، نفس المرجع، طبعة الأولى، 2009، ص258-260.

³ عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسير، عمان، الطبعة الثانية، 2010، ص175-176.

- تحديد شريحة الزبائن المستهدفة لمنتجات أو الخدمات.
- تحديد حاجات الضرورية لإطلاق المنتج أو الخدمة التي سوف تحقق الرضا لدى الزبون.
- 2- تحديد القيمة المتوقعة أو المفترضة من خفض تكلفة.
- 3- التركيز على تحسين العملية وتحسين التصميم أو إعادة التصميم.
- 4- المشاركة الفعالة من قبل الإدارة العليا التي تتفهم عملية التطوير وتلتزم بها بالإضافة إلى دورها الريادي في تحقيق القيمة المفترضة للوفرة من تطبيقات النموذج مع إيمانها بمبادئ الجودة وعملية تحقيق القيمة والمنافع.
- 5- وجود الضعف في مجاميع العمليات والأساليب التي تستخدم في قياس وتحسين والسيطرة على الجودة أو في المعلومات المستندة على ماهية المفردات التي تشكل الأهمية أولية للزبون.

خطوات التطبيق: Six Sigma

التطبيق الناجح لمدخل (six sigma) يبدأ بفهم (six sigma) بأنها ليست منتوجا يمكن بيعه، حيث أنه يتطلب وقت و التزام فالجدول أدناه رقم(3-1) يوضح ذلك:
الجدول رقم (3-1): خطوات تطبيق six sigma

الخطوة	التفاصيل
الأولى P1	حدد المنتج أو الخدمة التي تقديمها
الثانية P2	حدد الزبون للمنتج الذي تريد توليده أو للخدمة التي تريد تقديمها مع تحديد أولوياته من حيث الأهمية
الثالثة P3	حدد حاجاتك في تقديمك للمنتج أو الخدمة التي سوف تحقق رضا الزبون
الرابعة P4	حدد العملية أو العمليات التي سوف تؤدي العمل
الخامسة P5	عالج الأخطاء أنيا التي تحدث في العملية مع اختراع الجهد
السادسة P6	حقق التحسين المستمر من خلال قياس والتحليل والسيطرة على العملية المحسنة

المصدر: عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسير، الطبعة الثانية (2010)، ص280.
العلاقة بين Six Sigma وإدارة الجودة الشاملة

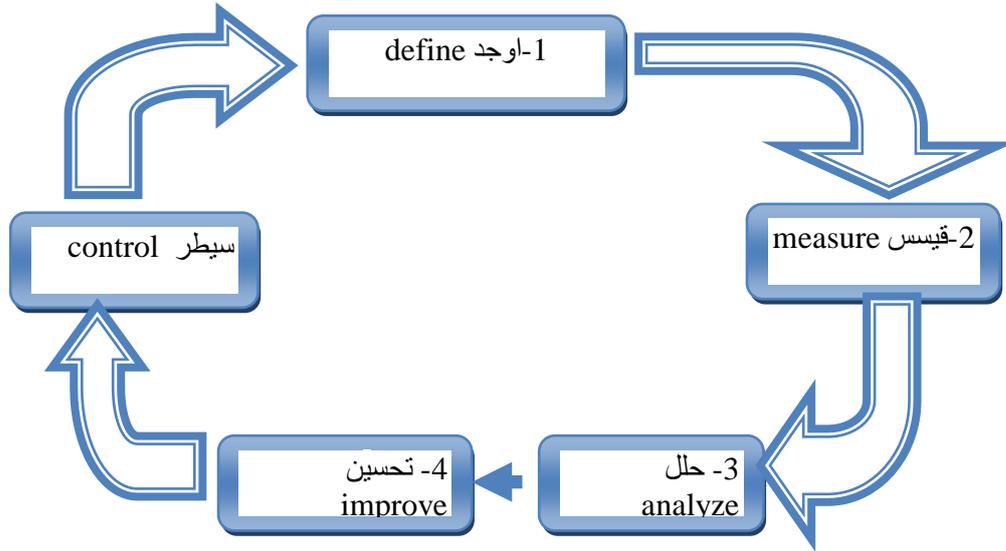
تعرف (Six Sigma) على أنها امتداد لإدارة الجودة الشاملة، وهي تهدف إلى أن تنقل مفهوم الجودة وإنتاج العمليات إلى مستوى جديد آخر يتم فيه ملاقة احتياجات الزبائن وتخطيها. ومن المهم جدا فهم أن الجودة الشاملة والـ Six Sigma مرتبطان مع بعضهما وأن التحسين في أحدهما يؤثر في الآخر بشكل جذري ولكن هذا لا يعني أن Six Sigma هي تيار مفضل عن إدارة الجودة الشاملة، بل على العكس: Six Sigma هي إستراتيجية من استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وتسعى إلى ما تسعى إليه بقية هذه الإستراتيجيات ألا و هو تحقيق أداء أفضل يتحسن شكل دائم و إلى الأبد.¹

كما يمكن تأسيس خارطة مراحل نموذج التحسينات بتطبيق دورة (DMAIC) لنموذج six sigma والخطوات ذات الصلة كما مبين في الشكل (3-5)أدناه، حيث أنها تعتبر خارطة الطريق جزءا من دمج six sigma في تطبيق هذا النهج الذي يمثل ثقافة المنظمة حيث يجعل من تطبيق الثقافة بمثابة جزءا من عملية التحسين وعاداتها، وترتبط بشدة بتطبيق إدارة تحسين الجودة الشاملة (TIQM) بثقافة تحسين الجودة من خلال تطبيقات النقاط(14) لأحد رواد الجودة ديمينك ذات الصلة بالمعلومات.

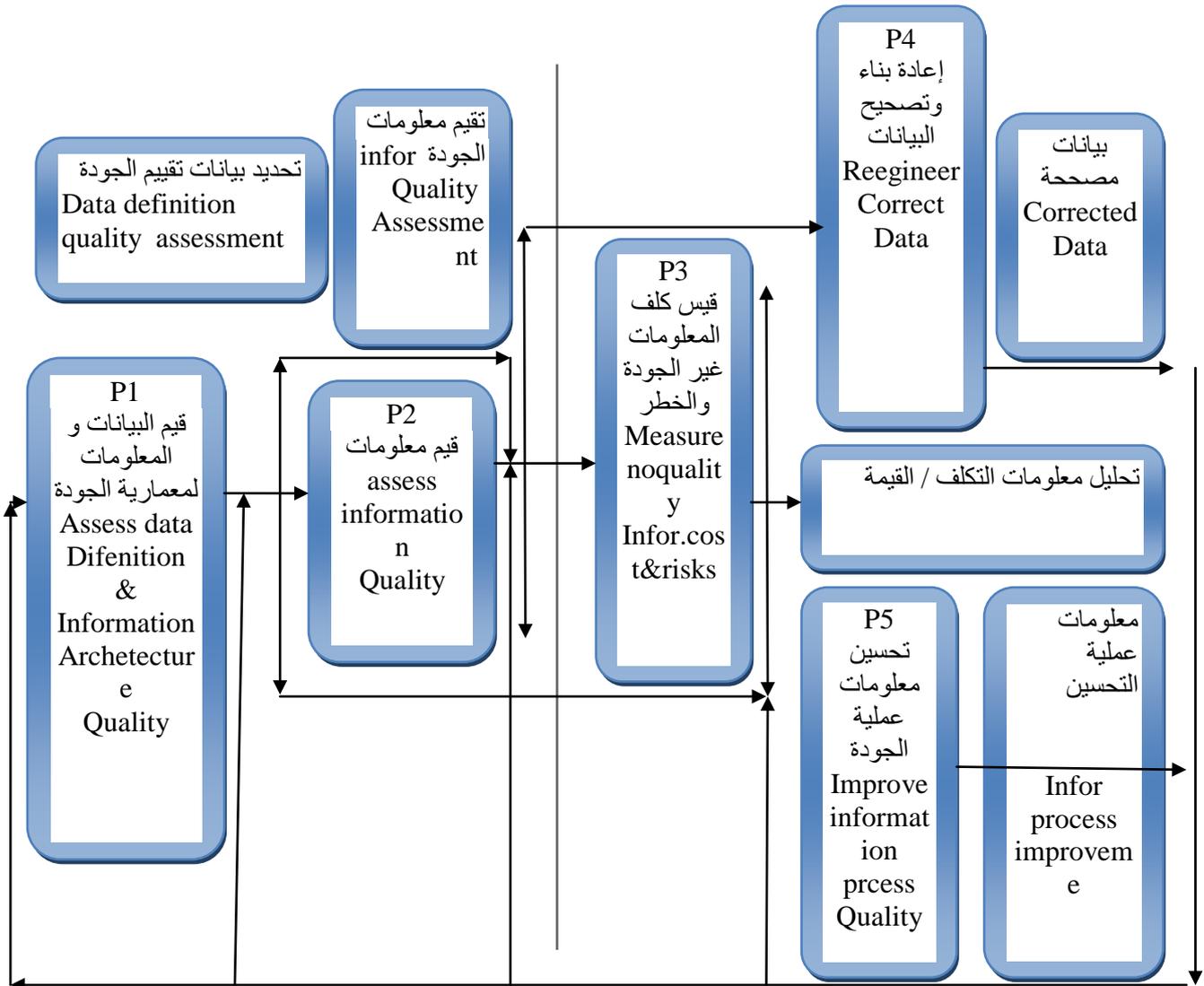
وكذلك تعتبر خطوات تطبيق عمليات التحسينات باستخدام دورة ونموذج (DMAIC) بمثابة عدد من العمليات في إدارة الجودة التي تشتمل على تقييم Nonquality Cost Measurement وكذلك عملية التعيين Process Improvement المعتمدة على متطلبات الزبون باعتبارها تمثل دورة التحسينات.²

¹ حظير كاظم محمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000:2000، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص43-44.
² عبد الستار العلي، نفس المرجع، ص178.

الشكل رقم (3-5): تأسيس خارطة مراحل نموذج التحسينات بتطبيق دورة DMAIC لنموذج six sigma



أسس المعلومات المتعلقة بالجودة البيئية establish the information quality environment



المصدر: عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسير، الطبعة الثانية (2010)، ص179.

ثانياً: الإنتاج الرشيق Lean Manufacturing

آلية تستخدم في التصنيع على المستوى العالمي (World Class Manufacturing) وذلك لإثبات أن السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات تلبي توقعات وحاجات زبائنها المستهدفين، إذ يتم ذلك من خلال تركيز المنظمة على تلك التوقعات والحاجات وإلغاء كافة الأنشطة غير الضرورية في خريطة تدفق العمل (Flow Chart) مما يلزم المنظمة بإتباع نظام يحدد الأنشطة الضرورية لتلبية توقعات الزبائن مع تحديد توقيتات لإنجاز كل نشاط مع مراعاة إمكانية قياس ذلك الإنجاز بصورة كمية وذلك لتحقيق الأهداف التالية:¹

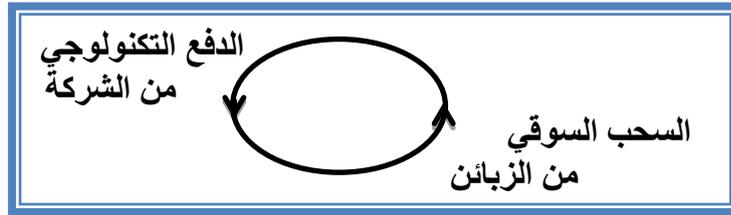
- تخفيض التكاليف.
- تخفيض مستويات التخزين.
- تخفيض الوقت المستغرق في الإنجاز.
- زيادة مستويات الجودة.

1- الخطوات الأساسية لتطبيق آلية الإنتاج الرشيق:

يتطلب تطبيق آلية الإنتاج الرشيق التزام الإدارة لعليا في المنظمة فضلا عن تدريب وتطوير المنظمة على تطبيق آلية صحيحة لإدامة تطبيق الإنتاج الرشيق من خلال الخطوات السبع اللازمة لتطبيق أداة الإنتاج الرشيق والتي تعد من أدوات الجودة المعاصرة هي كما يلي:²

- 1-1 تقييم الأداء المنظمي: يتم تقييم الأداء المنظمي من خلال دراسة واسعة وشاملة لآلية العمل الحالية المعتمدة في المنظمة، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف فيها قياسا بتوقعات وحاجات زبائنها .
- 1-2 تحويل مجرى العمل: يتم تحويل خريطة تدفق العمل المعتمدة حاليا بما يعزز من نقاط القوة في الأداء الداخلي للمنظمة ويعالج نقاط الضعف التي تم تشخيصها .
- 1-3 تقييم وتطوير مجرى العمل: بعد التحديد الأولي لخريطة العمل المقترحة يتم دراسة تلك الخريطة وتحديد إيجابياتها وسلبياتها بالاعتماد على مدى قربها أو بعدها من تلبية حاجات وتوقعات الزبائن.
- 1-4 تطوير نظم الجودة: يتم في هذه الخطوة استبدال نظم الجودة المعتمدة حاليا في المنظمة بنظم أخرى أكثر ملائمة مع آلية الإنتاج الرشيق مثل وقت الدورة Cycle Time وقيمة الوقت V-T .
- 1-5 تطبيق إستراتيجية نظام السحب: تطبق المنظمة التي تتبع إستراتيجية السحب Pull Strategy نظام الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن من المنتجات الجديدة إذ تمثل هذه الإستراتيجية نقيض لإستراتيجية الدفع Push Strategy التي تنتهج المنظمة بموجبها نظام دفع تكنولوجي من المجهز وذلك بقيام المنظمة بتقديم منتجات جديدة من خلال استخدام ما تمتلكه من تكنولوجيا متطورة.

الشكل رقم (3-6) : دورة الدفع - السحب في تحقيق الإبداع المنظمي.



المصدر: عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، نفس المرجع، ص121.

يتضح من الشكل (3-6) بأن المنظمة وبهدف تحقيق الإبداع كأسبقية تنافسية في تطوير المنتجات أو الخدمات تعتمد دورة الدفع- السحب (push-pull Cycle) والتي تمكن المنظمة من تطوير منتج جديد بإتباع إحدى الاستراتيجيتين الأساسيتين وهما:

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، إدارة الجودة الشاملة والمعلوية الموثوقة، دار الشروق، عمان، 2007، ص119.

² عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، نفس المرجع، ص120-122.

- إستراتيجية الدفع التكنولوجي (Technological push) .
- إستراتيجية سحب السوق (Market pull) .

6-1 تطبيق نظم التصنيع المؤتمنة: في ضوء التغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم ازدادت الحاجة لنظم التصنيع المؤتمنة، مثل نظام التصنيع بمساعدة الحاسوب CAD ونظام الهندسة بمساعدة الحاسوب CAE ونظم التصنيع المرنة FMS التي تبرز أهميتها من خلال الضغوط التسويقية التي تستلزم تقليص دورة حياة المنتج والتحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات وفقا لطلبات الزبائن مما يتطلب اللجوء إلى النظم المؤتمنة التي تهدف لتحسين الإنتاجية وتقليص وقت تطوير المنتج وتحسين نوعية التصميم.

7-1 إدامة وتعزيز نظام الإنتاج الرشيق: يتطلب تطبيق هذا النظام القيام بالعمليات الإدامة المستمرة للأهداف المتحققة والسعي لتعزيز تلك الأهداف من خلال التدريب المستمر للموارد البشرية على أسلوب المحاكاة Simulation بطريقة تمكن تلك الموارد من اكتساب خبرة في تطبيقات أداة الإنتاج الرشيق بصورة تحقق التحسين المستمر للمنظمة.

2- العلاقة الترابطية بين الإنتاج الرشيق ومقياس ستة سيجما:

تكتسب المنظمة التي تسعى لتنفيذ اختلافا ما بين مقياس ستة سيجما والإنتاج الرشيق تعظيما في كفاءة وفعالية تلك المنظمة فضلا عن تحقيق انخفاض في الكلف وزيادة بالأرباح مما يتطلب من المنظمة التركيز على التحديد الدقيق والمستمر لمسببات التلف أو الفاقد في المنظمة بهدف تقليل التكاليف، والسعي لاستخدام أدوات مناسبة لضبط ورقابة المتغيرات الخاصة بالعملية المراد تطويرها، وذلك بهدف تعزيز قدرات المنظمة، فينتج من الترابط ما بين الإنتاج الرشيق ومقياس ستة سيجما ميزة تنافسية مؤكدة للمنظمة القادرة على تنفيذ تلك العلاقة الترابطية وذلك للأسباب التالية:¹

- 1- ارتفاع مقدرة العملية بما يقارب الضعف.
- 2- تقليل وقت الدورة.
- 3- زيادة المرونة .
- 4- سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن .
- 5- تخفيض كبير في التكاليف.
- 6- سرعة الحصول على التغذية العكسية.

ثالثا : نموذج تأسيس دالة الجودة

هذا النموذج يصنف من الأدوات الحديثة في تخطيط مؤشرات الجودة فدالة الجودة (QFD) quality function deployment تعرف على أنها الطريقة التي يتم بموجبها هيكلة تخطيط المنتج وتطويره بالشكل الذي يساعد فريق تطوير المنتج أو الخدمة على تحديد بوضوح حاجات الزبون ورغباته، وتحتوي عملية تأسيس دالة الجودة (QFD) على بناء مصفوفة واحد أو أكثر حيث تسمى أحيانا بجداول الجودة.

1- آلية بناء نموذج الخصائص والصفات

لقد بدأ استخدام ما يسمى بخارطة الإدراك Perceptual Map التي تركز عادة على بعدين واسعين اللذان يعتبران الحكمان في المواجهات الأساسية للاختيار، ولذا فان خريطة الإدراك تعتبر الأداة الفعالة التي تساعد على فهم الطريقة التي ينظر من خلالها الزبون إلى السوق حيث أطلق عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصوت الزبون ، وتؤدي عادة خارطة الإدراك إلى الاتجاه نحو تطوير المنتج الجديد بالإضافة إلى تحسين مؤشرات المنتج الجاري مع تطوير برامج الاتصالات التسويقية والتي جميعها تقود إلى تحقيق المستوى العالي

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، نفس المرجع، ص123-124.

لرضا الزبون، وتتوفر في الأسواق الكثير من البدائل المختلفة في الوقت الذي تكون فيه التطلعات الأولية نحو المنتج كما يلي:¹

- النظرة الشكلية: وتعني معرفة العلامة التجارية التي تمثل الثقة العالية بالمنتج الذي تقدمه الشركة.
- النظرة المتعددة للصفات التمييزية: التي تعني العلامة التجارية متمثلة بحزمة من المنافع التي تلبي مجموعة من الرغبات أو الصفات التمييزية الموجهة نحو تحقيق الرضا لدى الزبون.

ففي التفكير المتعدد الصفات التمييزية يكون المنتج عبارة عن حزمة من المنافع الأساسية التي تورد إلى الزبون، كما وأن المنفعة الأساسية هذه تكون مفترضة أو مقترحة، تستخدم عادة في صياغة العبارة المتعلقة بأهمية الصفات التمييزية التي تحقق القيمة الوظيفية للزبون وتجعل المنتج متميزاً بأدائه عن مثيلاته من المنتجات التي يطرحها المنافسون في السوق.

وينتطلب العمل على تحديد المنفعة الأساسية المفترضة والمقترحة الفعالة من خلال استخدام الطرق التقليدية للصفات التمييزية المتعددة في تنفيذها من خلال عدة خطوات، وهذه الطرق هي كالاتي:

- 1- حدد المنصات التمييزية المهمة.
- 2- حدد الهدف (أو الغرض) الجاري في المساحة المتعلقة بالصفات التمييزية مع استخدام أساليب خفض البيانات data – reduction technique بهدف تحسين طرق التفسير interpretation المستخدمة لحاجات الزبون.
- 3- تقيس مستوى إدراك الزبون لوظائف المنتج بواسطة أوزان التقدير rating scales الخماسية وغيرها.
- 4- حدد مستوى الأهمية لأوزان الصفات التمييزية.
- 5- أسس التصميم الجديد للمنتج مع تعبئة الفجوات التي تظهر مساحة الإدراك perceptual space

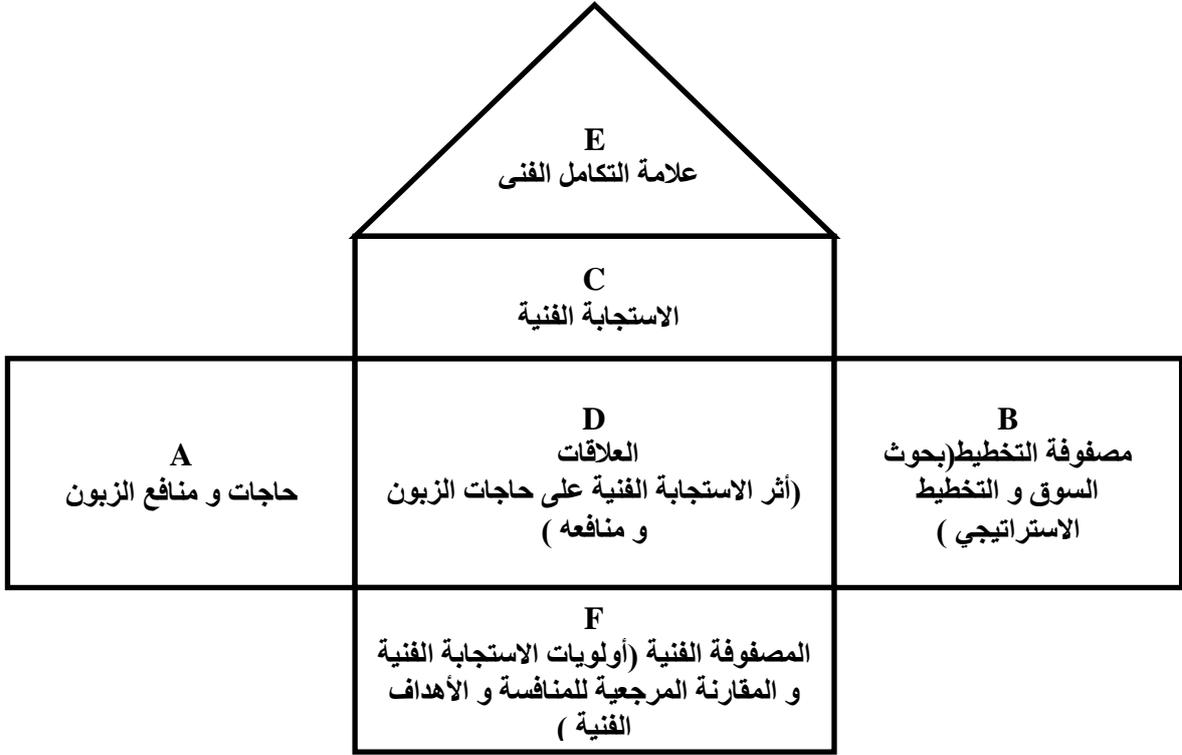
2- آلية بناء بيت الجودة:

تحتوي عملية تأسيس دالة الجودة - كما سبق القول- على هيكلية مصفوفة واحدة أو أكثر من ذلك والتي تسمى أحيانا بجداول الجودة حيث تسمى المصفوفة الأولى بيت الجودة (HOQ) House of quality التي تمثل حاجات الزبون ورغباته بما يسمى صوت الزبون الذي يشكل الجهة اليسار من مصفوفة بيت الجودة، ومن ثم قيام فريق تطوير المنتج بتحويل هذه الحاجات والرغبات إلى المواصفات الفنية ويكون مكانها في قمة البيت، فمصفوفة بيت الجودة تحتوي على عدة أقسام أو مصفوفات فرعية تلتحم بعضها ببعض الآخر بطرق متعددة حيث تحتوي كل منها على المعلومات ذات الصلة بالأخرى، ويبين الشكل (3-7) المخطط العام لبيت الجودة، ويرمز إلى كل قسما من أقسام بيت الجودة بالأحرف الانجليزية (A-F) التي تمثل هيكلية التقديم النظمي للطريقة التي يتبعها فريق تطوير المنتج أو العملية على حدا سواء بالإضافة إلى الفهم الكامل لأبعاد عملية التغطية الشاملة الموجهة نحو إطلاق المنتج الجديد أو الخدمة أو العملية، وان هيكلية التتابع في بيت الجودة تعني التسلسل المنطقي الوحيد المفروض في تعبئة أقسام المصفوفة.²

¹ عبد الستار العلي، نفس المرجع، الطبعة الثانية، 2010، ص253-256.

² عبد الستار العلي، نفس المرجع، الطبعة الثانية، 2010، ص265.

الشكل رقم (7-3): المخطط العام لبيت الجودة



المصدر: عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسير، الطبعة الثانية (2010)، ص266.

والآن نوضح باختصار أقسام مصفوفة بيت الجودة وهي:¹

القسم الأول : Section A: يحتوي هذا القسم على الكشف الهيكل لحاجات الزبون ورغباته، حيث يتم تطوير الهيكل في ضوء نتائج أبحاث السوق واستطلاعات الرأي ذات الصلة بتلك الحاجات والرغبات التي تتحول لاحقاً إلى مؤشرات للجودة، وتأخذ البيانات هنا هيئة منحنى شجرة القرار .

القسم الثاني: Section B: يحتوي هذا القسم على ثلاثة أنواع رئيسية من المعلومات هي:

- 1- البيانات الكمية عن السوق : التي تشير إلى الأهمية النسبية لحاجات الزبون ورغباته، بالإضافة إلى مستويات رضا الزبون مع العروض المقدمة من قبل المنظمة في المنافسة الجارية.
- 2- البيانات المتعلقة بعملية تحديد الأهداف الإستراتيجية في المنتج الجديد أو الخدمة .
- 3- احتساب تقديرات حاجات الزبون ورغباته من حيث الأهمية والألوية.

القسم الثالث : Section C: يتركز هذا القسم على اللغة الفنية المستخدمة في المنظمة في عملية المستوى العالي من توصيف المنتج أو الخدمة المراد تطويرهما، وعادة ما يكون هذا التوصيف الفني قد تأسس نتيجة لحاجات الزبون ورغباته الواردة في القسم الأول من المصفوفة.

¹ عبد الستار العلي، نفس المرجع، الطبعة الثانية، 2010، ص266.

القسم الرابع : Section D: يحتوي هذا القسم على الأحكام التي سيصدرها فريق تطوير المنتج أو الخدمة من حيث قوة العلاقات المتبادلة ما بين كل عنصر من عناصر الاستجابة الفنية ومن كل مفردة من حاجات الزبون ورغباته الواردة في القسم الأول.

القسم الخامس: Section E : ويمثل هذا القسم العلاقة الفنية المترابطة أي علاقات الارتباط ما بين حاجات الزبون ورغباته الواردة في القسم الأول إذ يمثل الجزء الأعلى من مصفوفة بيت الجودة، فهو يجمع سقف بيت الجودة، لذا فإن مفهوم بيت الجودة HOQ يستخدم في تسمية المصفوفة بالكامل والذي أصبح المفهوم الموحد الذي يعرف هيكله المصفوفة، كما ويحتوي هذا القسم أيضا على نتائج تقييم فريق تطوير المنتج أو الخدمة المتعلقة بتنفيذ العلاقات المتبادلة ما بين الحاجات والرغبات واستجابتهم الفنية.

القسم الأخير: Section F: يحتوي هذا القسم على ثلاثة أنواع من المعلومات هي :

1- التقدير (أو التقديرات) التي تم احتسابها من خلال الاستجابة الفنية المعتمدة على نتائج تقديرات حاجات الزبون ورغباته والواردة في القسم الثاني بالإضافة، إلى العلاقات الواردة في القسم الرابع من مصفوفة بيت الجودة.

2- نتائج المقارنة والمفاضلة ما بين الأداء الفني للمنظمة وبين المنافسين محليا وعالميا والتي يطلق على هذه العملية بالمقارنة المرجعية.

3- المعلومات المتعلقة بتحقيق الهدف الأداء الفني بالمنظمة.

وبعد الانتهاء من تأسيس بيت الجودة، فإن نموذج تأسيس دالة الجودة QFD يحتوي عموما على المصفوفات الهيكلية الإضافية التي تقود لاحقا إلى القرارات التفصيلية الواجب اتخاذها خلال عملية تطوير المنتج أو الخدمة، فمناخ بناء بيت الجودة تكون ذات الأثر المتميز والفعال على مجمل إدارة العلاقات مع الزبائن وتحقيق الميزة (الميزات) المتنافسة.

ويبين الشكل (7-3) والشكل (8-3) أنه نموذج لتشكيلة واحدة من التشكيلات المتعددة لمصفوفات العلاقات في بيت الجودة، كما وتعرض أيضا شكل الأسلوب النمطي الموحد المستخدم في بناء نموذج تأسيس دالة لجودة (QFD) في توريد وتحويل المعلومات من مصفوفة إلى مصفوفة أخرى، وقد بدت في الشكل (8-3) من بناء بيت الجودة من التساؤلات بكلمة **ماذا Whats** في الجهة اليسرى من المصفوفة، وان كلمة **ماذا** تعني المفهوم الذي يستخدم دوما في الإشارة إلى المنافع أو الأهداف المراد تحقيقها، وغالبا ما تعود كلمة **لماذا** إلى معرفة حاجات الزبون ورغباته وهي ما يطلق على هذه العملية **بصوت الزبون**، فبناء نموذج تأسيس دالة الجودة (QFD) يقوم بتحديد أولويات **ماذا** من خلال عمل سلسلة من الأحكام وذلك من خلال بحث ودراسات السوق، كما وتستخدم العديد من الأساليب المختلفة في تحديد مثل هذه الأولويات حيث ترفع في الجهة اليمنى من مصفوفة بيت الجودة، وبعد ذلك يستخدم فريق تطوير المنتج كلمة **كيف HOWS** التي تعني الإمكانيات والقدرات التي تملكها المنظمة والتي تستخدمها في تحقيق نتائج من التساؤلات **لماذا** و **كيف** في الواقع العملي الشائع الذي يمثل المقياس الفني لأداء المنتج أو الخدمة وظيفيا المراد تطويرهما، وبهدف ربط بيت الجودة إلى المصفوفة الثانية، يقوم فريق تطوير المنتج بإحلال كافة (أو أكثر أهمية) من التساؤلات بكلمة **كيف** لبيت الجودة في الجهة اليسرى من المصفوفة رقم (2) وكذلك وضع أولويات كل منهما في الجهة اليمنى من المصفوفة رقم (2)، وبنفس الطريقة فإن جميع التساؤلات بكلمة **كيف** لبيت الجودة تصبح تساؤلا بكلمة **ماذا** في المصفوفة رقم (2) وكذلك أهمية النسبية لكل منهما والتي حددها فريق تطوير المنتج في بيت الجودة، ومن أجل تحقيق نتائج التساؤلات بكلمة **ماذا** في المصفوفة رقم (2)، فإن فريق تطوير المنتج يكون بحاجة إلى طقم جديد آخر أو طقم أكثر تفصيلا من التساؤل **كيف** التي تم توليدها وترفع في قمة المصفوفة رقم (2)، وكما هو الحال في السابق فإن فريق تطوير المنتج يستخدم أوزان الموجودة في المصفوفة رقم (2) بالتساؤل بكلمة **ماذا** وتقديراتها المتعلقة بدرجة العلاقة المتبادلة في المصفوفة رقم (2) للتساؤل **كيف** والمصفوفة رقم (2) للتساؤل **ماذا** وذلك لغرض

توريد أوزان وأولويات إلى المصفوفة رقم (2) وتصبح **كيف**، وبنفس الطريقة ولغرض ربط المصفوفة رقم (2) بالمصفوفة رقم (3)، فإن التساؤل **كيف** في المصفوفة رقم (2) سوف يرحل إلى الجهة اليسرى من المصفوفة رقم (3) وتصبح التساؤل **ماذا** في المصفوفة رقم (3)، كما وتحول أيضا أوزان عن التساؤل **كيف** من المصفوفة رقم (2) إلى الجهة اليمنى من المصفوفة رقم (3) حيث تصبح التساؤل **كيف** في المصفوفة رقم (3)، وتمثل كل مصفوفة من سلسلة المصفوفات بدقة أكثر أو التمثيل الفني الأكثر للمنتج أو الخدمة، ويمكن تمثيل العلاقات ما بين التساؤلات **ماذا** و**كيف** في سلسلة المصفوفات، وأخيرا فإن نموذج تأسيس دالة الجودة (QFD) تعطي الإمكانيات الحقيقية من المعلومات الضرورية التي تستفيد بها عملية تخطيط المنتج وتطويره، وان هذه الإمكانيات تستند على هيكلية مصفوفات دالة الجودة (QFD)، وتساعد هذه المصفوفات على وصول صوت الزبون بالكامل وتأمين المعلومات المتعلقة بالعلاقات ما بين صوت الزبون وبين عملية تأسيس مواصفات المنتج أو الخدمة¹.

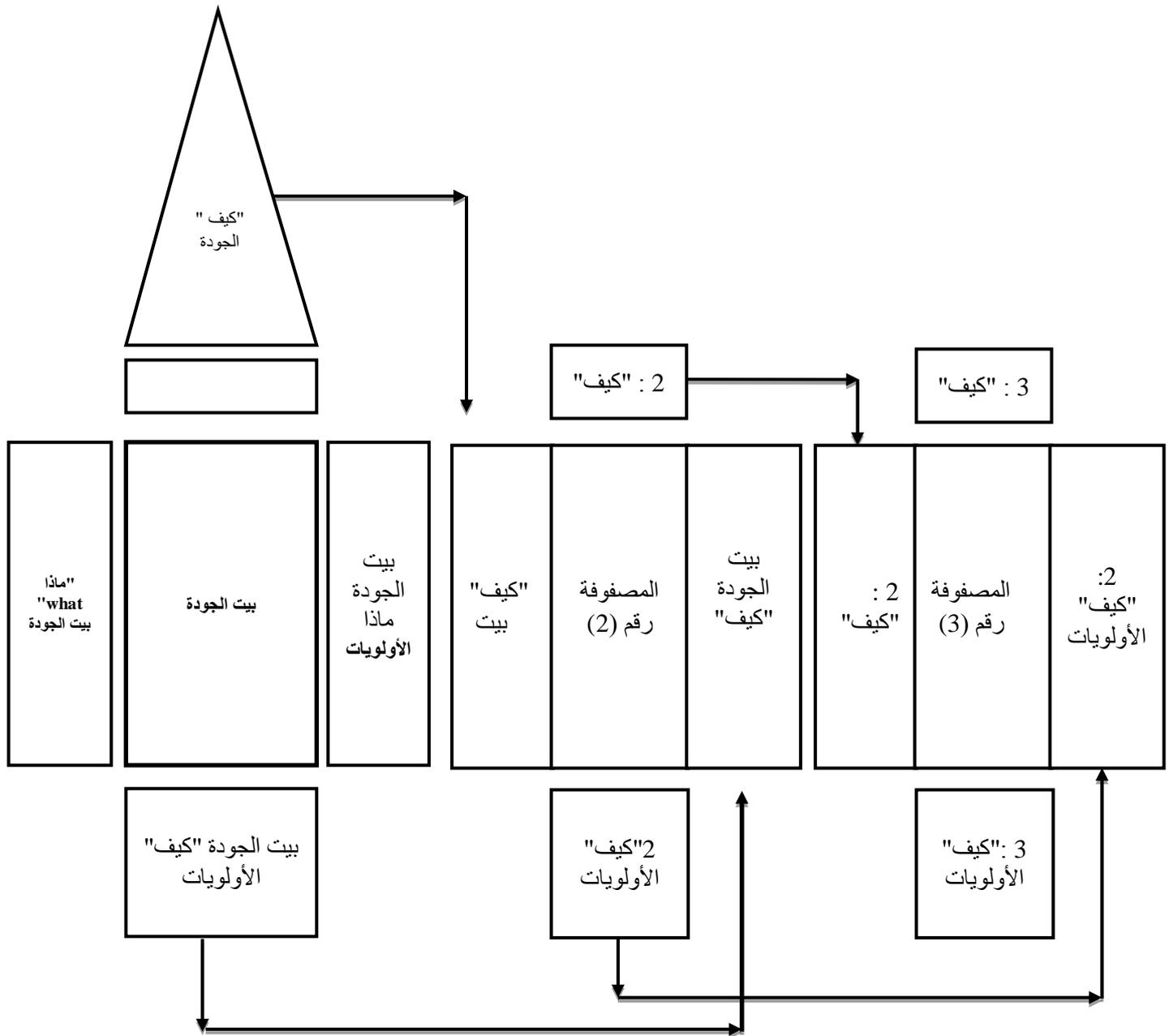
فوائد نموذج تأسيس دالة الجودة (QFD)

- يمكن لنموذج تأسيس دالة الجودة من أن يلعب دورا هاما في مساعدة المنظمة من أن تكون قوية في السوق والمنافسة الشديدة، بالإضافة إلى تحقيق الحماية لها وتوفير الإمكانيات التي تؤدي إلى تطوير المنظمة والتوسع في أعمالها، فأهم الفوائد الممكن الحصول عليها من تطبيقات نموذج تأسيس دالة الجودة (QFD) ما يلي:²
- 1- تقليل التكلفة : من خلال تقليل تركيز العمليات على أداء الوظائف الأساسية بثقة بالإضافة إلى تقليل حالات إعادة العمل والمفردات المعيبة والتالفة .
 - 2- تعظيم العوائد : من خلال مساعدة هذه المنظمات على ترجمة وتحويل حاجات الزبون ورغباته بصورة دقيقة وبفاعلية إلى التصميم الصحيح الخالي من أخطاء للمنتج أو الخدمة.
 - 3- تقليل زمن الدورة الإنتاجية: يعتبر العامل الأهم في تقليل زمن الدورة من خلال كونه الأداة التي تساعد فريق تطوير المنتج في منع القرارات الصائبة في الوقت المناسب (المبكر) في عملية تطوير المنتج.
 - 4- التصدي لحالات تطوير المنتج الفجائية التي تحدث.
 - 5- الدور الذي يلعبه نموذج تأسيس دالة الجودة باعتباره الأداة التي تستخدم في الاتصالات حيث يساهم في تحسينها.

¹ عبد الستار العلي، نفس المرجع، الطبعة الثانية، 2010، ص268-271.

² عبد الستار العلي، نفس المرجع، الطبعة الثانية، 2010، ص272-273.

الشكل رقم (3-8): علاقات مصفوفات في بيت الجودة



المصدر: عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسير، الطبعة الثانية

المطلب الثاني : أسلوب حلاقات الجودة وعلاقة الجودة بالتكلفة والإنتاجية

يحاول هذا المطلب تقديم أسلوب حلاقات الجودة من حيث مفهومها ومتطلباتها ومن أهميتها إلى غير ذلك باعتبارها أسلوبا إداريا حديثا يهدف إلى تطوير وتحسين الجودة والإنتاجية، وكذلك تم توضيح التكلفة الجودة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الشركات العالمية مع التوضيح العلاقة الإنتاجية بالجودة فهما يعتدرا إحدائيتين لمواجهة التنافس.

الفرع الأول: حلاقات الجودة Concept of Quality Circles

وفي هذا الفرع سوف نتطرق إلى أسلوب حلاقات الجودة والذي يعتبر من أهم أساليب الجودة نضرا لفوائده وما يحققه من نتائج من خلال تطبيقه.

أولا: مفهوم حلاقات الجودة

تعتبر حلاقات الجودة واحدة من الأساليب المهمة التي من خلالها تألقت العديد من الشركات اليابانية، وحلاقات الجودة Quality Circles كانت تعرف في اليابان باسم فريق حل المشاكل Problem Solving Team ، وقد ظهرت في اليابان عام 1960 ، وكان الهدف منها إعادة الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية، ولها الفضل في تطوير وتحسين الاقتصاد الياباني.¹

فتعرف حلقة الجودة بأنها مجموعة من المتطوعين الذين يلتقون أسبوعيا وفق جدول عمل لمناقشة مشاكل الجودة التي سيواجهونها ويحاولون اقتراح حلول لها وتقديمها للإدارة.²

ويعرفها باحث آخر بأنها " عبارة عن مجموعة من العاملين يتراوح عددهم بين 6-12 عامل يعملون طوعية في تحمل مسؤولية معينة في حقول اختصاصاتهم الإنتاجية أو الخدمية ويلتقون أسبوعا لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمجابهة المشكلات النوعية لديهم".³

وكذلك تعرف بأنها مجموعة صغيرة من الأشخاص يقومون بنفس العمل أو بأعمال مشابهة، تجتمع طوعيا وبشكل دوري خلال وقت الدوام بقيادة المشرف على الحلقة أو نائبه أو أحد أفراد الحلقة وهي مدربة لتحديد وتحليل وحل مشاكل العمل وتقديم الحلول للإدارة حينما يكون ذلك ممكنا.⁴

يمكن القول بأن مفهوم حلاقات الجودة هو عبارة عن مجموعات عمل طوعية وصغيرة الحجم، حيث يتراوح حجم كل منها بين أربعة إلى عشرة عمال في المنظمة، الهدف منها تطوير وتحسين جودة منتجات المنظمة، من خلال اقتراح حلول للمشاكل التي يتم طرحها على إدارة المنظمة ويدير عمل الحلقة الواحدة ويوجهها كل من:⁵

1 قائدة حلقة الجودة :

وهو الذي يتولى تدريب أعضاء الحلقة على حل المشاكل باستخدام الأساليب الإحصائية، وتدريبهم على العمل الجماعي كفريق عمل مهمته تحديد المشاكل التي تعرقل العمل ودراستها، ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لها ثم تطبيقها بعد موافقة إدارة المنظمة عليها.

2 المنسق الحلقة :

يقوم المسهل إضافة إلى مراقبة مسؤوليات المنسق والأنشطة المباشرة لأعضاء الحلقة حيث يقوم بالاتي :

- 1- حفظ الوثائق المتصلة بعمل الحلقة .
- 2- تأمين الاتصال بين أفراد الحلقة وإدارة المنظمة.

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000، دار الثقافة، عمان، 2009، ص128 .

² قاسم نايف علوان، نفس المرجع، ص128.

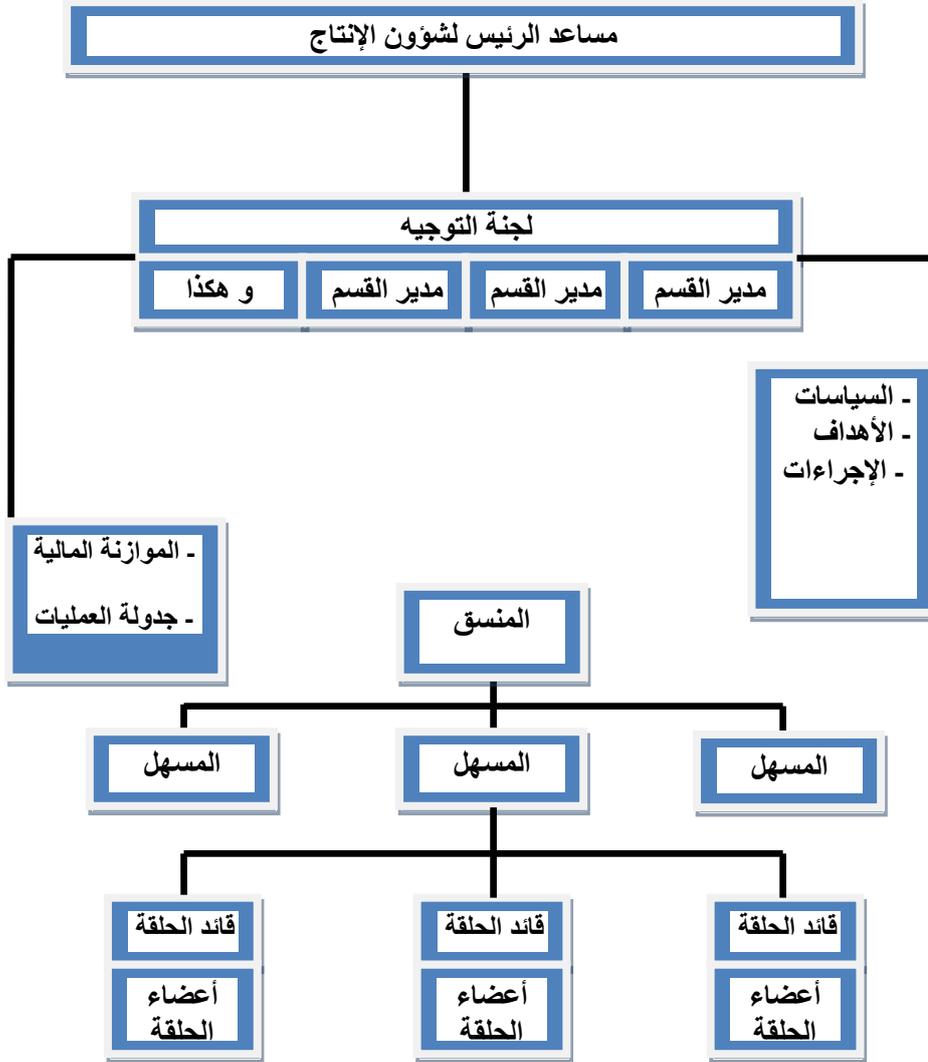
³ خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2007، ص182.

⁴ يوسف حجيم الطائي والأخرون، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان، الطبعة العربية، 2009، ص170.

⁵ قاسم نايف علوان، نفس المرجع، ص129.

3- مراقبة وتقييم برامج العمل لأعضاء الحلقة والشكل (3-9) يوضح مخططاً نموذجياً لتنظيم عمل حلقات الجودة، ويجب التذكير بأن حلقات الجودة تعمل بشكل غير رسمي أي ليست موجودة في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

الشكل رقم (3-9): مخطط نموذجي يعكس آلية تنظيم حلقة الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001-2000، دار الثقافة، الطبعة الأولى، الطبعة الثانية (2009)، ص131.

ومن استعراض ما تقدم يمكن القول بأن الفلسفة التي تقوم عليها حلقات الجودة تتمثل في إيجاد صيغة مناسبة للعمل كفريق وان الكل اكبر من مجموع أعضاء الحلقة (فكرة $2 + 2 = 5$) وهو ما يطلق عليها التداؤب أي أن مجموعة أعضاء الحلقة الواحدة سوف يتوصلون دوماً إلى حل أفضل من ذلك الذي يصل إليه شخص واحد يعمل بمفرده) وهو ما ينطبق عليه المثل العربي القائل رأي المجموعة أفضل من رأي الفرد الواحد) ويجب تأكيد القول بأن العاملين في المستويات كافة ليسوا خبراء في مجال تخصصاتهم، بل أيضاً قادرون على الإبداع في مجال عملهم.

وقد تجدر الإشارة حول مفهوم حلقات الجودة، بأن هناك العديد من الباحثين يخلطون بين مفهوم حلقات الجودة وفرق العمل، ويمكن توضيح الاختلاف بينهما من خلال الجدول رقم (3-2).

جدول رقم (3-2): مقارنة بين حلقات الجودة و فرق العمل

ترتيب	معايير المقارنة	حلقات الجودة	فرق العمل
1	شمولية العمل	تكلف في انجاز عمل محدد و صغير نسبيا	تكلف في انجاز عمل أو مهمة كاملة
2	صفة العمل	طوعية و هي ليست في الهيكل التنظيمي للشركة	إجبارية فهي جزء من الهيكل التنظيمي للشركة
3	سلطة القرار	قرارات استشارية فقط أي تقدم مقترحات	قرارات تنفيذية
4	ديمومة العمل	تنتهي بمجرد انتهاء المهمة	تتبع طيلة حياة الشركة
5	أعضاء العمل	لا يوجد تجانس بينهم من حيث الوظيفة أو المنصب الإداري	متجانسون من حيث الوظيفة أو المنصب الإداري
6	طابع العمل	عمل فني	عمل إداري
7	فكرة العمل	تعتبر بمثابة إدارة تدريبه لتطوير العمل بشكل جماعي	تركز على الفكرة العمل الجماعي

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001-2000، دار الثقافة، الطبعة الأولى، الطبعة الثانية (2009)، ص132.

يجب الإشارة هنا بالنسبة للمجموعة دائرة الجودة هو أكثر من القوة الدافعة في المنظمة، ويمكن أن تكون مستقلة عن قرارات معينة.¹

ثانياً: أهمية حلقات الجودة

ترتكز أهمية حلقات الجودة من ترسيخ المساهمة في تحقيق مستوى من الإنتاجية والجودة وانخفاض التكلفة ومعدل دوران العمل في المنظمة، وإنها تعمل على التحفيز من أجل أن يتجلى الإبداع بشكل أفضل، ويعمق الشعور لدى العاملين بالمسؤولية والحرص على إيجاد حلول إبداعية للمشاكل، ويمكن تناول الأهمية أو الفوائد التي تكتسبها المنظمة من جراء تبني أسلوب حلقات الجودة كعمل لأداء أنشطتها المختلفة حيث تتمثل في:²

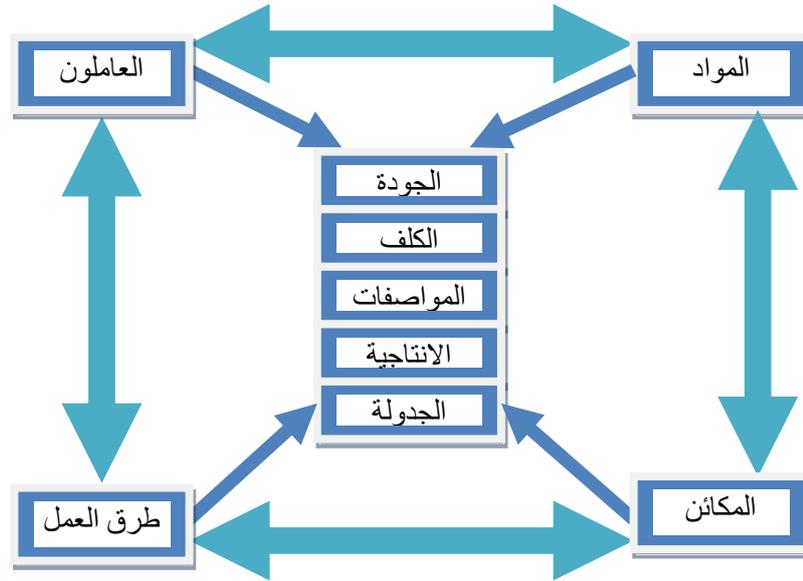
- 1- زيادة التزام العاملين بالمشاركة واتخاذ القرارات.
- 2- القدرة على حل المشاكل.
- 3- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
- 4- تنمية وتطوير أداء المشرفين في جميع مستويات المنظمة وإبراز صفة القيادة فيهم.
- 5- زيادة دافعية ومعنوية العاملين وبناء الثقة بين جميع العاملين في المنظمة.
- 6- تساهم حلقات الجودة في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية في المنظمة من خلال مشاركتهم في حل مشاكل العمل وبما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة.
- 7- خدمة أفضل للزبون من خلال حل المشاكل المتعلقة وتحقيق طلبات الزبون في الحصول على منتج مطابق للمواصفات التي تلبية رغباته إضافة إلى تقديم أفضل ما يمكن من خدمات ما بعد البيع.

¹ Saddik Abdellah, **Management De La Qualité**, Office Des Publication Universitaires, Alger, 2^{eme}

Edition, 2008, p287.

² قاسم نايف علوان، نفس المرجع، ص132-133.

شكل رقم (3-10): الإطار لاهتمامات حلقات الجودة و مجالات تطبيقها



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001-2000 ، دار الثقافة ، الطبعة الأولى ، الطبعة الثانية (2009) ، ص132 .

ثالثاً: متطلبات تطبيق حلقات الجودة

إن تحقيق الفوائد من تطبيق حلقات الجودة يستلزم توفير عدد من المتطلبات الأساسية، وقد حددت بخمسة متطلبات رئيسية وهي:¹

- 1- التزام الإدارة العليا: يعتبر من أهم المتطلبات بل وأكثرها ضرورة، لأن التزام الإدارة العليا يعني أنها راغبة وموافقة على تطبيق برنامج حلقات الجودة إضافة إلى تولد شعور قوي لدى أعضاء حلقات الجودة لدعم الإدارة إلى برنامجها وتشجيعهم المستمر لتحقيق النجاح برغم ما قد يواجهها من مشاكل في أثناء مرحلة التنفيذ .
- 2- هيكل حل المشاكل: يمثل أحد المكونات الهامة بحلقات الجودة، حيث وجود هيكل سليم لحل المشاكل يؤدي إلى تمكنهم من حل مشاكلهم بطريقة منظمة.
- 3- البداية الصغيرة: لكي تضمن الشركة نجاح حلقات الجودة على المدى الطويل فعليها أن تبدأ بداية صغيرة أي بعدد قليل من حلقة الجودة في الشركة، حيث يفضل بأن يكون في البداية عدد حلقات الجودة من (2-6) حلقات وفقاً لحجم المنظمة وظروف عملها.
- 4- التهيئة الذهنية الصحيحة: لا بد من خلق بيئة عمل بحيث يستطيع كل فرد أن يكون قادراً على حل المشاكل التي تحدث في بيئة العمل من خلال التهيئة الذهنية الصحيحة لجميع أعضاء التنظيم.
- 5- تخصيص الموارد: اعتبار أن حلقات الجودة عبارة عن نوع من الاستثمار، فهذا يتطلب تخصيص نوع من الموارد بهدف تحقيق مخرجات محدودة متمثلة في الإنتاجية ومستوى جودة الأداء والرضا الوظيفي.

¹ قاسم نايف علوان، نفس المرجع، ص146-147.

الفرع الثاني : تكلفة الجودة

من الممكن أن يكون هناك منتج عالي الجودة و يمتاز بسمعة جيدة في السوق ولكن لا يمكن تسويقه بسبب ارتفاع تكلفة الإنتاج و قد يحصل أي منتج على رضا العميل و لكن ليس كافيا للحكم على كفاءة الإدارة ، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار موضوع تكلفة المنتج وكما أن هناك تكلفة الإنتاج والمبيعات هناك أيضا تكاليف الجودة.

أولاً: تعريفها:

هي النفقات اللازمة لتثبيت مستوى معين للجودة في المنظمة، أو هي التكلفة المرتبطة بنشاط الجودة في المنظمة لتحديد كل من الجودة التصميم وجودة المطابقة، وأول نموذج قدم لتصنيف تكلفة الجودة من قبل feigenbaum يعرف بنموذج (P-A-F)، وفيه صنفت التكلفة إلى تكلفة الوقاية أو المنع Prevention ، والتقويم APPRAISAL ، والفشل failure ، ويمكن تصنيف تكلفة الفشل إلى: تكلفة فشل داخلي ، وتكلفة فشل خارجي.¹

ثانياً: الأنواع التكاليف الأساسية للجودة:

تشمل تكاليف الجودة خمسة أنواع أساسية منها ثلاثة التي جاء بها Feigenbaum في نموده الذي يعرف ب(P-A-F) ، وأما الباقي هما(تكلفة المعيب وتكاليف الجودة المخفية) ، والمتمثلة فيما يلي:

1- التكاليف الوقائية:

هي تلك التكلفة التي تنجم عن الجهود و الفعاليات التي تبذلها المنظمة خلال مرحلة التصميم و الإنتاج، وتشمل هذه التكاليف على:²

1-1- التكاليف التخطيط للجودة: وهي تلك النفقات الموجهة على عمليات تطوير وتنفيذ البرامج إدارة الجودة.

2-1- التكاليف تصميم المنتج: وهي تلك النفقات الموجهة على تحقيق التصميم الجيد و الخالي من العيوب بالإضافة إلى تحديد خواص عملية السيطرة على الجودة.

3-1- التكاليف العملية: التكاليف التي تدفع لضمان ملائمة العملية الإنتاجية لموصفات الجودة.³

4-1- التكاليف التدريب: وهي تكلفة تدريب العاملين على أساليب الوقاية من الوقوع في الأخطاء وزيادة مهاراتهم وقدراتهم على تطبيق نظام الجودة.⁴

5-1- التكاليف المعلومات: وهي تتضمن تكاليف المرتبطة ببناء نظام المعلومات الجودة والمحافظة عليه وبما يساهم في تحليل وتطوير تقارير أداء الجودة.⁵

2- التكاليف التقويم:

وهي الناجمة عن المحاولة معرفة ما إذا كانت المنتجات مطابقة للموصفات الموضوعه ، وهذه تتضمن تكلفة موظفي الفحص والتفتيش، وتكلفة المعدات والنفقات على قسم التفتيش، الذين يقيمون بالسيطرة على الجودة والعمل على درك المشاكل و الأخطاء خلال أو بعد إنتاج الننتوج أو الخدمة وهذا يتطلب :
- وضع وترتيب خطط المعاينة الإحصائية المطلوبة.

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قعدة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008، ص39.

² عبد الستار علي، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص56-57.

³ محمد عبد العال النعيمي وراتب جليل صويص و غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، عمان، 2009، ص73.

⁴ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل، عمان، الطبعة الثالثة، 2008، ص170.

⁵ قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزر 9001-2000 ،دار الثقافة -عمان ، 2009 ، ص53.

- الوقت والجهد المطلوب المدخلات والعمليات والمخرجات .
- فحص معالجة البيانات واختبارها .
- التحقيق من مشاكل الجودة وتقديم التقارير المتعلقة بالجودة .
- إدارة مسوحات الزبائن ومراحل الجودة .¹

3- تكاليف الفشل:

وهي تلك التكاليف الناجمة عن ظهور المنتجات ذات الجودة الرديئة...، أي النفقات التي تنشأ بسبب عدم مطابقة المنتج للموصفات المحددة له ، وهي نوعان داخلية وخارجية وهما:

1-3 التكلفة الفشل الداخلي : وهي تلك النفقات التي تنشأ نتيجة لإنتاج السلع أو الخدمة ذات جودة رديئة والتي يتم كشفها من خلال العمليات الإنتاجية داخل المصنع .

2-3 التكلفة الفشل الخارجي : وهي تلك التكاليف التي تنشأ بعد استلام المستهلك للمنتج ذو الجودة المتدنية أي المتعلقة بخدمات ما بعد البيع .²

4- التكاليف المعيب: وهي التكاليف التي تشمل على:³

- 1-4 تكاليف المعيب الذي لا يمكن إصلاحه مثلاً: الخردة (Scrap)...الخ.
- 2-4 تكاليف المعيب الذي يمكن إصلاحه.
- 3-4 تكاليف إدارية للاتصال مع الموردين بسبب عيب المواد الموردة.
- 4-4 تكاليف تسببها احتجاجات العملاء.
- 5-4 تكاليف ضياع الزبائن مثلاً: لعدم توفر المنتج...الخ.

5- التكاليف المخفية:

وهي التكاليف التي ترتبط بأنشطة الجودة ولا تظهر ضمن تكاليف الظاهرة وإنما تحمل على أنشطة أخرى مثل التكاليف الخاصة بالتعديلات المتعلقة بالإنتاج و الهندسة، وعلى الرغم من عدم ظهور هذه التكاليف إلا أن لها وزناً كبيراً يفوق في بعض الأحيان تكاليف الجودة الظاهرة .⁴

¹ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص333.

² عبد الستار العلي، نفس المرجع، ص58-59.

³ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2002، ص 71.

⁴ حيدر علي المسعودي، إدارة التكاليف الجودة استراتيجياً، دار اليازوري، عمان، 2010، ص 60 .

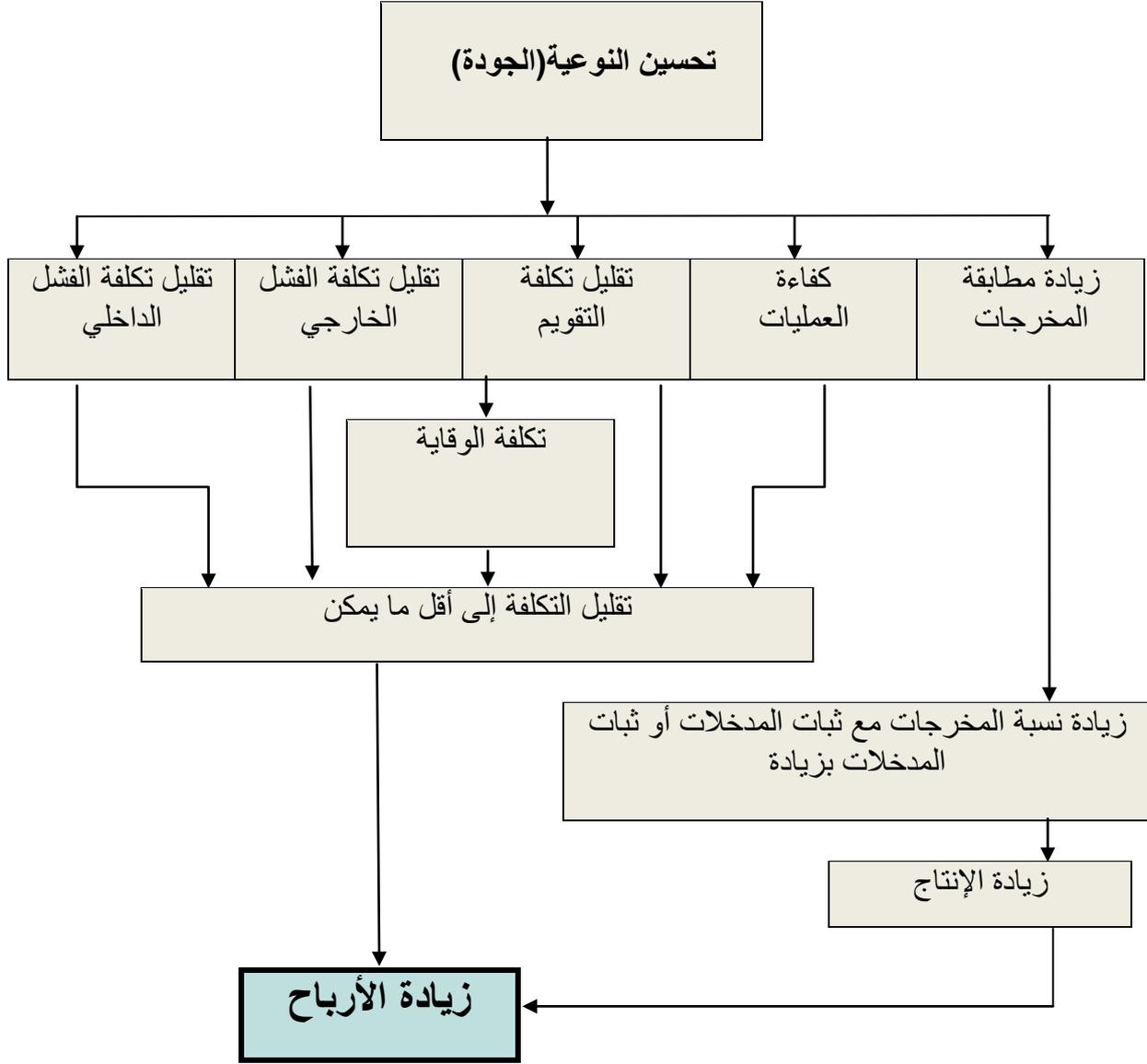
الجدول رقم (3-3): التكلفة المرتبطة بالجودة

Costs Associated with quality			
التكاليف الوقائية prevention	التكاليف التقييم Appraisal Cost	تكلفة المعيب	
		Internal Cost تكلفة داخلية	External تكلفة خارجية
التخطيط Planing	الاختبار Testing	الخردة Scrap	الاستبدال أو الإعادة Returns
تكلفة التطوير D.C	الفحص Inspection	إعادة العمل Rework	تكلفة الضبط
التدريب Trinig	التدقيق Audits	إعادة التفتيش Retest	تكلفة ضمان العمل
أنظمة التصميم Designing Systems		تقييم المعيب E.d	تكلفة قلة المبيعات

المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجب الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، الطبعة الأولى (2004)، ص 63.

في الجدول أعلاه يوضح لنا أهم فقرات التكلفة الخاصة بالجودة والتي سبق الإشارة إليها وأهم أنواع التكلفة الفرعية التابعة لكل من تكاليف الفشل والتقييم والوقاية وهذه التكلفة عادة ترتبط بالهيكل العام لهيكل الإنتاج في المنظمة ولها تأثير مهم على رفع مستويات الإنتاجية وبالتالي زيادة الأرباح، وفيما يلي الشكل (3-11) يوضح موقع تكاليف الجودة المذكورة أعلاه وأثرها في زيادة الأرباح.

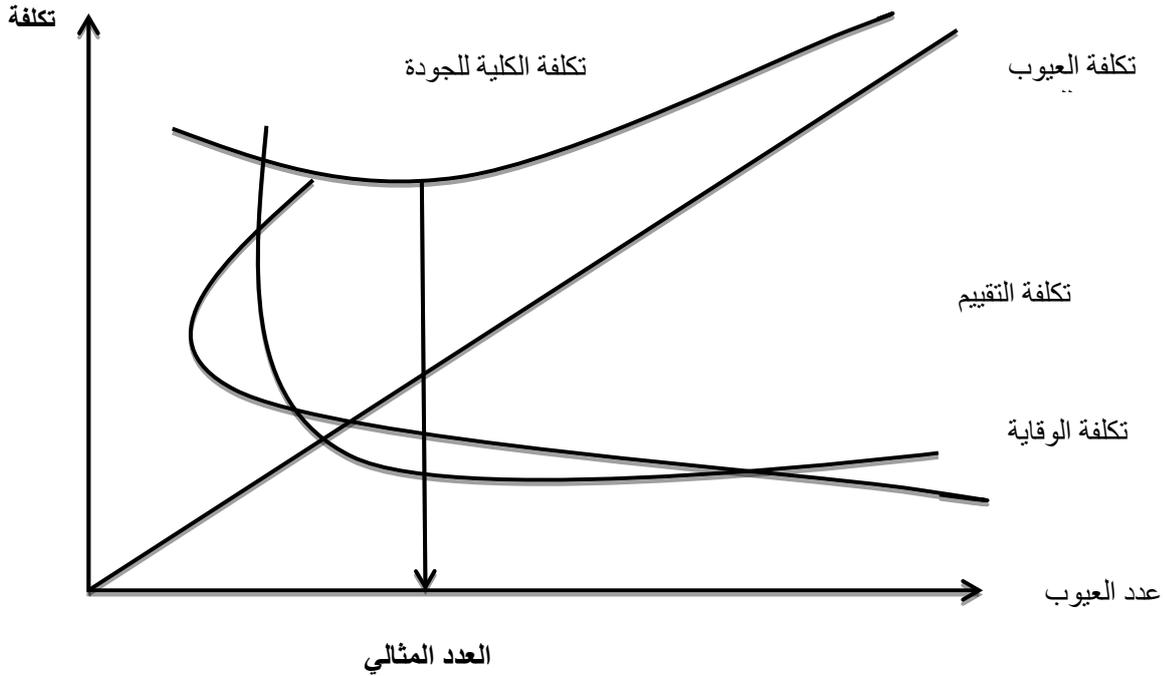
الشكل رقم (3-11): موقع تكاليف الجودة المذكورة أعلاه وأثرها في زيادة الأرباح.



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجب الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، الطبعة الأولى (2004)، ص 63.

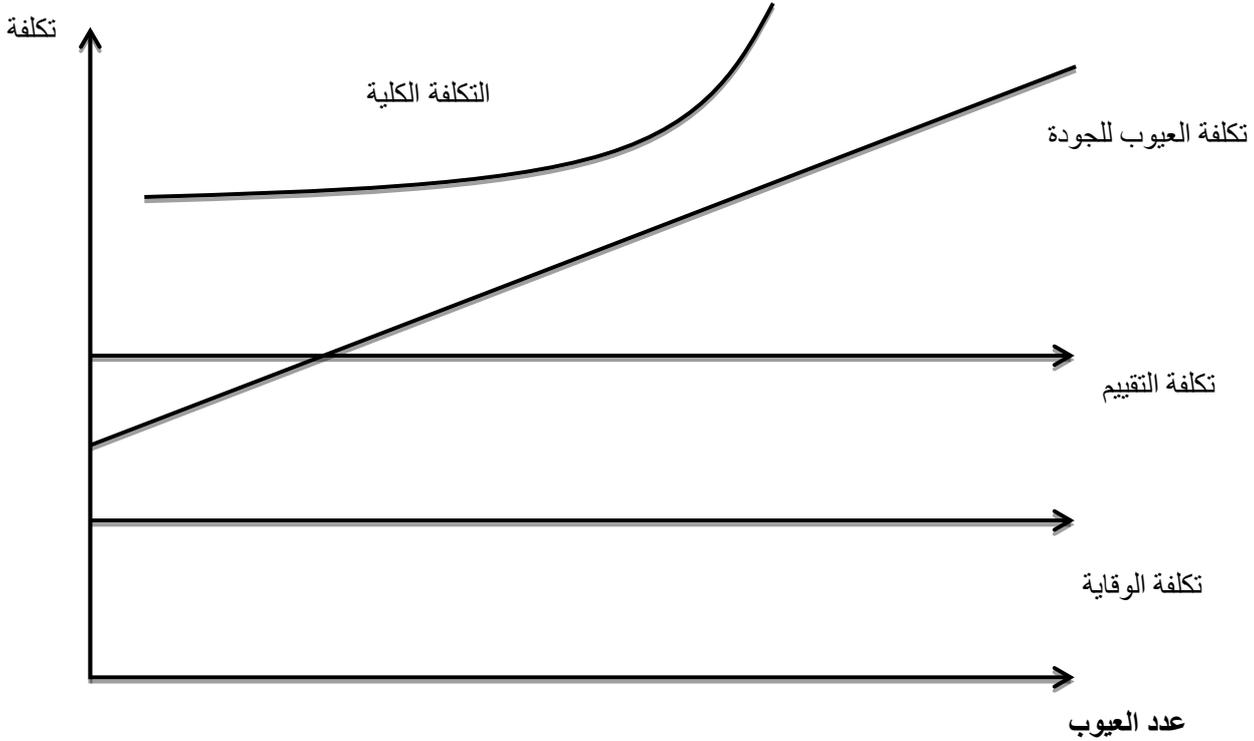
وفي ظل المدخل التقليدي لتكلفة الجودة ، فإن هناك عدد مثالي معين من المعيبات التي تجعل من التكلفة الكلية للجودة بأشكالها السابقة أقل ما يمكن، حيث أن تكلفة الوقاية والتقييم سوف تقل بتزايد المعيبات وبالعكس، وان العدد الأمثل من المعيبات يتحقق في مستوى معين وكما يوضحه الشكل (3-12).
 أما المدخل المعاصر فإنه يختلف كثيرا عن المدخل السابق في أن تكلفة الوقاية والتقييم لا حاجة لها لتزايد من أجل تخفيف العيوب، ولذا فإنه ليس هناك عملية مبادلة بين تكلفة العيوب وتكلفة تجنبها ، فالمستوى المثالي يحدث عند نقطة العيوب الصفرية وكما يوضحها الشكل (3-13) .

الشكل رقم (3-12): العلاقة بين التكلفة الجودة وعدد الوحدات المعيبة في ظل المدخل التقليدي



المصدر : محمد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البيازوري، طبعة 2005 ، ص 34.

الشكل رقم (3-13): العلاقة بين تكلفة الجودة وعدد الوحدات المعيبة في ظل المدخل المعاصر.



المصدر محمد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البيازوري، طبعة 2005 ، ص 35.

ثالثاً: مؤشرات قياس تكاليف الجودة

تحتاج إدارة الجودة الشاملة عادة إلى تقارير حول تكلفة الجودة المتحققة بالطريقة التي تسهل على نفسها الدراية الكاملة بأمر الجودة وقضاياها، وتعد طريقة مؤشر الجودة Index Number Methods من أكثر الطرائق شيوعاً في الاستخدام، والمقصود بمؤشر الجودة: هو العلاقة النسبية Ratio التي بموجبها يتم قياس تكلفة الجودة ذات الصلة على أمس قيمة، وقد حددها بما يأتي:¹

1 - مؤشر العمل Labor Index:

يعني العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة وبين مجموع ساعات العمل المباشرة.

$$\text{مؤشر تكاليف العمل} = \frac{\text{التكاليف الكلية للجودة}}{\text{ساعات العمل المباشر}}$$

2 - مؤشر التكلفة Cost Index :

وهي العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة وتكلفة الإنتاج وبشقيها التكلفة المباشرة وغير المباشرة.

$$\text{مؤشر تكاليف الجودة} = \frac{\text{التكاليف الكلية للجودة}}{\text{تكاليف الصنع (المباشرة وغير المباشرة)}}$$

3- مؤشر المبيعات Sale Index :

وهو العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة وإجمالي قيمة المبيعات.

$$\text{مؤشر تكاليف المبيعات} = \frac{\text{التكاليف الكلية للجودة}}{\text{المبيعات الإجمالية}}$$

4- مؤشر الإنتاج Production Cost Index

وهو العلاقة النسبية (نسبة مئوية) ما بين تكلفة الجودة وكمية الإنتاج.

$$\text{مؤشر تكاليف الإنتاج} = \frac{\text{التكاليف الكلية للجودة}}{\text{كمية الإنتاج النهائي}}$$

وتستخدم المؤشرات في أعلاه لغرض المقارنة ما بين مستويات الجودة بين مدة وأخرى أو بين أقسام المنظمة ووظائفها، كما تساعد على معرفة كمية التكاليف المرافقة لبلوغ أي مستوى من الجودة، ويشير الانخفاض في هذه النسب إلى العلاقة الإيجابية ما بين تحسين الجودة والتكاليف التي تترتب على هذا التحسين فيما يشير الارتفاع في هذه النسب إلى العلاقة السلبية بينهما، ويشير (Evans) إلى أن مؤشر تكلفة الجودة لكل دينار من المبيعات هو الأكثر انتشاراً، وقد استخدم Juran هذا المؤشر لقياس مستوى الجودة، حيث تستخرج نسبة تكلفة المنتجات المعيبة إلى قيمة المبيعات وطرح هذه النسبة من (1) عدد صحيح وكما يأتي:

$$\text{مستوى الجودة} = 1 - \frac{\text{تكلفة الوحدات المباعة السنوية بالدينار} \times 100\%}{\text{قيمة المبيعات السنوية بالدينار}}$$

¹ يوسف حجيم الطائي والآخرين، نفس المرجع، ص 88-89.

الفرع الثالث: الإنتاجية وعلاقتها بالجودة

إن دراستنا للجودة وما يصاحبها من استغلال أمثل للموارد وتقليل الهدر والضياعات وزيادة وارتفاع مستويات الإنتاجية ، ومن أجل إظهار هذه العلاقة وتحليلها والتعرف عليها لا بد لنا في البداية من توضيح لمفهوم الإنتاجية *Productivity* والكفاءة الإنتاجية و غير ذلك من التعارف المهمة في هذا الصدد .

أولاً: مفهوم الإنتاجية و الكفاءة الإنتاجية

لقد وردت تعاريف عديدة للإنتاجية ومن هذه التعاريف هي النسبة أو العلاقة بين المدخلات والمخرجات للنشاط الإنتاجي، وعرفت أيضا هي نسبة المخرجات لعمليات الإنتاجية إلى المدخلات والتي تقاس من المخرجات على المدخلات.¹

يفسر مفهوم الكفاءة الإنتاجية بأنه هو مدى تطابق المخرجات الفعلية مع القياسية أو المتوقعة، لأن الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للمصادر والانتفاع بها لإنجاز الأهداف أو أنها أمثل استعمال لعناصر الإنتاج بهدف الحصول على أقصى نفع من تلك العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية .²

ثانيا : أهمية العلاقة بين الإنتاجية والجودة

إن هدف كل من الإنتاجية والجودة هو تحقيق رضا المستهلك من جانب وكذلك تخفيض التكاليف للمنتجات لأجل الحصول على أعلى عائد ممكن، فهذه العلاقة كما هو واضح في لشكل (3-14)، بأن عمليات التحسين في الجودة نتج عنها ارتفاع أو زيادة القيمة المدركة للمنتجات وبالتالي سيؤدي إلى زيادة العائد من جهة وزيادة الحصة السوقية من جهة أخرى مما يؤدي إلى زيادة في الأسعار وزيادة في العائد وبالتالي تعظيم الأرباح. أما بالنسبة للتحسين في مجال الإنتاجية سيؤدي إما إلى زيادة المخرجات مع نفس المدخلات أو تخفيض المدخلات للحصول على نفس المخرجات عن طريق زيادة الكفاءة الإنتاجية والاستخدام الأمثل للموارد وهذا سيؤدي إلى انخفاض التكاليف الصناعية أو الخدمية وبالتالي سيقودنا إلى زيادة العائد للحصول على أعلى أرباح ممكنة ، ومن ذلك نستنتج بأن التحسين في الجودة والإنتاجية سيقودنا إلى زيادة العائد، فالجودة والإنتاجية هما إحدائيات التنافس.³

ثالثا : أثر الجودة على إنتاجية

إن تحسين الجودة يمكن أن يكون له تأثير مهم على مقاييس الإنتاجية لأن تخفيض العيوب والضياعات سيؤدي إلى زيادة المخرجات ، إذن كل الأشكال الموجودة لتحسين الجودة يكون لها تأثير ايجابي على مقاييس الإنتاجية المختلفة ، مثل تحسين تصاميم العمل وأنشطة العمل ستؤدي إلى زيادة الإنتاجية كما سيؤدي إلى تحسين الجودة.

إن الجودة الرديئة مثلها مثل الإنتاجية الرديئة تقلل من فاعلية المنظمات ، فالجودة الرديئة ستؤدي إلى ساعات عمل إضافية لأجل إعادة العمل وكذلك الحال مع وجود تلف وضياعات في المواد الأولية وتتجمع هذه المشاكل نتيجة لعدم الكفاءة لتؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية وبالتالي سيؤثر ذلك على الإيرادات والأرباح . وتؤدي الإنتاجية الرديئة إلى مشاكل في العمليات وتأثير في عملية الشحن وانخفاض الروح للمعنوية للعاملين وازدياد تكاليف الفحص وبالتالي سيقبل من إشباع حاجات ومتطلبات المستهلك وفي النهاية تصبح الجودة غير مطابقة للمواصفات وهذا سيؤدي بالنهاية إلى انخفاض في الحصة السوقية ، وتعد الإنتاجية غاية من غايات الجودة الشاملة وسنوضح ذلك في الشكل(3-15).⁴

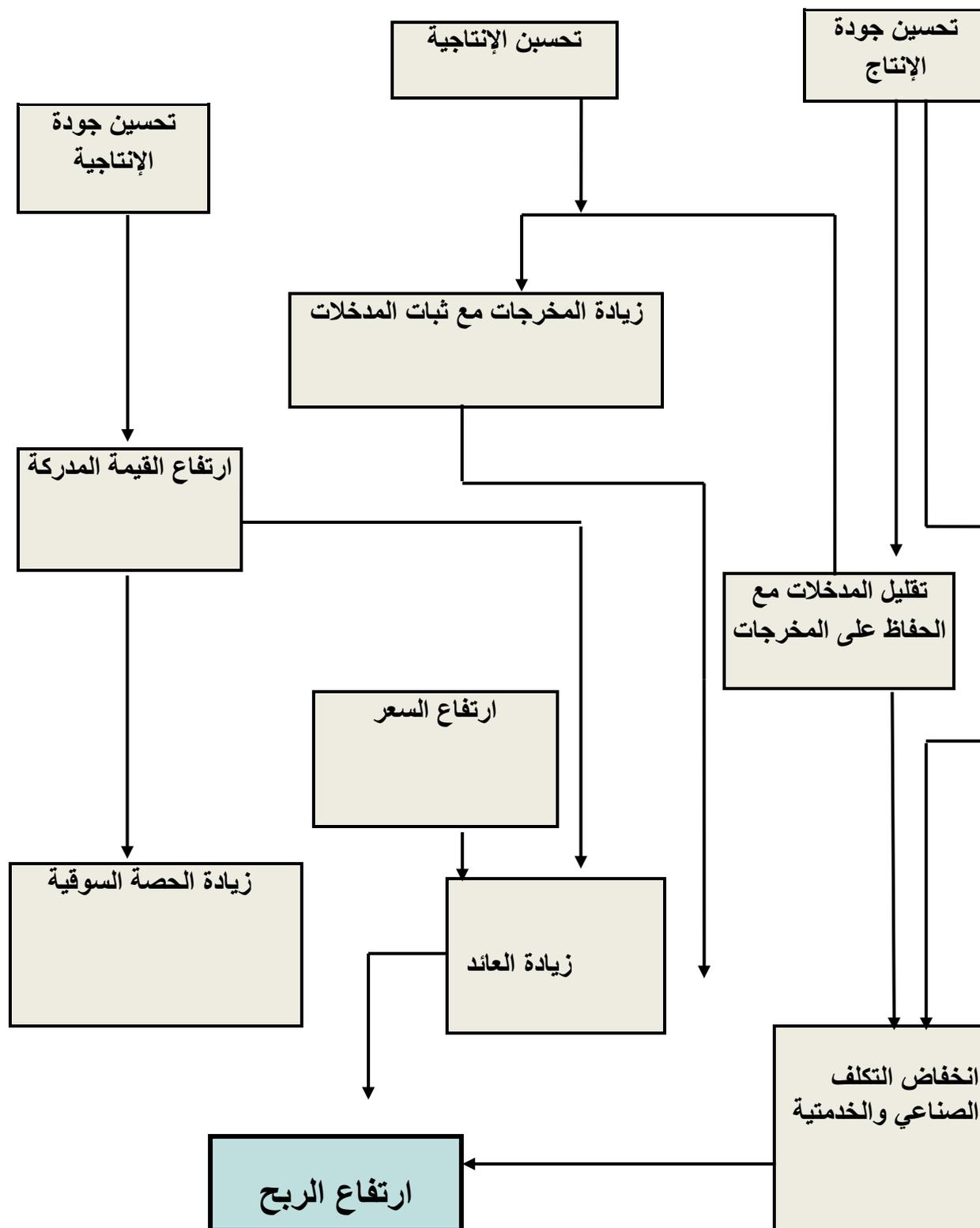
¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، دار الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص68.

² مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، نفس المرجع، ص69.

³ مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، نفس المرجع، ص71.

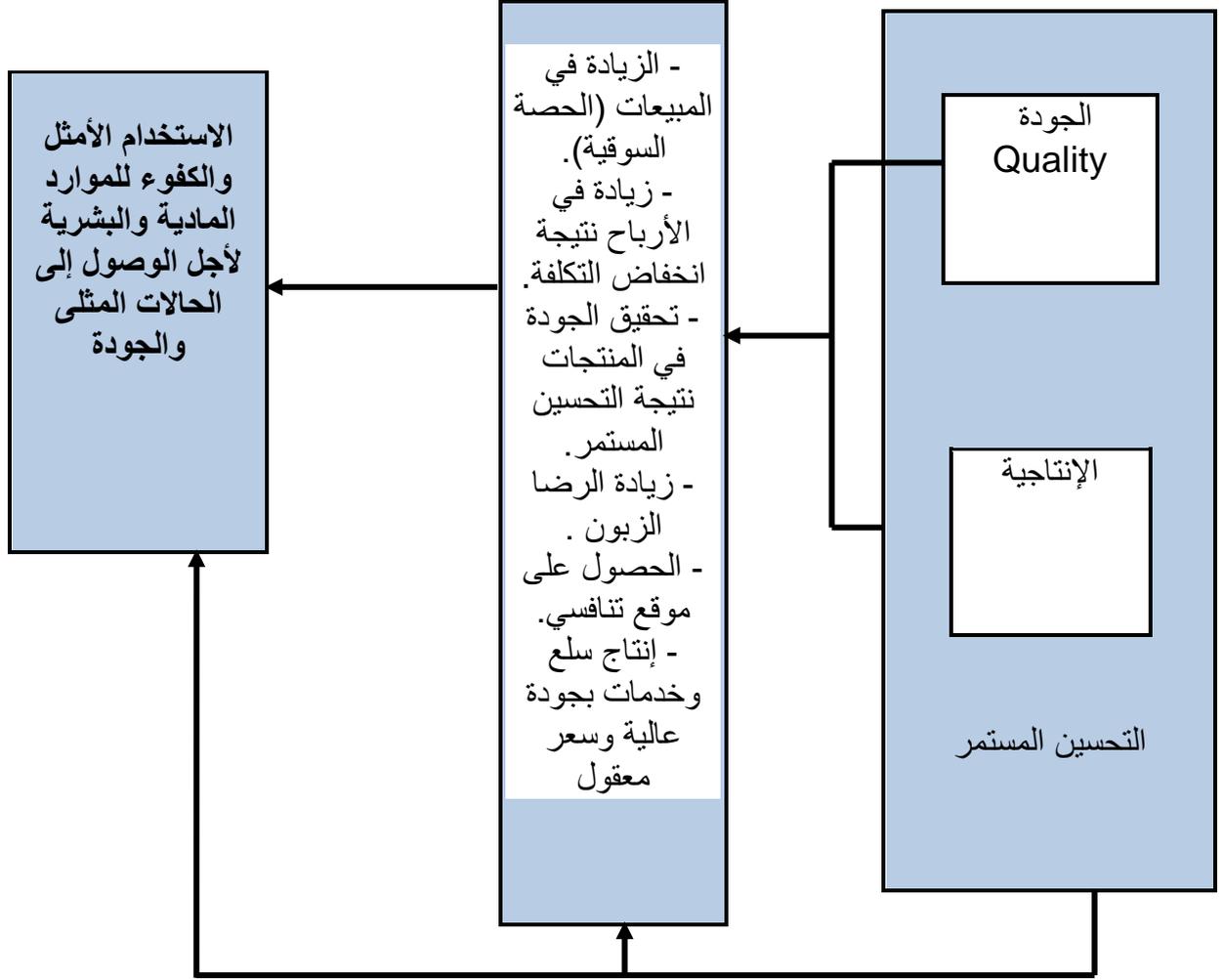
⁴ مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، نفس المرجع، ص73.

الشكل رقم (3-14): تحسين الجودة و الإنتاجية يؤدي إلى الأرباح.



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حبيب الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، الطبعة الأولى (2004)، ص72.

الشكل رقم (3-15): تحسين الإنتاجية والجودة يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد.



عملية متواصلة وقابلة للتجديد والتعديل

المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجب الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، الطبعة الأولى (2004)، ص75.

المبحث الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والرقابة عليها

يوضح هذا المبحث أهم الخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تم تحديدها وفق مراحل التطبيق، فبرغم عوامل نجاح التي تم الحصول عليها من تطبيق مدخل TQM في الشركات ، إلا أننا نجد على العكس من ذلك محاولات فاشلة في التطبيق وفي أي مرحلة من مراحل التطبيق، فيتناول هذا المبحث أهم تلك الأخطاء الشائعة للفشل والصعوبات حتى يتم تجنبها عند التطبيق، وكذلك يتناول هذا المبحث الرقابة على الجودة نظراً لأهميتها في هذا المجال.

المطلب الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر في غاية الأهمية من حيث أنه يتناول الجوانب التي ترتبط بسبل التطبيق لهذه المفاهيم الفكرية والتي أصبحت في هذا القرن تلعب أهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المختلفة.

الفرع الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل، وقد حدد جابلونسكي Jablonski، 1991، خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد Preparation

المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط Planning and Study

المرحلة الثالثة: التقييم Evaluation

المرحلة الرابعة: التنفيذ Implementation

المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات Diversification

ويمكن تناول هذه المراحل كما يلي:¹

المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد

هذه المرحلة عبارة عن معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة، فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا ومنها:

توضيح الرؤيا الإستراتيجية، تحديد رسالة الشركة، تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط

بناء على البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة، وفي حالة كونها مشجعة لاتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم التخطيط إلى عملية التطبيق وذلك بتشكيل لجنة تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة تقوم بإعداد الآتي:

إعداد خطة أولية للتنفيذ، تحديد الموارد المطلوبة للخطة، تحديد إستراتيجية التنفيذ.

¹أقسام نايف علوان ، نفس المرجع ، 2009، ص110-113.

المرحلة الثالثة: التقويم

- تتضمن هذه المرحلة تقويم واقع الشركة المعنية من حيث:
- دراسة الوضع الحالي للشركة ومن ثم تقويمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتنفيذ مدخل TQM أو ما يمكن اعتباره ضعفا عائقا لعملية التنفيذ ومحاولة تذليلها .
 - دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغييرات في بيئة عمل الشركة، أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

المرحلة الرابعة: التنفيذ

وهي تعتبر أهم مراحل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات TQM على أرض الواقع، وهي تتكون من مراحل فرعية أو خطوات رئيسية وهي:

الخطوة الأولى: خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

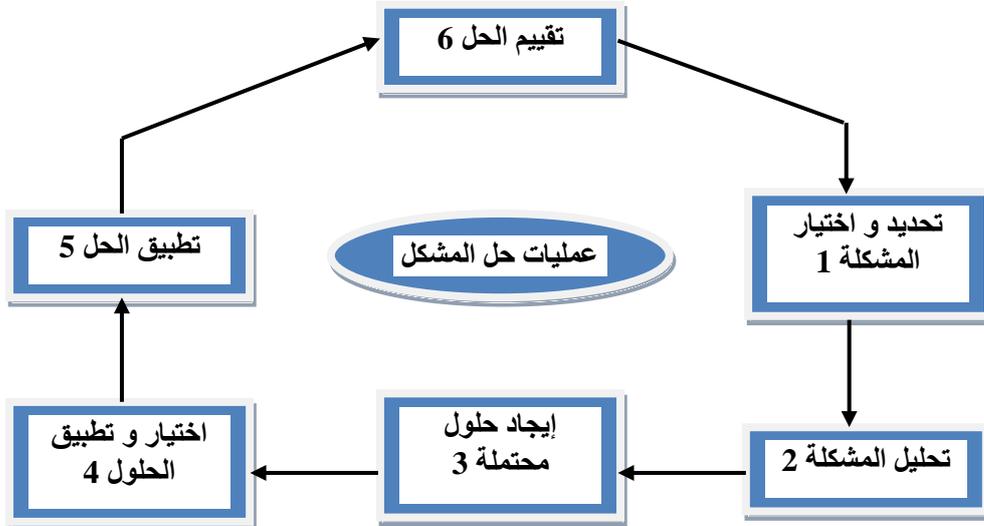
تتطلب هذه الخطوة خلق البيئة الثقافية المناسبة للعمل، ويتم في هذه المرحلة تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتمثل بالقيام بعدد من البرامج وهي:

- 1 - التعليم وإعادة التعليم للمديرين.
- 2 - تطوير وتحديد رؤية واضحة لمستقبل الشركة.
- 3 - إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة الشركة نحو الجودة الشاملة، وتطبيق مبادئ ديمينج –Deming الأربعة عشر ولتجاوز الحواجز بين الإدارات.
- 4 - تطوير وتوظيف جميع موارد الشركة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- 5 - استخدام المدخل العلمي في حل المشكل وتحسين العمليات كما هو محدد في الشكل(3-16).

الخطوة الثانية: أدوات حل المشاكل:

في هذه الخطوة من عمليات التنفيذ يتطلب حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر وهذه ثقافة تتمشى مع ثقافة حل المشاكل، وان إجراءات حل المشاكل كما هي بالشكل أدناه والتي تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولا إلى اختيار الحل الأفضل.

شكل رقم (3-16): عمليات حل المشاكل TQM



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001-2000 ، دار الثقافة ، الطبعة الأولى ، الطبعة الثانية (2009) ، ص112.

الخطوة الثالثة: الضبط الإحصائي للعمليات

تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة أعلاه، تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

الخطوة الرابعة: تصميم التجارب

يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات وهذه المرحلة يتطلب التصميم الإحصائي للتجارب استخدام طرق تاجوكي Taguchi Methods والتي تساعد في:

- 1- تصميم مواصفات العملية Design of Process Specification.
- 2- أبعاد العملية المثلى Optimizing Process.

وتركز طرق تاجوكي Taguchi على التحليل الإحصائي للقرارات التي سوف تتخذها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وفي هذه الحالة لا يتطلب تدريب جميع العاملين على استخدام هذه الأساليب بل تدريب عدد محدد من العاملين للقيام بهذه المهمة عند التطبيق.

المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات

في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق TQM، يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في الشركة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدده ذلك.

الفرع الثاني: الأخطاء الشائعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من النجاح التي حققته أغلب المنظمات عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك عشرة أخطاء شائعة ترتكبها المنظمات أحياناً في مجال التطبيق وهي كالآتي:¹

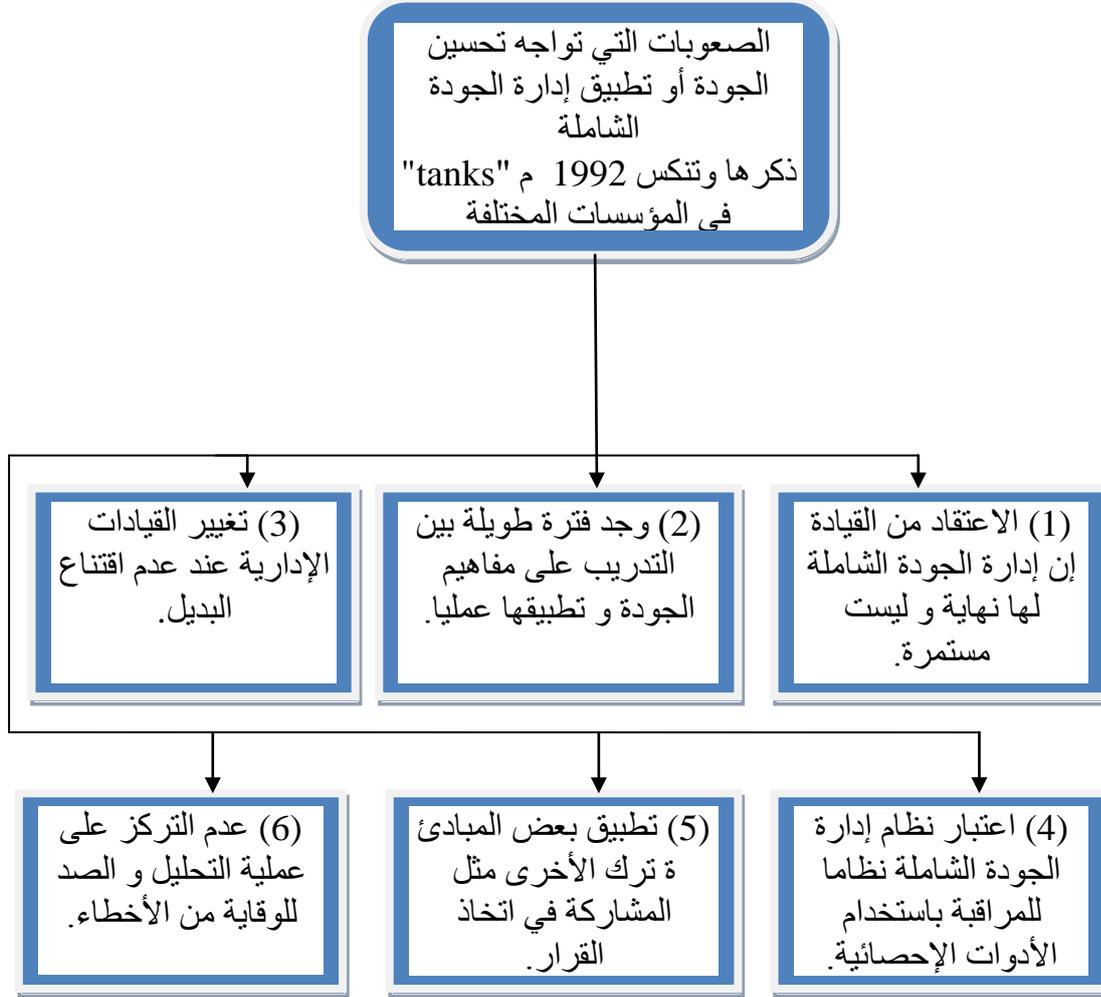
- 1- تعجل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة.
- 2- التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى.
- 3- إقرار التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها.
- 4- عدم التقدير الكافي بأهمية المورد البشري.
- 5- عدم انساق سلوكيات قادة المنظمات مع أقوالهم.
- 6- إتباع أنظمة وسياسات وممارسة لا تتوافق مع مدخل الجودة الشاملة.
- 7- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المتحققة.
- 8- التصدي من البداية للمشاكل الكبيرة.
- 9- عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين.
- 10- إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، إدارة الجودة الشاملة ومعلوية الوثائق، دار الشروق، عمان، 2007، ص91.

الفرع الثالث: الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من بين هذه الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ما يلي:¹
ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام، نقص الخبرة الإدارية وعدم القدرة على اتخاذ القرار لبعض المسؤولين، ضعف التنسيق وعدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب، وكذلك عدم إنشاء مراكز للتدريب وتطوير الفعال.

الشكل رقم (3-17): الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: حسن أحمد الشافعي، معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دار الوفاء، الطبعة (2006)، ص350.

¹ ناصر عب الله ناصر المعيلي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على التنمية الاقتصادية، مجلة عالم الاقتصاد، العدد 01-193-02-2008، ص5-6، تم الحصول عليها من <http://www.ecoworld-mag.com/Detail.asp?InNewsItemID=257182> (en ligne 17/06/2009)

المطلب الثاني: الرقابة على الجودة في المؤسسة

تعد وظيفة الرقابة من الوظائف الأساسية في كافة المنظمات كونها الأداة المسؤولة عن متابعة الأعمال التي تنتج لغرض التأكد من أن النتائج المتحققة متطابقة مع النتائج المقدره، وذلك لغرض معالجة الانحرافات وتبرز الأهمية الاستثنائية للرقابة على الجودة في المنظمات الصناعية، ذلك أن مستوى الجودة يقرر نجاح أو فشل الرقابة.

الفرع الأول: ماهية الرقابة على الجودة

سوف يتناول هذا الفرع عدة فقرات في مجال الرقابة وذلك بتوضيحها من خلال تعريفها وإظهار أهدافها وأنواعها، وكذلك يتناول نظام الرقابة على الجودة.

أولاً : مفهوم الرقابة على الجودة

يمكن تعريف الرقابة على الجودة بأنها (مجموعة من الخطوات المحددة مسبقاً والتي تهدف إلى التأكد من الإنتاج المتحقق متطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعه للمنتج)، ويتضح من هذا التعريف مجموعة من العناصر وحقائق الأساسية لموضوع الجودة وهي:¹

- 1- ضرورة توفير خطوات محددة مسبقاً تمثل بمجموعة من الإجراءات الضرورية التي يمكن استخدامها للتأكد من جودة المنتجات.
- 2- هدف الرقابة على الجود هو التأكد من المطابقة المواصفات وليس إنتاج مستوى جودة مرتفعة، مستويات جودة مرتفعة هو جزء من نظام إدارة الشاملة و ليس جزءاً من نظام الرقابة على الجودة.
- 3- ضرورة وجود مواصفات محددة للتعبير عن مستوى الجودة، وقد يكون ذلك سهلاً في المنتجات إلا يصعب وضع مواصفات موضوعية بالنسبة لأعمال الخدمات مثل أداء الطبيب أو أداء المحامي.
- 4 - وجود نظام للرقابة على الجودة لا يعني عدم وصول وحدات معينة من السلعة إلى المستهلك، لأن الرقابة قد تعتمد على العينات، كما أن نظام الرقابة لا يكون هدفه تحقيق الكمال دائماً وإنما تخفيض العيوب والأخطاء إلى أقل حد ممكن.
- 5- تهتم الرقابة على الجودة بالرقابة على جودة المنتج النهائي إضافة إلى الاهتمام بالرقابة على جودة المدخلات، والاهتمام بالرقابة على العملية الإنتاجية أثناء مراحل التشغيل.

كذلك تعني الرقابة على الجودة الشاملة " مدى التزام المنتج بالمواصفات و الرسومات و التصميمات و كلما كانت هناك تطابقات بين التصميمات و خصائص الإنتاج الفعلي كلما كانت درجة الجودة عالية و العكس صحيح".²

أهداف الرقابة على الجودة :

يهدف نظام الرقابة على الجودة إلى تحقيق الأهداف التالية:³

- 1- تخفيض نسبة المردودات المبيعات بسبب ارتفاع مستوى الجودة .
- 2- المحافظة على درجة تطابق المنتج الهائي مع مواصفات التصميم الأساسية.
- 3- تقليل حجم المعيب في المواد المشتريه حتى لا يؤثر ذلك على درجة جودة المنتجات النهائية.
- 4- تخفيض عدد شكاوي العملاء بشأن تدني مستوى الجودة.
- 5- تخفيض تكاليف الرقابة على الجودة والفحص للوحدات المنتجة.

¹ يوسف حجيم الطائي والأخرون، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان، الطبعة العربية، 2009، ص103-104.

2 Shigeru Mizuno : La Maitrise Pleine et entière de la qualité, édition Economica, Paris,1998 P 18.

³ يوسف حجيم الطائي والأخرون، نفس المرجع، ص104-105.

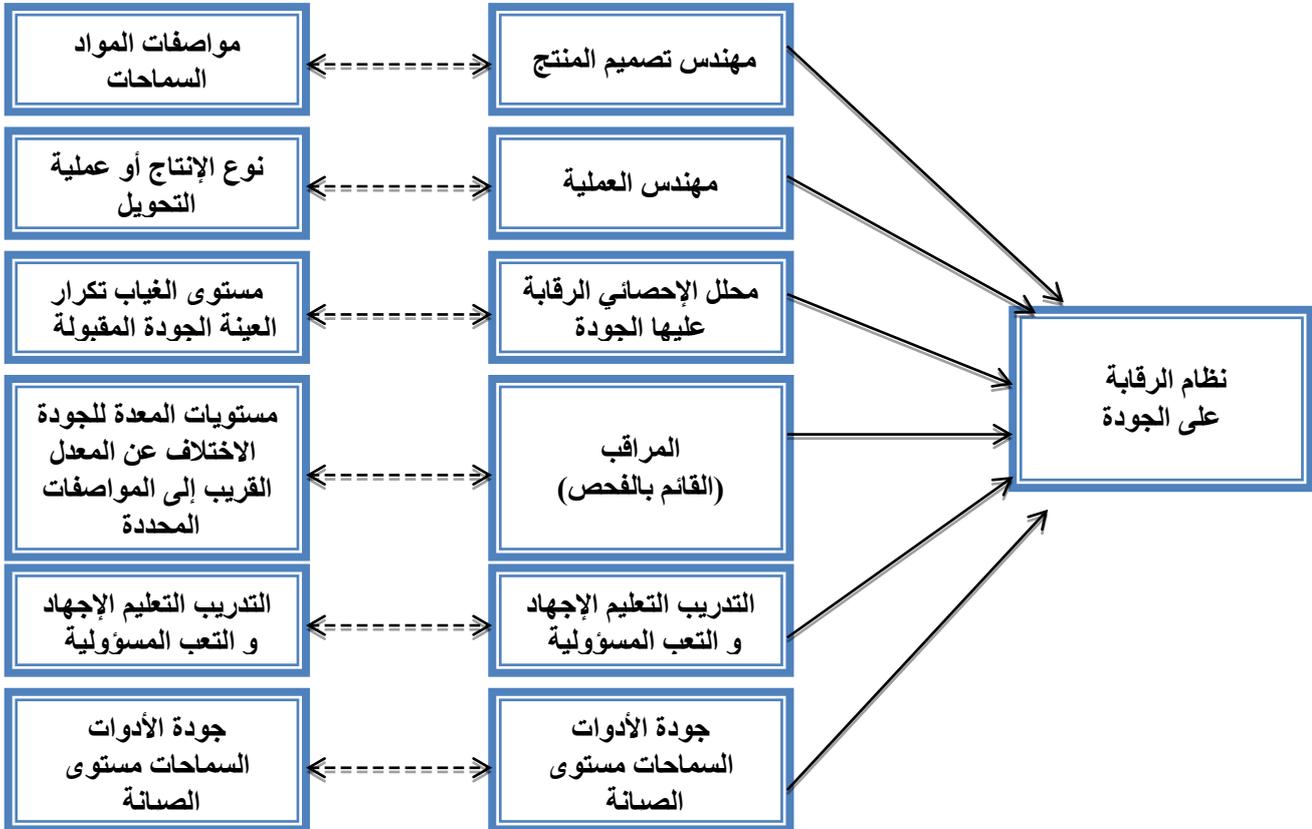
6- تخفيض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها مرة أخرى بسبب انخفاض الجودة. ومن الضروري لضمان نجاح النظام الرقابي في تحقيق أهدافه أن يتم العمل على تحليل درجة محقق هذه الأهداف ، وإعادة النظر في هذه الأهداف وتحديثها في ضوء النتائج المتحققة.

ثانيا : نظام الرقابة على الجودة

ونحن بصدد تطور الرقابة على الجودة هنالك مساهمات فردية مثل مساهمة العالم الأمريكي E. Deming الذي اقترح طريقة إحصائية للرقابة على الجودة إلى الشركات الصناعية اليابانية، التي كانت من قبل منتجاتها بمستوى رديء إلا أن هذه الصورة تغيرت بشكل كبير، والمنتجات اليابانية مثل التلفزيونات، السيارات، الحواسيب، الكاميرات... الخ في الوقت الحاضر أفضل المنتجات جودة وذات قوة تنافسية عالمية كبيرة، ويطلق على (Deming) بالبطل في اليابان وتقدم سنويا جائزة باسمه لأفضل شركة صناعية في اليابان وتعرض مراسم منح الجائزة على شاشات التلفزيونية.

وخلال السبعينات تطور مدخل آخر في الرقابة على الجودة ، وهو ما يطلق عليه بحلقات الرقابة على الجودة Quality Control Circles وقد ثبت نجاح حلقات الرقابة على الجودة باعتبارها طريقة مؤثرة من ناحية التكلفة لزيادة الإنتاجية والجودة ، وبعض الأمريكيين يعززون النجاح الكبير للشركات الصناعية اليابانية فيما يتعلق بالجودة العالية لمنتجاتها وأسعارها التنافسية إلى تقدم الإدارة اليابانية وأحد أوجه هذه الإدارة هو نظام حلقات الرقابة على الجودة ، وفي الأونة الأخيرة بدأت تنتشر حلقات الرقابة على الجودة بشكل واسع في الولايات المتحدة الأمريكية، وكوبا ، وبريطانيا ، والبرازيل ، واندونيسيا ، وبلدان أخرى .¹

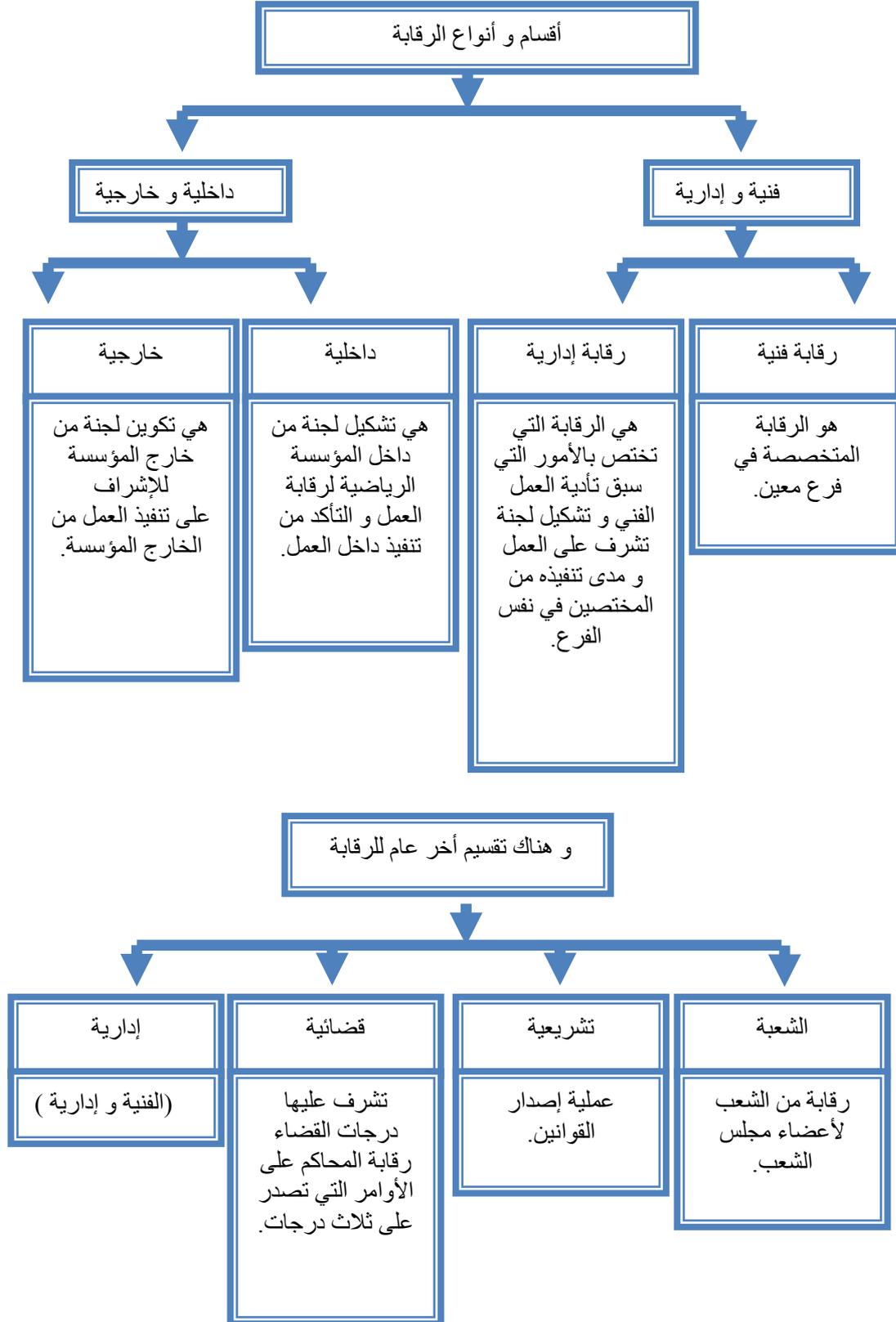
الشكل رقم(3-18): العناصر الأساسية لنظام الرقابة على الجودة.



المصدر: يوسف حجيم الطائي والآخرين، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، الطبعة العربية (2009)، ص107.

¹ يوسف حجيم الطائي والآخرين، نفس المرجع، ص107-108.

ثالثاً : أنواع الرقابة من الناحية الإدارية
الشكل رقم(3-19): أنواع الرقابة من الناحية الإدارية



المصدر :حسن أحمد الشافعي ،معايير تطبيق الجودة الشاملة ، دار الوفاء ،الطبعة الاولى 2006 ،ص882 .

الفرع الثاني: أساليب الحديثة وعلاقة قسم الرقابة بالأقسام الأخرى

أما في هذا الفرع سوف نتحدث عن أساليب الحديثة، وذلك من خلال توضيح لأهم أساليب الرقابة الحديثة وأهميتها وفهمها، وكذلك توضيح علاقة قسم مراقبة الجودة بالأقسام الأخرى و متطلبات تصميم وقيام قسم مراقبة الجودة سواء كانت الجودة عالية أو متدنية.

أولا : أساليب الرقابة الحديثة في ظل نظام الجودة الشاملة

ظهر عصر جديد للرقابة يتجه إلى تحليل الخطر وتعليل العمليات لتحقيق أهداف المنشأة، مثل التقييم المقارن والتقييم القياسي المتوازن، والتقييم الذاتي وهذه المداخل توجه نحو التأكيد على جودة العمليات والتقارير عن الرقابة وتقييم الخطر، لتحقيق التحسين المستمر للعمليات والأنشطة والوصول إلى رضا العميل ويتم تنفيذ هذه الأساليب بواسطة المراجع الداخلي، وبمشاركة العاملين في فرق العمل، وهذا يختلف عن المنهج التقليدي للرقابة والذي يسمى بالتقرير المباشر للمراجعة والذي يهدف إلى قياس الربحية والتأكيد على تطابق السياسات وقواعد وإجراءات العمل وفقا لما هو مخطط من خلال تنفيذ أساليب الرقابة الداخلية المحاسبية، وفيما يلي عرض لأهم أساليب الرقابة الحديثة: ¹

1- أسلوب التقييم المقارن:

تقوم إدارة المنشأة باستخدام هذا الأسلوب للرقابة والتقييم والمقارنة بين المنشأة والمنشآت القيادية في نفس المجال.

1-1 تعريف التقييم المقارن:

وهي عملية مستمرة لقياس كفاءة الخدمة أو الإنتاج في المنشأة، ومقارنته بالمنافسين من المنشآت المعروفة بالقيادة في نفس المجال.

ومن التعريف السابق يمكن استنتاج ما يلي:

يهدف أسلوب التقييم المقارن إلى تحديد أفضل وسيلة لتحقيق الرقابة على نظام الجودة الشاملة للخدمات، كذلك إستراتيجية فعالة تقود إلى تحقيق التحسين المستمر في وظائف المراجعة الداخلية في ظل تطبيق نظام الجودة الشاملة، يجب الإشارة أنه يستلزم للتطبيق الناجح لأسلوب التقييم التحديد الجيد لمن يتم التقييم المقارن أمامه.

1-2 خطوات أدائه للمراجعة الداخلية في ظل نظام الجودة الشاملة للخدمات المصرفية:

وقد حددت الخطوات اللازمة لأداء التقييم المقارن للمراجعة الداخلية لنظام الجودة الشاملة كما يلي:

- **الخطوة الأولى :** تحديد الهدف من الرقابة الداخلية لنظام الجودة الشاملة للخدمات في ضوء متطلبات وتوقعات عملاء المراجعة الداخلية (الإدارة العليا ، المساهمين) ومعرفة انطباعهم عن الأداء الحالي للمراجعة الداخلية في تحقيق الرقابة علي نظام الجودة الشاملة للخدمات.

- **الخطوة الثانية:** تحسين عملية المراجعة الداخلية لنظم الجودة الشاملة للخدمات من خلال إنشاء الأنشطة التي تستجيب لمتطلبات العملاء، واشتراك جميع المراجعين الداخليين في عملية تحسين مراجعة نظام الجودة الشاملة المطبق، مراجعة مقياس أو معيار تقييم أداء الأنشطة والخدمات والعمليات التي تحقق الجودة الشاملة في ضوء المقاييس المطبقة في المنشآت المعروفة بالقيادة.

- **الخطوة الثالثة :** مراجعة إجراءات الرقابة الداخلية الخاصة بالعمليات بهدف تحسين أداء أنشطة وبرامج نظام الجودة الشاملة للخدمات وتحديد الفجوة في الأداء وتخطيط مستوي الأداء في المستقبل.

¹ محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة، الطبعة الأولى (2009)، ص96-98.

- **الخطوة الرابعة:** إنشاء دور جديد للمراجعة الداخلية كوكيل عن إدارة المنشأة للبحث في أي مشاكل أو في وجود أي تغييرات أو اختلاف في نتائج تنفيذ العمليات.
- **الخطوة الخامسة:** إنشاء اتصالات منتظمة بين الإدارات المختلفة والمراجعة الداخلية والإدارة العليا لتوصيل نتائج المراجعة الداخلية والبحث في ما وراء النتائج الكمية وإيجاد حلول للمشاكل ومناقشة تلك النتائج مع من يتم المراجعة عليهم.
- **الخطوة السادسة:** استخدام التكامل التكنولوجي وتطبيقاته في عملية المراجعة الداخلية لنظام الجودة الشاملة للخدمات من خلال نظام معلومات يساعد علي تحليل الخطر الذي يهدد المنشأة.
- **الخطوة السابعة:** التأكيد علي أهمية رضا العاملين في المراجعة الداخلية وإتباع مداخل الجودة الشاملة وفق العمل ومشاركة جميع العاملين في تحقيق الرقابة علي الجودة الشاملة.
- ومما سبق يمكن القول إن التقييم المقارن أداة للمقارنة ولقياس عمليات المنشآت في ظل تطبيق نظام الجودة الشاملة، ويستلزم لتنفيذه مراجعة داخلية ذات كفاءة للرقابة علي جميع العمليات اللازمة لتنفيذ نظام الجودة الشاملة ولتقود إلى التحسين المستمر يستلزم أيضا توافر مراجعين داخليين ذي خبرة بنظم الجودة الشاملة.

2- أسلوب القياس المتوازن (Balanced Scorecard)

يعتبر أسلوب القياس المتوازن أحد الاتجاهات المعاصرة في الرقابة الإدارية الحديثة، حيث ظهر هذا الأسلوب منذ عام 1992م.¹

2-1- مفهوم القياس المتوازن:

يستخدم هذا الأسلوب لتقييم ورقابة الجوانب الغير مالية مثل جودة الأداء والموارد البشرية والموقف التنافسي بالإضافة إلى الجوانب المالية الأخرى مثل الربحية والنمو والقيمة المضافة للمساهمين، فهدف من القياس المتوازن تحديد الاتجاهات الفعالة في الرقابة، تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة وتدعيم مركزها التنافسي، وتوفير المعلومات المناسبة.

2-2- تنفيذ أسلوب القياس المتوازن:

- لتحقيق الأهداف المرجوة من القياس التوازن فإنه يستلزم تطوير وتنفيذ والرقابة على إستراتيجيات الأعمال في مراحلها المختلفة والمتمثلة في:
 - **المرحلة الأولى:** صياغة وتكوين الإستراتيجيات كإعداد وصياغة أهداف نظام الجودة الشاملة للخدمات.
 - **المرحلة الثانية:** توصيل هذه الإستراتيجيات والسياسات إلى جميع المستويات الإدارية في المنشأة.
 - **المرحلة الثالثة:** تطوير وتنفيذ وسائل تنفيذ إستراتيجيات نظام الجودة.
 - **المرحلة الرابعة:** تصميم وتنفيذ نظم الرقابة على خطوات تنفيذ العمليات والأنشطة بهدف التأكيد من نجاح تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ويعتبر القياس المتوازن أسلوبا مناسباً لتحقيق الأهداف المخططة في تطبيق إستراتيجيات الجودة ورضا العملاء حيث إنه يتم تصميم إطار عمل الرقابة من وجهة نظر المنشأة، من خلال أربعة مجالات وهي:²

- المجال المالي:** يركز أسلوب القياس التوازن على قياس نتائج الأعمال في كل من الأجل القصير والأجل الطويل ويهتم بمسببات هذه النتائج.
- مجال العملاء والمستهلكين:** الاتجاه إلى إشباع احتياجات العملاء من خلال تحقيق التحسين المستمر والتطوير في وقت تقديم الخدمة وجودتها وتكلفتها.

¹ محمد سمير أحمد، نفس المرجع، ص99.

² محمد سمير أحمد، نفس المرجع، ص99-101.

مجال العمليات التشغيلية الداخلية: إعادة صياغة إجراءات العمليات التشغيلية، وتحديد القيمة المضافة التي تساهم بها تلك الأنشطة في قيمة الخدمة، واستبعاد الأنشطة الغير ضرورية والتي لا تضيف قيمة إلى الخدمة المقدمة للعميل مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات التشغيلية وتحقيق التحسين المستمر.

مجال الابتكار والتعلم: عن طريق التدريب المستمر للتوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة. ومما سبق يمكن القول إن أسلوب القياس المتوازن يعتمد على تحقيق الرقابة على نظام الجودة الشاملة عن طريق تحقيق الفاعلية للعمليات التشغيلية الداخلية وبمساعدة مقاييس الابتكار والتعلم مما يؤدي إلى إشباع احتياجات العميل الحالية والمتوقعة بالإضافة إلى الوصول إلى نتائج مالية جيدة.

3- أسلوب تأكيد الجودة (Quality Assurance)

هو أحد أدوات الرقابة لتوفير التأكيد اللازم للمساهمين بأن أهداف المنشأة قد تحققت في ظل مستوى معقول من الخطر وبأقل تكلفة¹.

3-1- تعريف تأكيد الجودة:

وقد عرفت منظمة AICPA التأكيد (Assurance) بأنها خدمة متخصصة تعمل على تحسين جودة المعلومات ووسيلة لمتخذ القرار وهي تشمل جميع أنواع المعلومات (تأكيد جودة المعلومات المالية، تأكيد جودة المعلومات غير مالية وتأكيد جودة نظام مثل جودة نظام الرقابة الداخلية).

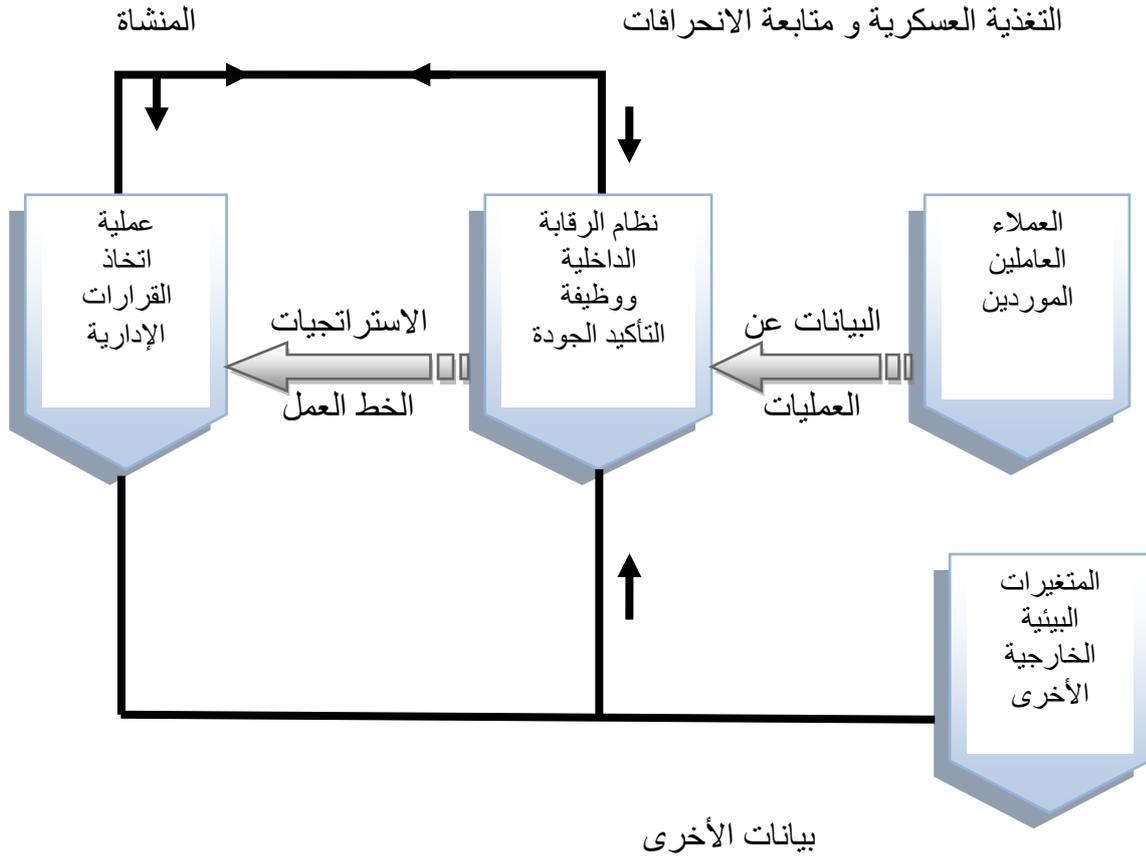
- وتتضمن عملية إثبات تأكيد الجودة ثلاثة مكونات أساسية كما يلي:
 - الحصول على معلومات مرتبطة بالعمليات المطلوب تأكيدها .
 - مراقبة وتحليل المعلومات التي سبق الحصول عليها بواسطة المراجع الداخلي والتأكد من مدى الثقة في الدفاتر والسجلات.
 - توصيل مخرجات التأكيد بواسطة المراجع إلى لجنة المراجعة أو الإدارة العليا .
- ومما سبق يمكن القول إن هناك علاقة ارتباط بين تأكيد الجودة والرقابة الداخلية، فتعتبر تأكيد الجودة الأساس الذي يبنى عليه نظام رقابة داخلية فعالة، كما تؤدي إلى تحسين المعلومات اللازمة لمتخذي القرار.

3-2- الطلب على تأكيد الجودة (Quality Assurance)

أحدثت النماذج التي أصدرتها منظمات (COSO ,COCO) بعض التغييرات في نظام الرقابة الداخلية فأصبح النظام يغطي جميع وظائف المنشأة فيما عدا وضع الأهداف واختيار الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، واهتمت أيضا بعنصر الخطر الذي يهدأ تحقيق أهداف المنشأة والعمل على إدارته وتخفيضه، أدى ذلك إلى اتساع نطاق الرقابة الداخلية وزيادة الطلب على تأكيد جودة الرقابة كما يتضح من الشكل أدناه رقم(3-20) الذي يوضح نظام الرقابة وفقا لأسلوب تأكيد الجودة.

¹محمد سمير أحمد، نفس المرجع، ص101-104.

الشكل رقم (3-20): نظام الرقابة وفقا لأسلوب تأكيد الجودة



المصدر: محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة، الطبعة الأولى (2009)، ص103.

- يتضح من الشكل السابق أن الأنشطة الإدارية تنقسم إلى مجموعتين أساسيتين هما :
- **المجموعة الأولى:** تركز على عملية اتخاذ القرارات الإدارية وهي التي تحدد إستراتيجيات المنشأة وخطط العمل اللازمة لتنفيذها من خلال الإدارة العليا .
 - **المجموعة الثانية:** تركز على الرقابة الداخلية حيث يتم تنفيذ استراتيجيات وخطط العمل من خلال نظام الرقابة الداخلية الذي يوجه لتقييم كفاءة وفاعلية العمليات.
- ويجب الإشارة إلى أن عمليات المنشأة تتفاعل مع المتغيرات البيئية الخارجية ومع الأحداث الجارية وهذه المتغيرات يجب أن تراقب ويتم متابعتها من خلال نظام الرقابة الداخلية الذي يمد متخذي القرار بالبيانات اللازمة عنها.
- ومما سبق يمكن القول إن الاتجاه إلى المفهوم الواسع لنظام الرقابة الداخلية كان له تأثير كبير على تأكيد جودة المراجعة الداخلية الأمر الذي أدى إلى زيادة الطلب على استخدام أدوات الجودة للحفاظ على مستوى المصدقية المطلوب في نظام الرقابة الداخلية و في أداء وظائف إدارة المراجعة الداخلية.

4- أسلوب التقييم الذاتي: (Control self assessment)

التقييم الذاتي للرقابة هي أداة فعالة تستخدمها المنشآت لتحقيق التحسين المستمر لنظام الرقابة الداخلية ولعمليات المنشأة، وهي مبنية على أساس مفاهيم الرقابة، و تستخدمها إدارة المراجعة الداخلية في تنفيذ أهدافها وكما تستخدم أيضا كأداة للتأكيد على جودة الرقابة الداخلية. ويعتبر أسلوب التقييم الذاتي أحد مداخل (Assurance Thinking) ويرتكز على تحليل الخطر والرقابة على العمليات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة.¹

4-1- تعريف التقييم الذاتي للرقابة:

وقد عرف معهد المراجعين الداخليين التقييم الذاتي للرقابة بأنها: " عملية يتم من خلالها اختيار وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية والهدف منها توفير التأكيد المعقول بأن جميع أهداف المنشأة قد تم مقابلتها".

4-2- خطوات أداء التقييم الذاتي للرقابة:

وقد حدد البعض خطوات أداء التقييم الذاتي للرقابة في ظل نظام الجودة الشاملة على النحو التالي:
الخطوة الأولى: إنشاء أهداف الرقابة على نظام الجودة الشاملة ويجب أن تكون واضحة، ويمكن قياسها بصورة دقيقة.

الخطوة الثانية: تخطيط ورقة عمل التقييم الذاتي وإنشاء الأهداف الفرعية للرقابة على نظام الجودة الشاملة وتحديد جدول وقائمة للأعمال.

الخطوة الثالثة: تحليل البيانات وكتابة التقرير عن الحالات الغير مطابقة التي تم اكتشافها عن طريق التقييم الذاتي للرقابة في ظل نظام الجودة الشاملة.

الخطوة الرابعة: تطوير وتنفيذ الإجراءات التصحيحية.

الخطوة الخامسة: توثيق أنشطة الرقابة بالتقييم الذاتي لنظام الجودة الشاملة بالمستندات المؤيدة.

ومما سبق يمكن القول أن أسلوب التقييم الذاتي يعتبر من الأساليب الحديثة التي تحقق التحسين المستمر لنظام الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية وهو أداة مفيدة لقياس وتوثيق الأنشطة والعمليات التي لا تستطيع أدوات المراجعة التقليدية قياسها ، مثل تقييم أنشطة نظام الجودة الشاملة، ولكن لا يعتبر وسيلة فعالة لتوثيق أنشطة الرقابة الداخلية التقليدية مثل فصل الوظائف والرقابة المادية والطبيعية ونتيجة لذلك فإنه يجب استخدام أدلة أو أدوات الرقابة التقليدية بجانب الاتجاهات الحديثة في الرقابة ، فكل منهما يكمل للآخر.

ثانيا : علاقة قسم مراقبة الجودة بالأقسام الأخرى:

إن هذا القسم المذكور ينبغي أن يكون له علاقة وثيقة بالأقسام والدوائر الأخرى في المنشأة وذلك بقدر تعلق الأمر بتدعيم الإجراءات الخاصة بتحسين جودة الإنتاج ، ويمكن توضيح هذه العلاقة على النحو التالي:²

1- **علاقة قسم مراقبة جودة الإنتاج بالإدارة العليا :** حيث من المفروض أن تكون هناك علاقة في صيغة اتصال مباشر بين قسم مراقبة جودة الإنتاج والإدارة العليا ، حتى يكون لهذه الإدارة من السلطة الإمكانات بحيث تتعامل مع كافة الإدارات الأخرى وبما يتضمن التعاون المعتمر وهو ما يسهل التوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

2- **علاقة قسم مراقبة الجودة وإدارة المبيعات والمشتريات:** حيث من المعلوم أن إدارة المبيعات هي حلقة الوصل المباشرة بين المنتج والمستهلك ، ولهذا يمكن القول بأن البضاعة المنتجة يمكن تسويقها بكل نجاح عندما تفي برغبات المستهلك وتلبي متطلباته ، وتعمل إدارة المبيعات أيضا وبالتنسيق مع قسم الجودة بتحديد ما هو مطلوب شراءه لكي تكون البضائع والسلع المباعة حسب رغبة المستهلك .

¹ محمد سمير أحمد، نفس المرجع، ص104-106.

² مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، نفس المرجع، ص44-45.

- 3- **العلاقة مع إدارة البحث والتنمية:** حيث يوجد بينهما ارتباط وثيق إذ يصعب التفرقة بينهما أحيانا، ويغلب على هذه الأخيرة العمل الهادف إلى إيجاد السبل اللازمة للتطوير الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين الجودة، في حين يعمل قسم مراقبة الجودة بشكل مباشر في مراقبة الجودة والسيطرة عليها .
- 4- **العلاقة بإدارة الإنتاج:** حيث أن من الأسس التنظيمية والإدارية المعروفة في الفكر الإداري بشكل عام ، وفي فكر إدارة الإنتاج بشكل خاص هو، عدم دمج قسم مراقبة الجودة مع إدارة الإنتاج ولا يكون خاضعا لها، لأن هدف والاتجاهات هذه الأخيرة (وبغض النظر عن درجة اهتمامها بالجودة) تختلف كليا عن اهتمامات واتجاهات وأهداف قسم إدارة الجودة، حيث من المعلوم أن إدارة الإنتاج تتجه عادة نحو المفاهيم الكمية في الإنتاج والكفاءة الإنتاجية الذي يضمن لغلبة المؤشرات الكمية، حيث نجد أن قسم مراقبة الجودة يركز على عامل النوعية (الجودة) بالشكل الذي يؤمن الغلبة للمؤشرات النوعية، ولذلك ينبغي أن يكون نشاط قسم مراقبة الجودة لنشاطات إدارة الإنتاج ومشرفا عليه بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف النهائية للمنشأة من خلال طرح منتجات تتمتع بالمواصفات الكمية والنوعية الجيدة .

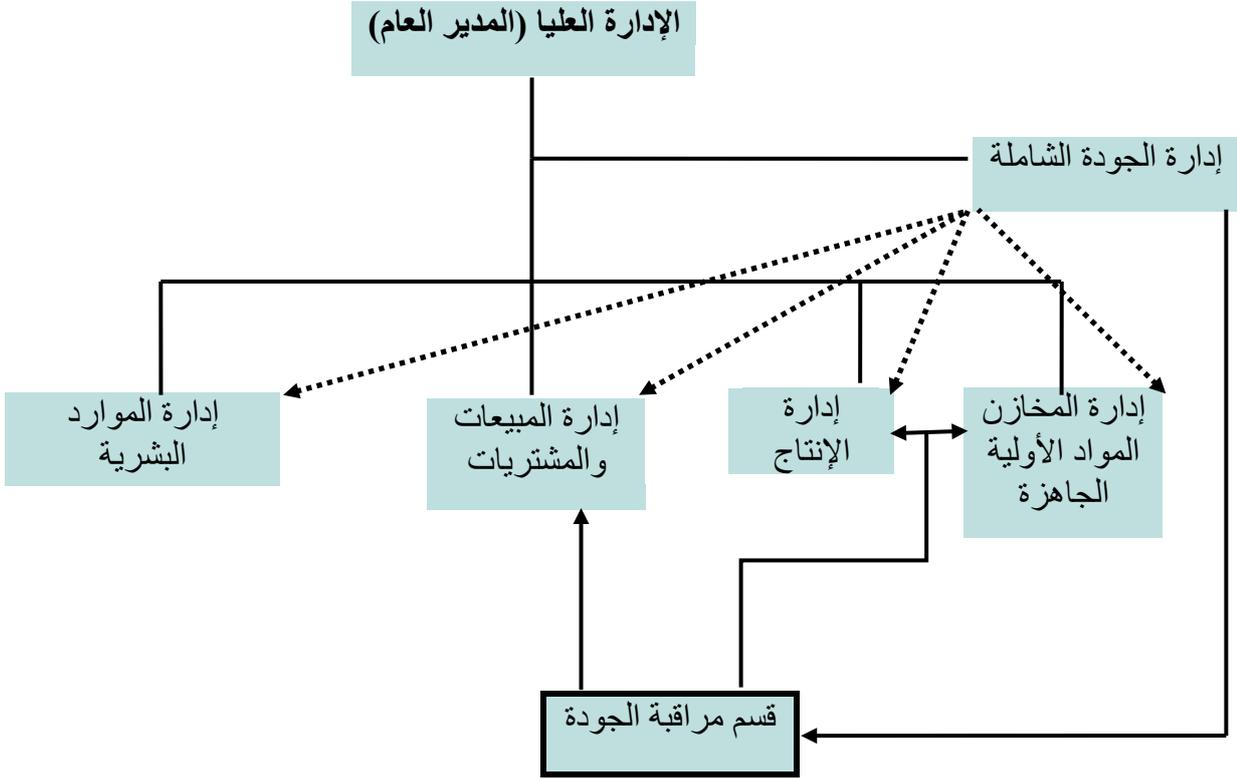
ثالثا : متطلبات تصميم وقيام قسم مراقبة الجودة

في المنظمات بشكل عام وفي الإنتاجية منها على وجه الخصوص يبرز الاهتمام والحاجة الماسة لإقامة قسم مراقبة الجودة في ضوء المستجدات على المستوى المحلي والعالمي وذلك بالاعتماد على ما ورد في أبعاد فكرية تعزز من هذا الاتجاه، وتقع على هذا القسم مسؤولية مراقبة الجودة في جميع مراحل تصنيع المنتج ، ابتداء من شراء المواد الأولية لغاية مرحلة الإنتاج الجاهزة واستلامه من قبل المستهلك ، ويرد في هذا الخصوص اتفاق شبه كامل على أن موقع هذا القسم ينبغي أن يتسم بالاستقلالية التنظيمية، وبشكل عام يمكن بيان أهم مسؤوليات ومهام قسم مراقبة الجودة في منظمة الأعمال وبالتحديد الإنتاجية منها:¹

- 1- التفتيش على المواد الأولية الخام الواردة غالى المصنع لمعرفة مدى جودتها وصلاحياتها للإنتاج.
- 2- مراقبة عمليات الإنتاج في مختلف مراحلها من بداية دخول المواد الأولية إلى القاعة الإنتاجية (الخط الإنتاجي) ولغاية الحصول على المنتجات جاهزة الصنع.
- 3- دراسة وتقييم كفاءة الإنتاج وكفاءة الأجهزة والأدوات المختلفة واختبار صلاحيتها للعمل .
- 4- إعداد البرامج التدريبية والتنقيفية للعاملين في المصنع حول مراقبة الجودة وأساليب السيطرة على الأخطاء والانحرافات في النوعية.
- 5- إعداد المواصفة اللازمة أو إعادة تقييم المواصفات الموضوعية بشكل عام و المتعلقة بجودة المنتج.
- 6- جمع البيانات اللازمة لمعرفة العيوب وتحليلها إحصائيا.
- 7- الإشراف على ظروف خزن المواد الأولية (درجة الحرارة، نسبة الرطوبة، إنارة، تهوية،... الخ) وعمليات السحب والإيداع.
- 8- التأكد من مطابقة الإنتاج طبقا للوائح والتشريعات النافذة في البلد .
- 9- التنسيق مع أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية مختلفة وبشكل فوري والتحقق من شكاوي المستهلكين وإدامة العلفة بشكل مستمر ، وبالنظر لأهمية هذه العلاقة فإننا سوف نبحث فيها من جوانب مختلفة .

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، نفس المرجع، ص41-43.

والشكل رقم (3-21) يوضح موقع قسم المراقبة



المصدر: يوسف حجيم الطائي والآخرين، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، الطبعة العربية (2009)، ص42.

هذا الشكل يوضح موقع قسم مراقبة الجودة وعلاقته بإدارة الإنتاج وإدارة المخازن مع الأخذ بعين الاعتبار بأن هذا القسم هو نواة لقيام قسم وإدارة أكبر هي إدارة الجودة الشاملة المسؤولة عن تطبيقات الجودة الشاملة في كافة إدارات وأقسام المنظمة ، ومن الجدير بالذكر هنا أن الارتباط مع الإدارة العليا من شأنه أن يوفر لقرارات الجودة صفة الإلزام بالتطبيق.

خلاصة الفصل الثالث :

يعتمد تحقيق أي مؤسسة لمستوى متميز من الجودة في منتجاتها على دقة و مناسبة الإستراتيجية التي ترسمها في هذا المجال، بحيث توجه سياستها الإنتاجية الذي يخدم الإستراتيجية و للوصول إلى مستوى الجودة الذي يؤهلها لمنافسة المؤسسات الأخرى في السوق.

لهذا فإن عملية تحسين الجودة هي إستراتيجية تنافسية تركز عليها المؤسسات على المدى البعيد و أن تكامل تخطيط تحسين الجودة مع التخطيط الإستراتيجي يضع الجودة في المؤسسة موضعاً إستراتيجياً ، لذلك يمكن الاستعانة بعدة طرق وأدوات لتحسين الجودة الشاملة من بينها أو معظمها التي درسناها كحلقات الجودة، عجلة ديمينج أي الأدوات السبع الشائعة والحديثة وكذلك الأدوات الأكثر استعمالاً.

إن المؤسسة التي تعرف أكثر استجابة لتغيرات المحيط، كالعوامة، و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال... الخ. وتكون أكثر تماسكا بين أفرادها، سيفتح لها آفاق واسعة للتفوق و التميز التنافسي، و هذا ما كشفت عليه تجارب العديد من الشركات العالمية فمنها من نجحت في تحقيق مفهوم الجودة الشاملة و من لم تحقق ذلك نظراً لعدم التزامها بعوامل النجاح.

وبغية إعطاء الجزء النظري بعداً تطبيقياً، وقع اختيارنا على إحدى المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وهي المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة.

الفصل الرابع

إن تبني المؤسسات الوطنية لفلسفة الجودة الشاملة واعتمادها على مواصفات الإيزو بغرض تعزيز قدرتها على المنافسة محليا وعالميا، يعد أمرا في غاية الأهمية وقضية تهتم كل فرد فيها إلى جانب جميع الأطراف والمتعاملين معها، لاسيما مع إعلان الجزائر انضمامها لمنظمة التجارة العالمية واتفاقيات الشراكة الأورو متوسطية، والتعاون العربي المشترك، وعلى الرغم من ذلك فإنه من الصعوبة إمكانية تحديد درجة تأثير الجودة الشاملة ومقاييس الإيزو في تنافسية المؤسسة لقلة بل لانعدام بعض الإحصائيات خاصة على مستوى القطاع، ومع ذلك ثمة بعض المؤشرات التي اعتمدنا عليها بعد معرفة واقع الجودة في المؤسسة والآليات التي تسمح بإرساء هذه الفلسفة في مؤسسة صناعة المواد الكاشطة بسعيدة كعينة للدراسة ومعرفة ما مدى ملائمة ثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما سوف نتناوله في هذا الفصل.

المبحث الأول: نظرة شاملة حول المؤسسة

من أجل الوقوف أكثر على ما تم عرضه في الجزء النظري كمنطلق لدراستنا هذه والتي توخينا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا، ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية بمؤسسة صناعة المواد الكاشطة ENAVA بسعيدة كعينة من المؤسسات الوطنية عمومية كانت أو خاصة، لاعتقادنا أن جميعها تشترك في حد أدنى من المشاكل لا سيما المتعلقة منها بمقدرتها على المنافسة في ظل محيط اقل ما يقال عنه انه لا يرحم من يفقد هذه المقدره، إلى جانب أهمية المؤسسة محل الدراسة ومكانتها في النسيج الاقتصادي فإنها قد تحصلت على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2000 مما يساعدنا في الإجابة على إشكالية بحثنا.

المطلب الأول: تقديم العام للمؤسسة

قبل أن نخوض في تحليل واقع الجودة وآليات الجودة الشاملة بالمؤسسة الصناعة المواد الكاشطة يجدر بنا أن نتطرق من خلال هذا المطالب إلى تقديم العام للمؤسسة، وذلك من خلال التعرف على المؤسسة وكذلك توضيح هياكل التنظيمية للمؤسسة وإبراز مكنتها الاقتصادية.

الفرع الأول: التعرف بالمؤسسة

يحاول هذا الفرع توضيح أو كشف الغموض عن مؤسسة الموارد الكاشطة بسعيدة وذلك من خلال توضيح تاريخ المؤسسة وتعريفها.

أولاً: تاريخ المؤسسة

وفي هذا البند سوف نركز على تاريخ المؤسسة، وذلك في عنصرين هامين حيث العنصر الأول سيتناول لمحة تاريخية حول المؤسسة بصفة عامة أما العنصر الثاني يتطرق إلى نشأة المؤسسة.

1- لمحة تاريخية حول المؤسسة

تأسست شركة المواد الكاشطة بموجب المرسوم رقم: 82/418 الصادر بتاريخ 1982/12/09 وقد فتحت أبوابها سنة 1983 تحت اسم الشركة الوطنية للزجاج و مواد الكاشطة.
"ENAVA" (Enterprise National des Verres et Abrasifs) وهي صناعة جد معقدة وتعتبر عنصرا فعالا ومحرك لعدد كبير من المؤسسات الصناعية، ولها مكانة بالغة الأهمية في السوق الوطنية من حيث المنتجات التي تعرضها في السوق، والتي تلقى إقبالا من طرف المستهلكين وللعلم فهي الأولى على المستوى الإفريقي والوطن العربي.

2- نشأة المؤسسة:

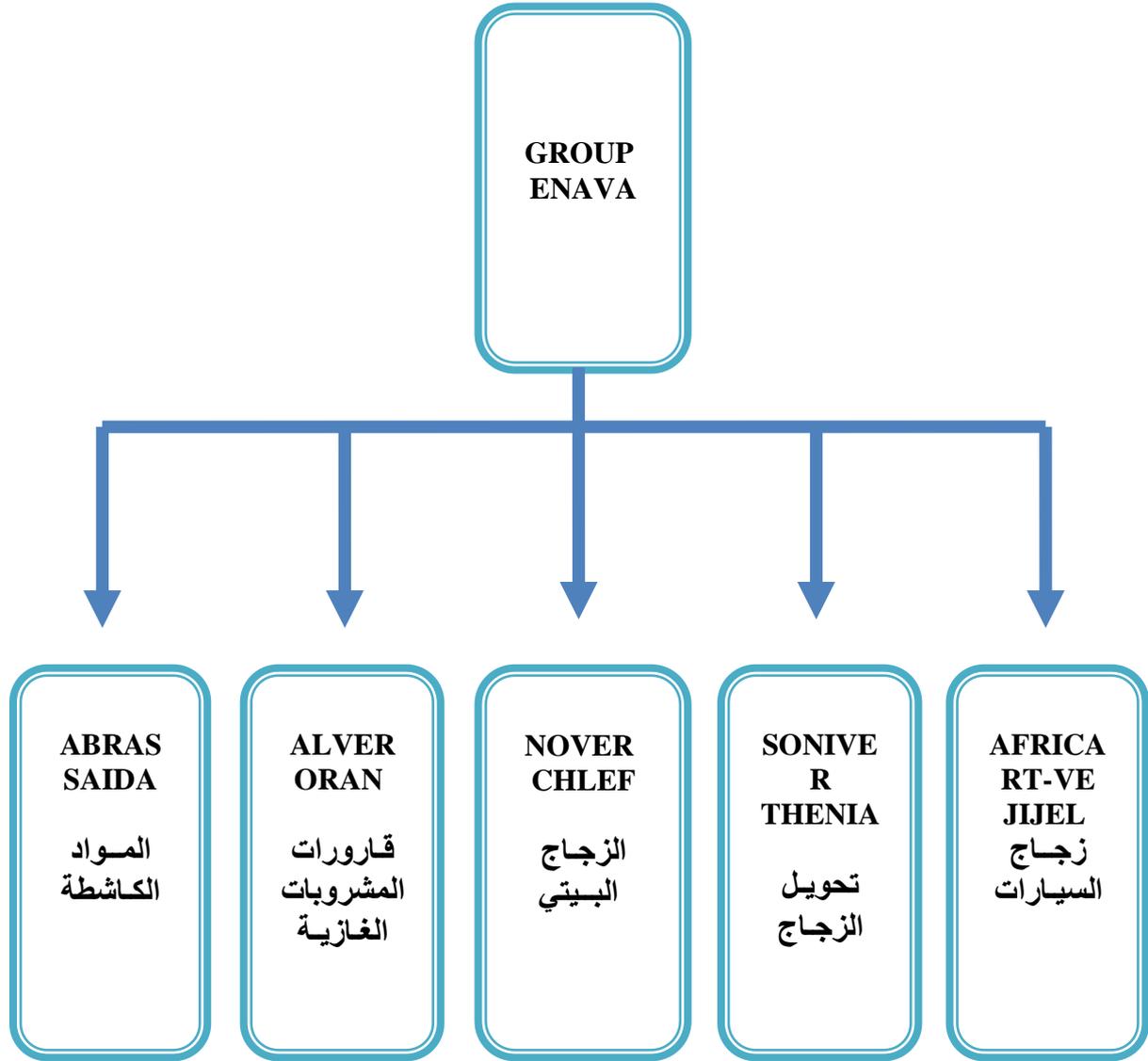
إن نشأة المؤسسة المواد الكاشطة تميزت بفرعين هامين في تاريخ المؤسسة فترة قبل الهيكلة وفترة إعادة الهيكلة، وسنتطرق لهما بالتفصيل.

1-2 قبل الهيكلة:

أنشأت شركة المواد الكاشطة المعروفة بـ ENAVA في إطار المخطط الرباعي الثاني لتنمية وتطور الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) لعدة عوامل:
- قربها من مصنع تيارت المختص بصناعة السيارات.
- المناخ الجاف الذي يساعد على امتداد صلاحية بعض المواد، حيث أنها لا تتحمل الرطوبة مما يؤدي إلى فسادها.
- وجود في السوق الجزائري مجموعة بالغة الأهمية من الشركات المصنعة تحتاج في عملية تصنيعها المواد الكاشطة بنوعها (LES LIEES ET APPLIQUÉ) بكميات ضخمة وهائلة.

- العامل المناخي للمنطقة يعتبر عامل أساسي في نجاح المشروع، حيث أن مختلف المواد الأولية يجب أن تحفظ في أماكن جافة خالية من الرطوبة حتى يكون المنتج مطابق للمكونات الدولية .
- محاولة المؤسسة لمواكبة مختلف التطورات لاقتصادية في الجزائر والمحافظة على ديمومتها في السوق، تقوم المؤسسة بعدة عمليات تسيير الأشغال وتطوير نشاط الزجاج والمواد الكاشطة حتى تتمكن من تغطية الاحتياجات الوطنية، وإمكانية التصدير وخلق علامة منافسة في الأسواق الخارجية، تقوم كذلك باستغلال عام لكل قدراتها على جميع الوحدات.
- فوحدة المواد الكاشطة أعطيت في سنة 1974 إلى المجموعة الانجليزية (CHEMSYSTE) للقيام بالدراسات اللازمة قبل الانجاز، وفي سنة 1975 تمت إعطاء إشارة الانطلاق لاختيار المنجز للمشروع وكان لصالح الشركة النمساوية (AUTRICHIENNE).
- في السداسي الثاني 1982 كان من أجل التجريب التقني وتشغيل التجهيزات وكان عدد المناصب المقترحة 300 منصب بقدرة إنتاج تقديرية 3020 طن في السنة، ارتفع عدد المناصب إلى 312 منصب وذلك حسب متطلبات الأسواق الوطنية والخارجية وكان القرار النهائي في 23 نوفمبر 1983.
- وانطلاق الأشغال يصادف مع إعادة الهيكلة للمؤسسة الوطنية للمواد الكيماوية (SNIC) وأصبحت المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة ووزعت إلى مقرات عديدة من بينها:
 - في جيجل (AFRICA – JIJEL) وحدة إنتاج الزجاج وزجاج السيارات.
 - في بومرداس (ثنية) (SONIVER – THENIA) وحدة إنتاج المرايا وتحويل الزجاج.
 - في الشلف (NOVER – CHLEF) وحدة إنتاج الزجاج البيتي.
 - في وهران (NOVER – OARAN) وحدة إنتاج الزجاج المعجون وقارورات المشروبات الغازية.
 - في سعيدة (ABRAS – SAIDA) وحدة إنتاج المواد الكاشطة وهي محل دراستنا، الشكل الموالي رقم (4-1) الذي يوضح مختلف وحدات " ENAVA " .

الشكل رقم (4-1): مختلف وحدات " ENAVA " .



المصدر: من إعداد الباحث

2-2 إعادة الهيكلة:

بعد انطلاق تسيير الوحدة تعرضت إلى إعادة الهيكلة العضوية والمالية، وقد أثرت اللامركزية على المسؤوليات وتقسيمها إلى هياكل، وقد عرفت باسم المؤسسة الوطنية للزجاج والكشط (ENAVA) وهي مكلفة بتسيير واستغلال وتنمية نشاط الزجاج والكشط وهي توظف حاليا 101 عامل، منهم 22 إطار و30 في الإدارة و ما تبقى من العمال في الورشات وقد أصبحت لها أهمية كبيرة بالغة في مطلع 05 فيفري 1997 وهو تاريخ الشركة (ABRAS/SPA) مع الترابط بين الوحدات الأخرى لمجموعة (ENAVA)، وقد عرفت الوحدة في أواخر 2001 نقل المديرية العامة (Direction General) عن الموقع الاجتماعي (Siege Social) من ولاية وهران إلى وحدة الإنتاج بولاية سعيدة، وذلك لكي تكون هناك سرعة في الانتقال من أجل تدعيم السياسة المنتهجة للتنمية بهدف اتخاذ القرارات لمختلف المشاكل والتقريب بين المديرية والعمال، دون أن يمنعها ذلك من التأكيد في علاقاتها التجارية مع باقي العلاقات لتضافر الجهود وتبقى المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة تحت لواء المجمع الصناعي للزجاج والمواد الكاشطة.

ثانياً: تعريف بالمؤسسة.

جاء هذا البند ليوضح كل من تعريف بالمؤسسة المواد الكاشطة، وموقع ومساحة هذه المؤسسة أي مكان الذي تزاوّل نشاطها فيه من حيث الموقع والمساحة.

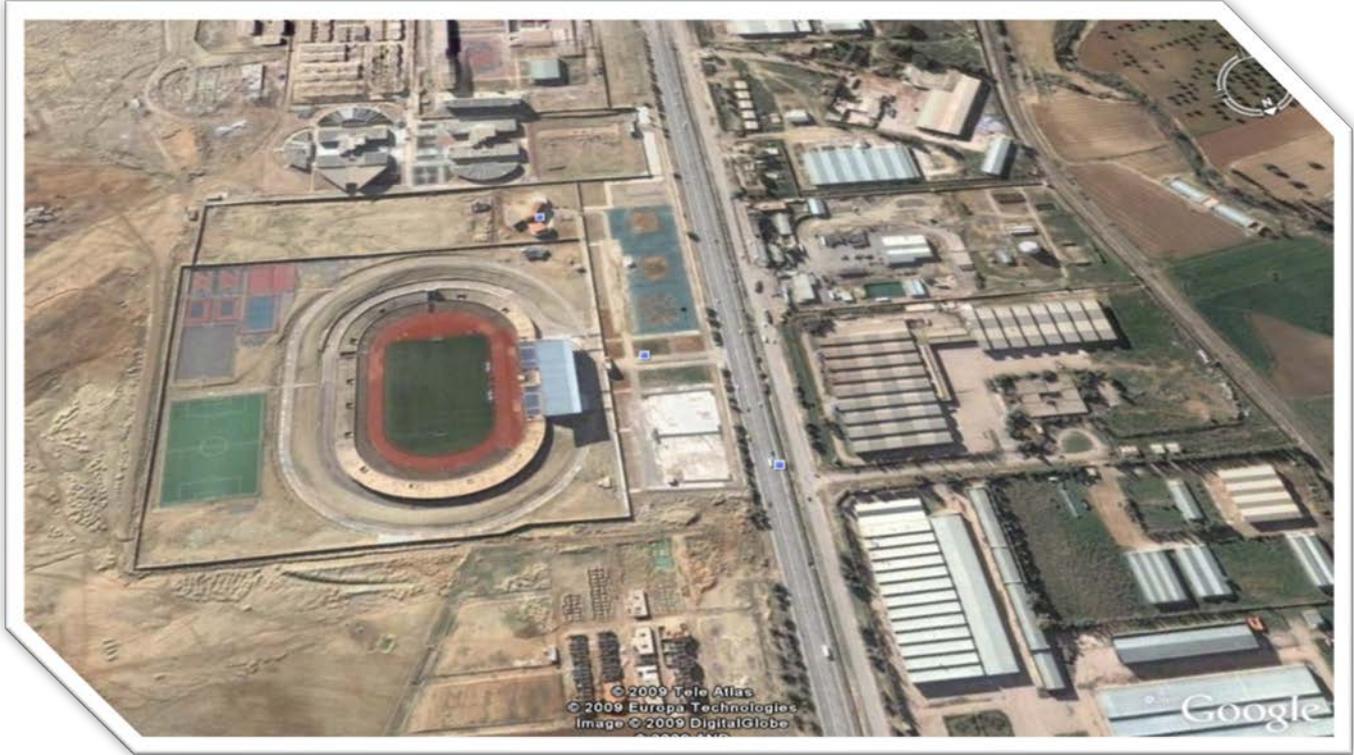
1- تعريف المؤسسة:

تعتبر مؤسسة (ABRAS) فرع من فروع (ENAVA) وضعت تحت الأشغال سنة 1983 وقد بينت وجهزت من طرف (UNIVERSEL-BEA Autriche) تحت رخصة (TYROLIT) من نفس البلد وتكمن في المنطقة الصناعية بسعيدة، حيث ويقدر رأس مال المؤسسة بـ 174.500.000.00.

2- موقع ومساحة المؤسسة:

تقع المؤسسة على الطريق الوطني رقم 06 الرابط بين ولاية سعيدة وولاية معسكر يحدها من اليمين شركة Naftal ومن اليسار وكالة CASAP سعيدة، وتنتربع على مساحة تقدر بـ: 550000 متر مربع (5,5 هكتار) ومستغل منها 4 هكتارات وهي تعمل بطاقة إنتاجية تصل إلى 1930 طن/ سنويا. والشكل الموالي (2-4) التالي يبين لنا الموقع المؤسسة.

الصورة رقم (3-4): توضح لنا منظر علوي لموقع ENAVA بالساتيليت.



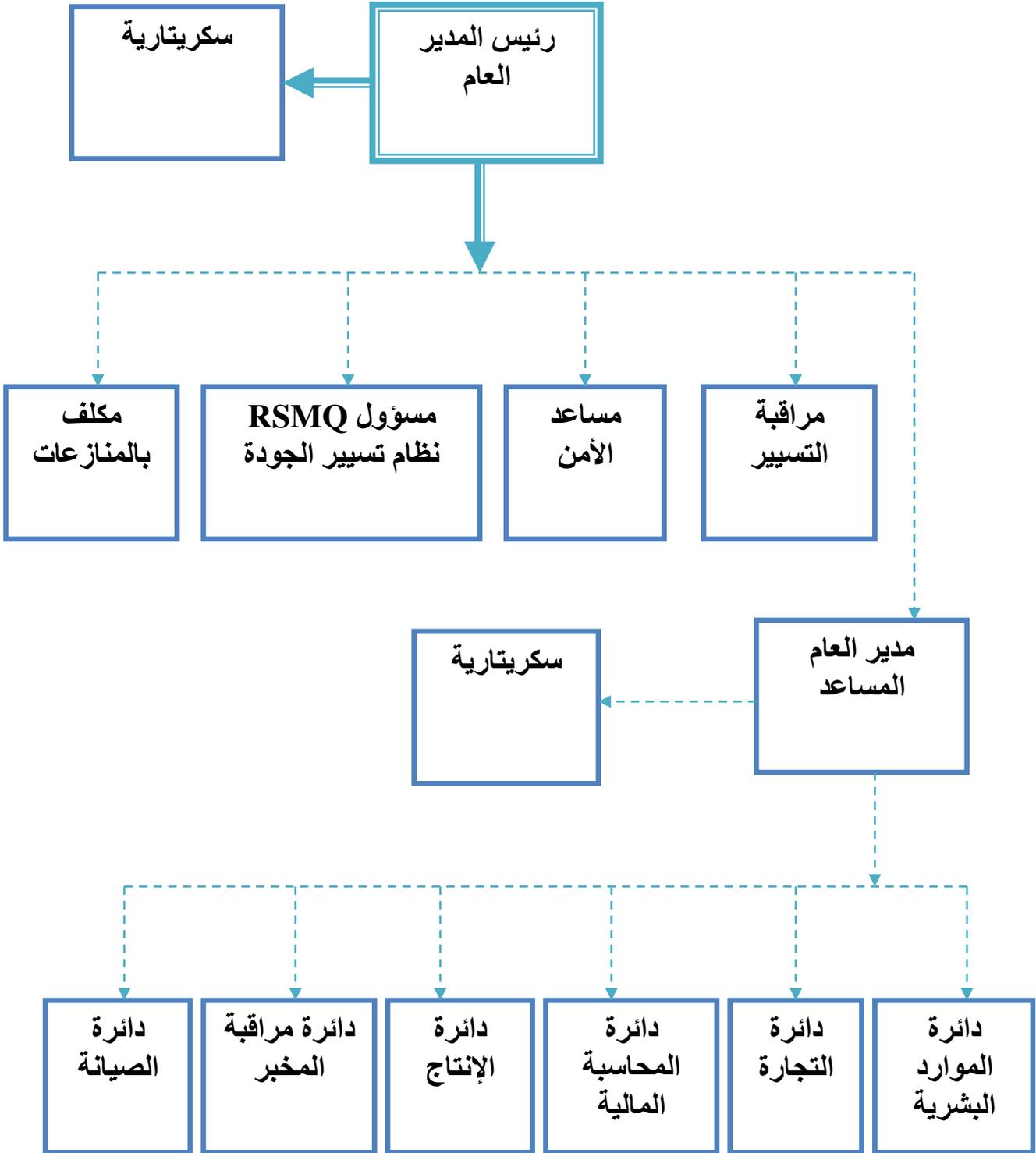
المصدر: من إعداد الباحث.

الفرع الثاني: هياكل التنظيمية للمؤسسة

تعتبر الهياكل التنظيمية لأية مؤسسة البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام المكونة للمصالح، ولا شك إن سر نجاح هذه الأخيرة يمكن في مدى توفيقها في اختيار الهياكل التنظيمية التي توافق مختلف نشاطاتها وتحقق أهدافها المسطرة، كونها تعتبر المرجع الحقيقي للعاملين إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيما بينهم داخل المؤسسة، كما يمكن من خلاله كشف أخطاء التنظيمية كوجود وظيفة شاغرة أو ازدواجية القرار.

أولاً: هيكل التنظيمي العام للمؤسسة

الشكل رقم (4-4): الهياكل التنظيمية العامة للمؤسسة للمواد الكاشطة.



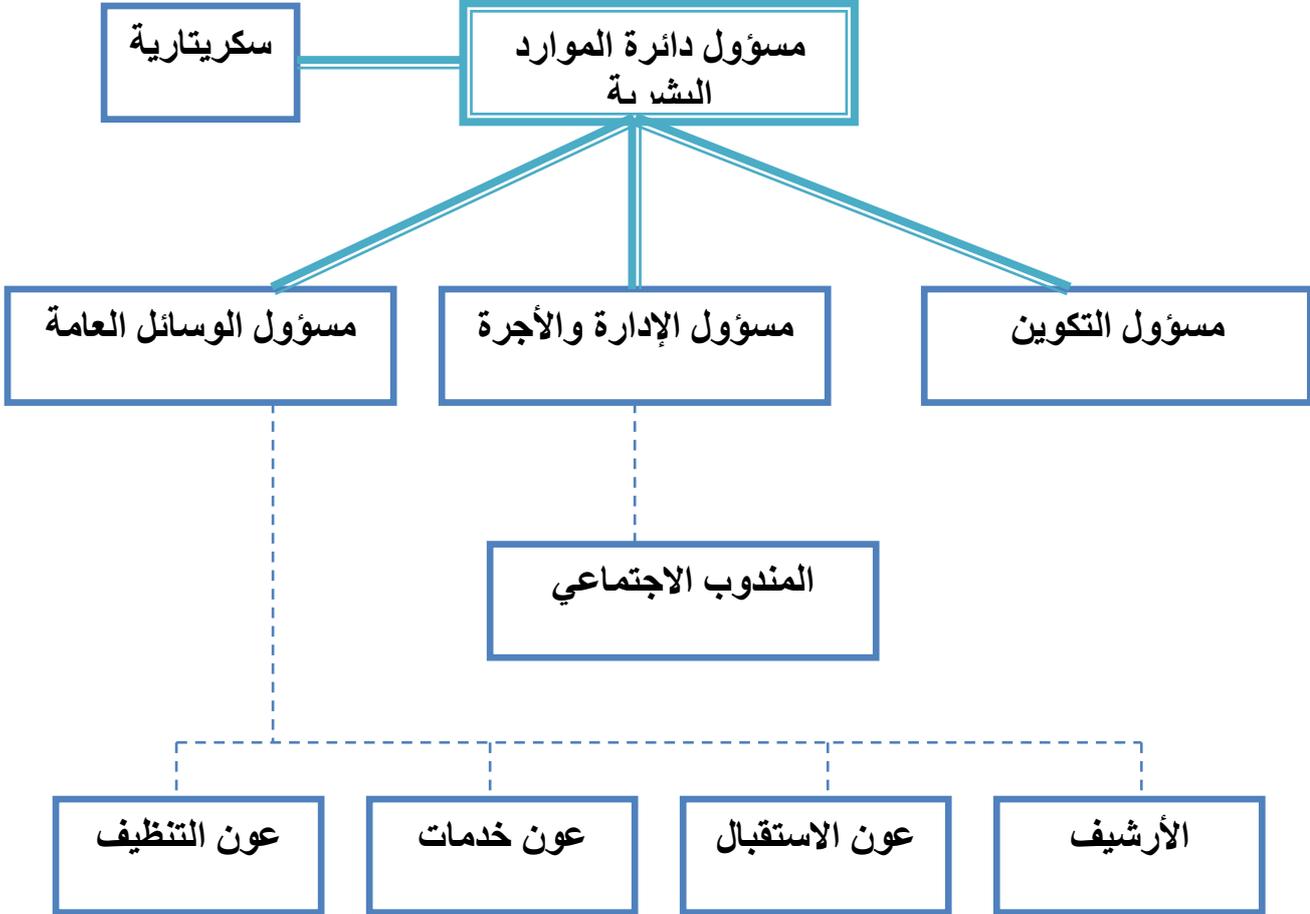
المصدر: من إعداد الباحث وذلك بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

ثانياً: هيكل دوائر المؤسسة

جاء هذا البند ليبرز لنا هياكل دوائر الرأسية للمؤسسة، والمتمثلة في دائرة الموارد البشرية و دائرة التجارية وكذلك دائرة المحاسبة والمالية و دائرة الإنتاج و أيضاً دائرة مراقبة المخبر و دائرة الصيانة.

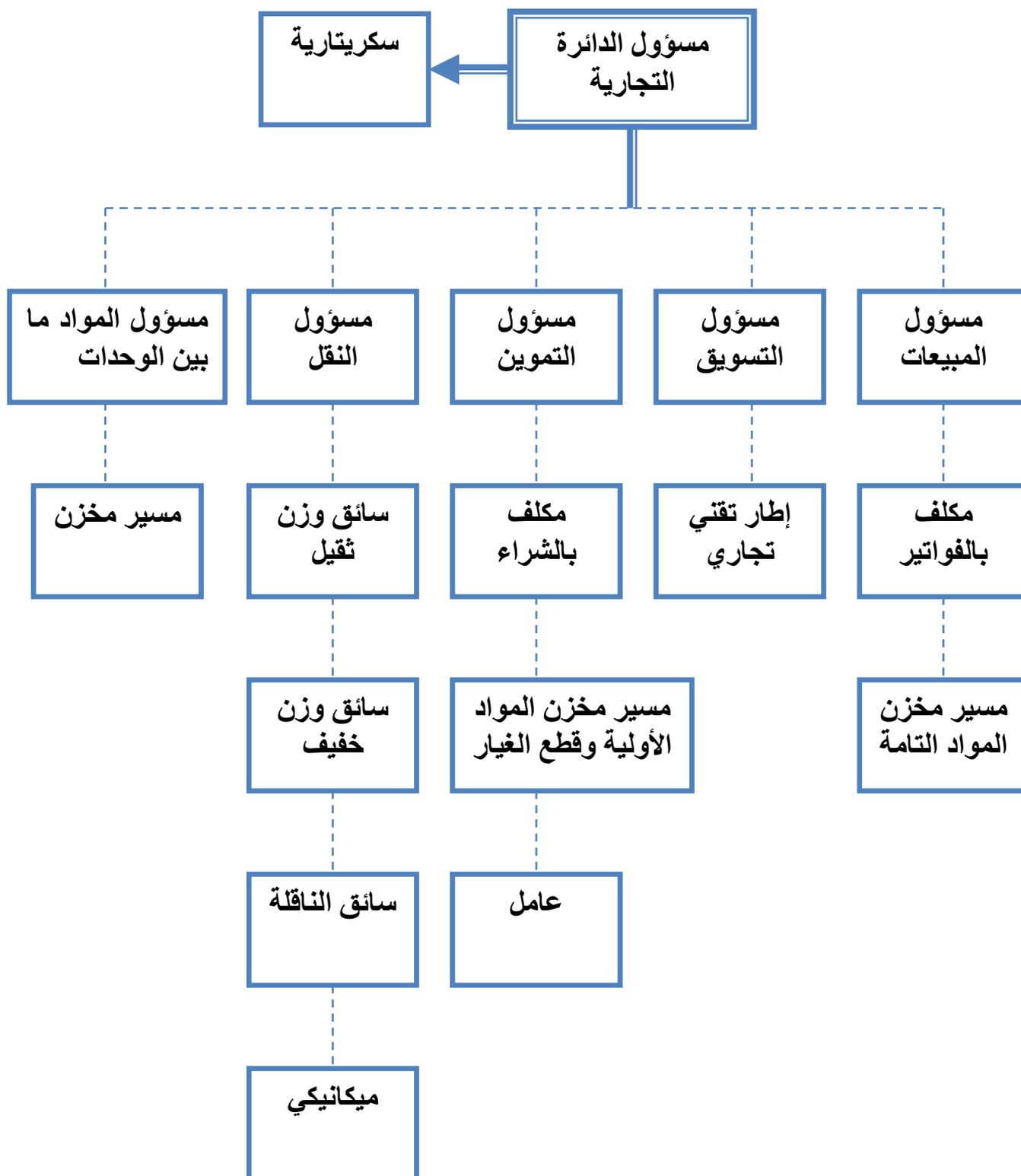
1- هيكل دائرة الموارد البشرية:

الشكل رقم (4-5): هيكل دائرة الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الباحث وذلك بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

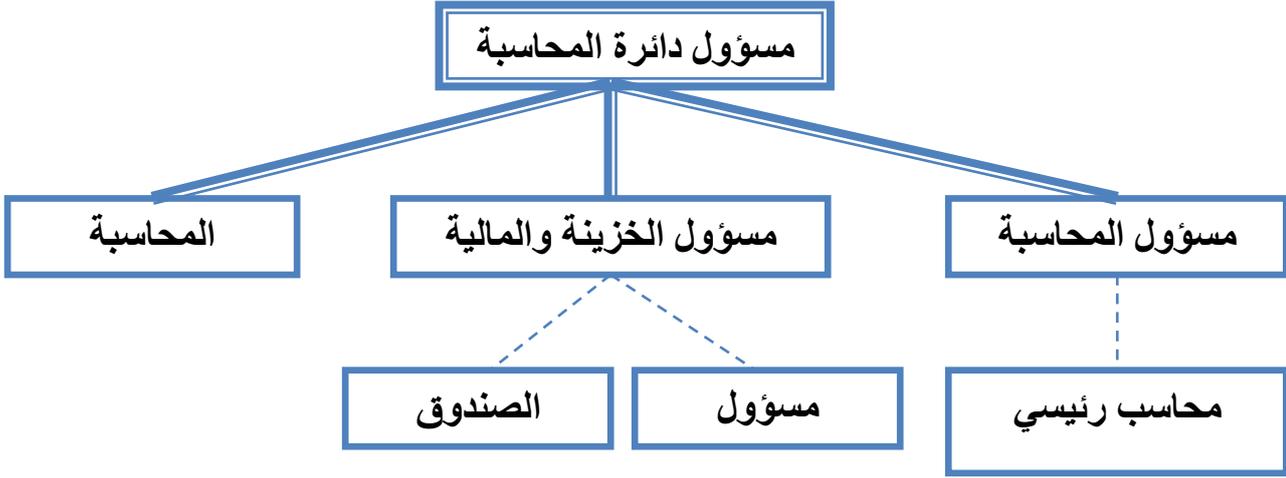
2- هيكل الدائرة التجارية:
الشكل رقم (4-6): هيكل دائرة التجارة.



المصدر: من إعداد الباحث وذلك بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

3- هيكل دائرة المحاسبة والمالية:

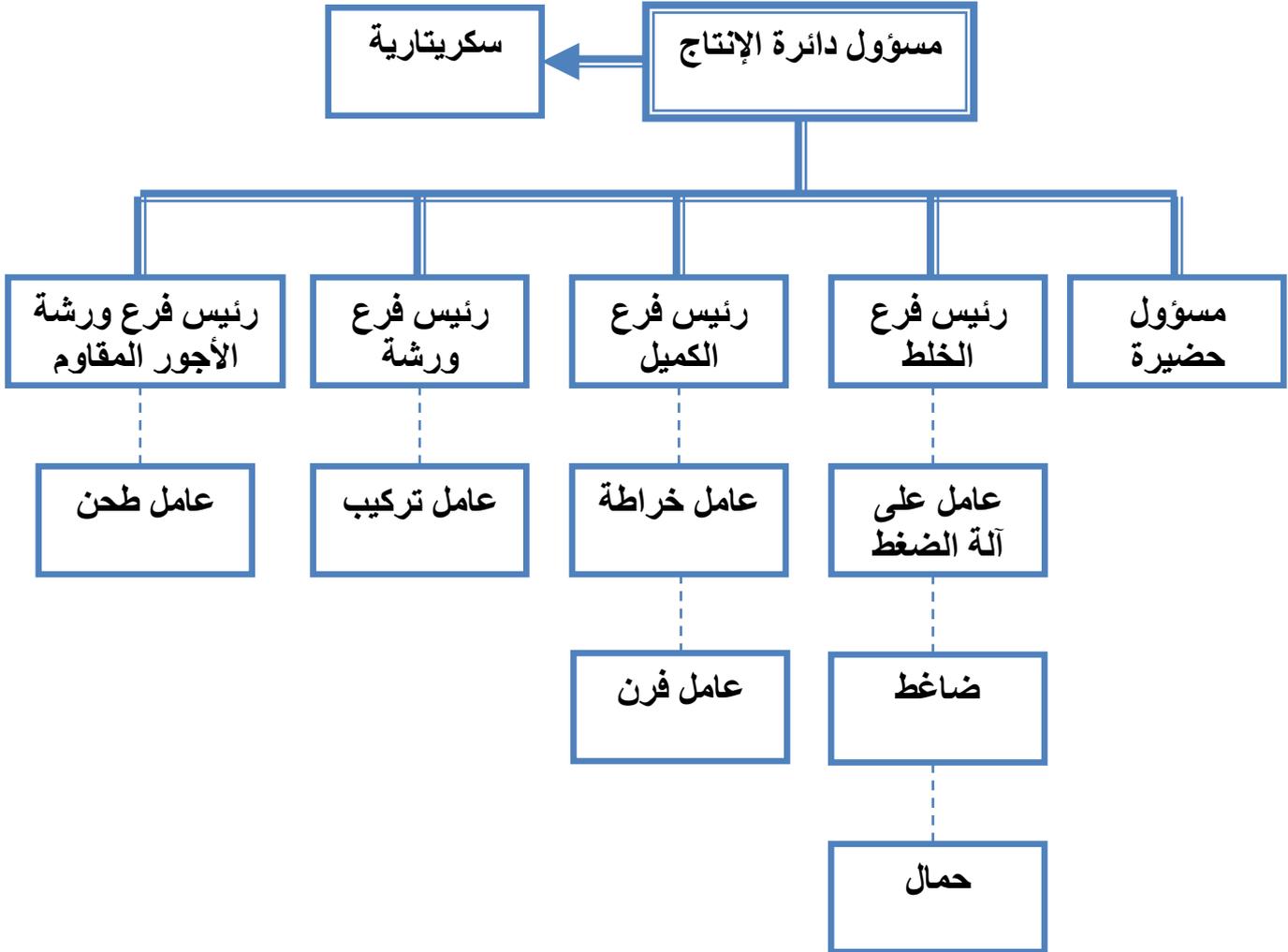
الشكل رقم (4-7): هيكل دائرة المحاسبة والمالية .



المصدر: من إعداد الباحث وذلك بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

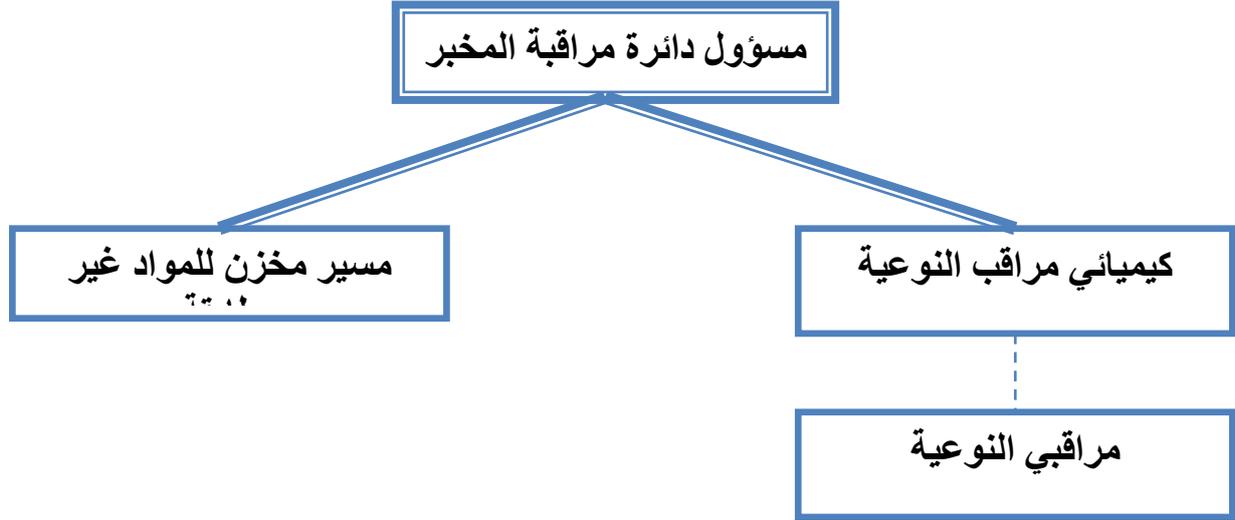
4- هيكل دائرة الإنتاج:

الشكل رقم (4-8): هيكل دائرة الإنتاج .



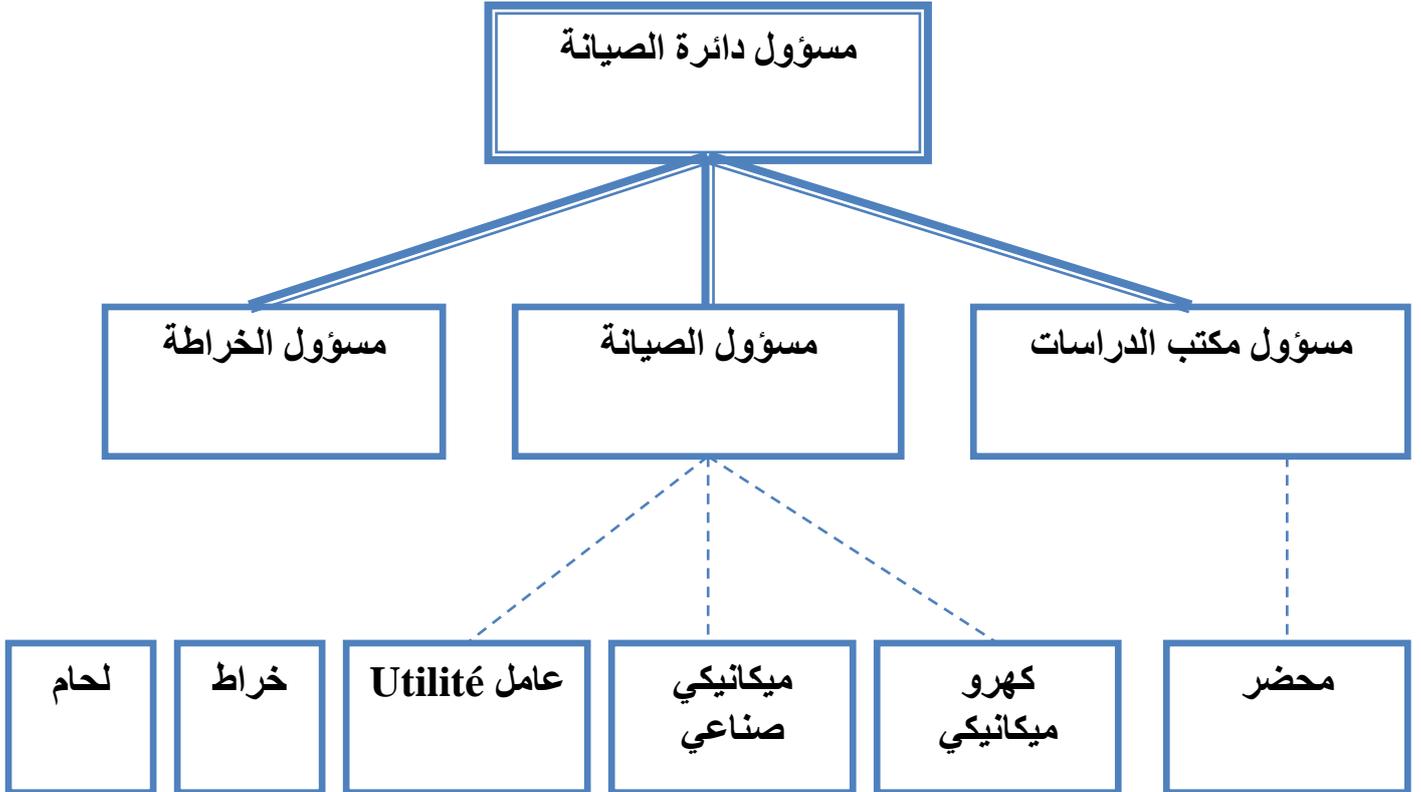
المصدر: من إعداد الباحث وذلك بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

5- هيكل دائرة مراقبة المخبر:
الشكل رقم (4-9): هيكل دائرة مراقبة المخبر



المصدر: من إعداد الباحث وذلك بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

6- هيكل دائرة الصيانة:
الشكل رقم (4-10): هيكل دائرة الصيانة.



المصدر: من إعداد الباحث وذلك بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

ثالثاً: مهام دوائر المؤسسة

تتكون مؤسسة المواد الكاشطة على عدة دوائر تتفاعل مع بعضها البعض من أجل العمل على تطويرها، تنميتها، وتحقيق مردودية أفضل، وذلك لا يكون إلا عن طريق التنسيق والتعاون بين عمالها بدءاً من المدير إلى أبسط عامل فيها، لذلك سوف نتطرق لذكر مختلف الدوائر ووظائفها.

1- الرئيس المدير العام:

هو المسؤول الأول في المؤسسة عن عملية التسيير والتنظيم التجاري كالتسيير، التوزيع، التموين، وتسيير المستخدمين، وهو المراقب الأول لكل العمليات الجارية بالوحدة.

2- أمانة المديرية:

دورها تأمين النظام و تسيير أعمال المديرية.

3- نائب المدير العام:

من مهامه تحضير ووضع عمل سياسة الرقابة، ومراقبة التعاملات، وهو عبارة عن رابطة وصل بين المدير وبعض الدوائر الموجودة في المؤسسة، كدائرة المحاسبة والمالية، دائرة الموارد البشرية، قسم الصيانة.

4- المساعد المكلف بالنزاعات :

مكلف بالتحضير والاستشارة عن طريق السلطة الوطنية والأمنية.

5- المساعد المكلف بمراقبة التسيير :

يسيرها مسؤول له الحرية المطلقة في تأدية مهامه ونظراً لأهمية مهامه أصبح من الضروري أن يتمتع بكل الصفات التي تؤهله للمنصب وهي:

- أن يكون يحسن المحاسبة.

- أن يحسن الإعلام الآلي.

إضافة إلى مراقبة التسيير يقوم أيضاً بمهمة مراقبة الحسابات لدى الشركة .

6- المساعد المكلف بنظام إدارة الجودة :

وفي هذه الدائرة يتم تحضير جميع المعلومات الخاصة بالبيع والشراء، وذلك من حيث مراقبة النوعية والجودة بالنسبة للمنتوج وحتى المشتريات من مختلف المواد .

7- الأمن:

يتكون من مسؤول الأمن وأعوان الأمن، وهم المسؤولون عن حفظ الأمن للشركة على الصعيدين الداخلي والخارجي .

8- مسؤول الدائرة التجارية :

يقوم بتسيير جميع المصالح التابعة لدائرته و توكل له مهمة توقيع الاعتماد للوكلاء المعتمدين .

9- دائرة الموارد البشرية :

تقوم بالتسيير الإداري لشؤون العمال و أجورهم، ويقوم بتوقيع كل القرارات الإدارية.

10- مسؤول دائرة المحاسبة و المالية :

يقوم بتسيير حسابات الشركة وتحصيل ديونها لدى الزبائن، وتعود له مهمة إمضاء الصكوك البنكية الخاصة بالمؤسسة .

11- مسؤول دائرة الإنتاج :

يقوم بمراقبة سير عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها، كما يقوم بالتنسيق مع الدائرة التجارية مثلاً : في حالة منتج جديد يقوم بإقناع الزبائن باستعماله.

12- مسؤول مراقبة المخبر :

يقوم بمعاينة ومراقبة جودة المنتوجات، وتحليل جميع مكونات المادة الأولية الموجودة في المؤسسة أو المشتريات حديثا حتى وان كانت المادة مألوفة وله مهمة رفض أو قبول أي مادة أولية أو منتج عن طريق تأشيرة المراقبة .

13- مسؤول دائرة الصيانة :

يقوم بجميع أعمال الصيانة للألات الموجودة في المصنع وتدخلاته لا تقتصر فقط في الورشات، بل قد تكون في المبنى الإداري .

الفرع الثالث: مكانة الاقتصادية للمؤسسة

إن المكانة الاقتصادية للمؤسسة المواد الكاشطة من خلال التعرف على نشاط المؤسسة والتطورات التي شاهدهتها المؤسسة وكذلك معرفة نقاط الضعف والقوة للمؤسسة ومن ثمة استنتاج أهميتها الاقتصادية.

أولا: نشاط وأهم التطورات الرئيسية للمؤسسة

وفي هذا البند سنتعرف على نشاط المؤسسة المواد الكاشطة أي عمل المؤسسة، وكذلك إبراز أهم تطورات التي شاهدهتها المؤسسة خاصة في السنوات الأخيرة.

1- نشاط المؤسسة:

إن نشاط المؤسسة الوطنية لصنع الزجاج و المواد الكاشطة (ENAVA) ذات نشاط واسع و محدد و يتمثل النشاط الأساسي في:

- تحويل المواد المستوردة من الخارج (المواد الأولية) إلى مواد مصنعة و بالتالي هي مؤسسة تصنيعية،
مثال: تستورد المؤسسة الوطنية لصنع الزجاج و المواد الكاشطة المواد الأولية التي تتمثل في الحبيبات (GRAIN) و بإضافة المادة السائلة (résine) تتحول إلى مواد مصنعة و التي تمر بعدة ورشات لغرض تصنيعها.

- تقوم بتوزيع المنتجات بالبيع داخل المؤسسة كما لديها وكلاء في مختلف ولايات الوطن وهي لا تقوم بعملية التصدير.

- تتعامل المؤسسة الوطنية مع مؤسسات أجنبية تتواجد في ثلاث دول (الصين، ألمانيا، إيطاليا) و تتعامل مع شركات وطنية و الخواص.

نعني بالمواد الكاشطة تراكم حبيبات كشط مجموعة بمادة رابطة (غراء) و هي نوعان المواد الكاشطة المربوبة، و المواد الكاشطة المطبقة .

أ- المواد الكاشطة المربوبة: "ABARASIF LIEES"

ب-المواد الكاشطة المطبقة: "ABRASIFS APPLIQUES"

أما المنتوجات الثانوية للمؤسسة تتم في صنع الأجور المقاوم للحرارة و الذي يستعمل في صنع الأفران .

2- أهم التطورات والتغيرات الرئيسية للمؤسسة:

شاهدة المؤسسة المواد الكاشطة عدة تطورات في مختلف المجالات أهمها تطور الإنتاج، أما في التغيرات الرئيسية فكانت أبرزها في مصلحة الموارد البشرية، خاصة في السنوات الأخيرة وذلك من خلال دراستها وتمثيل مكانتها في السوق الوطني.

2-1 تطور إنتاج مؤسسة ENAVA

جدول رقم (4-1): تطور إنتاج الرئيسي للمؤسسة المواد الكاشطة خلال 2009 و2010.

Les produits	ABRAS			
	2009		2010	
	V	Q	V	Q
Les liées	43999234	80510	53320665	94661
Les appliqués	6093617	7225	9583613	9355
TGP.AB	50092851	87735	62904278	104016

المصدر: مصلحة المحاسبة في المؤسسة محل الدراسة.

2-2 رقم الأعمال مؤسسة ENAVA

جدول رقم (4-2): رقم الأعمال مؤسسة لمنتجاتها ومدى استغلالها أو استفادتها من السوق الوطني لسنة 2009 و2010.

CODE	2009		2010	
	ABRAS	MARCHÉ	ABRAS	MARCHÉ
68041190TRS	9870246	42417064	9545947	43720105
68042200CRE	21060979	540187552	20058060	565140961
68043000BAK	13068009	24933273	23716658	36175186
T6804LIEES	43999234	607537889	53320665	645036253
68051000FEU	1011557	23264289	2489009	25854377
68052000BAK	4734322	58808223	5677703	62455299
68053000DIS	347738	74874128	1416901	79669611
T6804APPLIQ	6093617	156946640	9583613	167979287
TG	50092851	764484529	62904278	813015540

المصدر: مصلحة المحاسبة في المؤسسة محل الدراسة.

3-3 تغيرات الموارد البشرية لمؤسسة ENAVA

جدول رقم (4-3): تطور الموارد البشرية لمؤسسة خلال السنوات الأخيرة من 2007 إلى 2010.

2010	2009	2008	2007	العمال
85	85	94	99	مرسمين
14	03	04	06	عقود ما قبل الإدماج
02	02	01	00	عقود لفترة محدودة
101	90	99	105	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

الجدول رقم (4-4): نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة المواد الكاشطة.

نقاط الضعف	نقاط القوة
- منافسة غير مشروع. - ديون بنكية متراكمة على التقييم . - ديون شبه جبائية.	- يوجد آلات متميزة. - كفاءة مهنية. - سمعة المنتج. - لما يتحرك المنتج يشكل خطر. - استعمال مقاييس دولية. - تحقيق ربح صناعي.

المصدر: من إعداد الباحث وذلك بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ثالثا: الأهمية الاقتصادية

إن مؤسسة-ENAVA- تعتبر واحدة من بين المؤسسات الوطنية الهامة نظرا للأهمية الاقتصادية التي تتميز بها ، ويتضح ذلك من خلال الأهداف التي أنشأت من أجلها، فإشياء مؤسسة -ENAVA- جاء لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تلبية احتياجات السوق الوطنية من منتجاتها.
- القضاء على البطالة بتشغيل عدد كبير من العمال.
- إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة المواد الكاشطة.
- تدعيم هيكل الاقتصاد الوطني .
- تخفيف نسبة استيراد منتجات المواد الكاشطة من السوق الخارجية، والقضاء على التبعية الاقتصادية.

- تحسين صورة المنتجات الوطنية في السوق العالمية.
 - تزويد الدول الإفريقية وخاصة دول العربية باحتياجاتها من منتجاتها.
- إن هذه الأهداف جعلت المؤسسة تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الوطنية الأخرى، لاسيما بعد حصولها على شهادة الإيزو (ISO 9001:2000) التي تعتبر شرط الدخول للأسواق العالمية، وكذا توهلها لتعزيز قدرتها ومكانتها التنافسية في السوق الوطنية.

المطلب الثاني: واقع الجودة وآليات الجودة الشاملة بمؤسسة

رغبة منّا في تحسين وضعيتها التنافسية أمام منافسيها الحاليين والمحتملين، تسعى المؤسسات للعمل على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، عن طريق تضمين مبادئ الجودة في جميع المهام والعمليات لتشمل جميع وظائفها ومجالات نشاطاتها، وعلى الرغم من أن المؤسسة محل الدراسة لم تتبنى بعد هذه الفلسفة كخيار استراتيجي، ومع ذلك فإنها تسعى وبكل إمكانياتها لتحقيق مستوى مقبول من الجودة في بعض الجوانب خاصة بعد حصولها على شهادة المقاييس العالمية، هذا ما دفعنا للوقوف على واقع الجودة في المؤسسة ومن ثم يمكننا تحديد شروط وآليات الجودة الشاملة ضمن مختلف وظائف المؤسسة بالتمييز بين الوظائف الرئيسية والثانوية.

الفرع الأول: واقع الجودة بالوظائف الرئيسية للمؤسسة

من خلال هذا المطلب سنتعرف على واقع الجودة بمؤسسة ENAVA بالتركيز أولا على واقع الجودة في أداء الوظائف الرئيسية لها والمتمثلة في التموين والإنتاج والتسويق، باعتبارها المساهم الرئيس في المؤسسة لكسب الميزة التنافسية وقد ما يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى المنافسة.

أولا: وظيفة التموين

تعتبر وظيفة التموين أول وظيفة رئيسية تقوم بها المؤسسة وتشرف عليها مديرية الشراء، والتي تتمثل مهامها في إعداد المخططات السنوية لتموين المؤسسة من مختلف المواد الأولية وقطع الغيار وملحقات ذلك، مراقبة ومتابعة عملية التموين وتقييمها، وتتكون وظيفة التموين من عدة نشاطات أهمها:

1- نشاط الشراء:

يتمثل نشاط الشراء في المؤسسة محل الدراسة في كل المهام المتعلقة بعملية شراء المواد الأولية والاستهلاكية أهمها حبيبات الرمل Grain، المادة الملمة résine، قطع الغيار وما ذلك من مستلزمات. تحرص المؤسسة على تحقيق الجودة في أداء كل المهام المتعلقة بنشاط الشراء منذ تحديد الاحتياجات من المواد مرورا باختيار الموردين إلى غاية اتخاذ قرارات الشراء، ثم إبرام العقود، من أجل ضمان السير الحسن لهذا النشاط من خلال حرصها على القيام بالإجراءات التالية:

1-1 تحديد احتياجات المؤسسة من المواد الأولية:

يتم من خلال هذه المهمة تحديد الاحتياجات الفعلية تحديدا دقيقا وواضحا من مختلف أصناف المواد برعاية كل من مصلحتي تخطيط الإنتاج والبيع، لأن هذه الأخيرة تستقبل طلبات الزبائن ليتم دراستها من حيث الكمية والنوعية في مصلحة التكنولوجيا ثم تضع تقديراتها من مختلف المنتجات، وتقوم مصلحة الإنتاج بوضع البرنامج الذي يسمح بإنتاج وتحقيق هذه التقديرات، ثم يتم تحديد الاحتياجات الخاصة بالمكونات الداخلية في تركيبة المنتج ثم القيام بتجميع هذه الاحتياجات الصافية مع الأخذ بعين الاعتبار حالة المخزون.

2-1 اختيار أفضل الموردين:

انطلاقا من جداول عروض الموردين يتم اختيار أفضل العروض من بين مجموع العروض التي تتلقاها المؤسسة ردا على المناقصة التي أجرتها، ويستند هذا الإجراء بناء على المعايير التالية:

- ضمان الحصول أفضل المواد الأولية وذات الجودة العالية والتي تحقق المتطلبات التكنولوجية والمواصفات المحددة.
- الحصول على خدمات من المورد.

- احترام مدة التسليم.
- ضمان أقل الأسعار، وأحسن طريقة للتسديد.

3-1 تنفيذ الطلبية:

وتتمثل في تنفيذ عملية الشراء التي تختلف إجراءاتها حسب مصدر المادة المشتراة.

4-1 متابعة الطلبية:

المقصود بمتابعة الطلبية التأكد من مدى احترام المورد لما هو مخطط في عملية الشراء، حيث تقوم مصلحة العبور بالتأكد من دخول المادة المشتراة إلى الموقع المتفق عليه، وفي الوقت المحدد.

5-1 تسليم المواد:

تحرص المؤسسة على أن يتم تسليم المواد المطلوبة في أحسن الظروف.

6-1 استقبال المواد:

أي استقبال المادة الأولية المشتراة ومعاينتها من حيث الكمية والنوعية من طرف فرع الاستقبال التابع لمصلحة تسيير المخزون.

7-1 تقييم الموردين:

ويقصد بذلك تقييم موردي المؤسسة عند نهاية كل سنة من حيث استيفائهم للشروط المطلوبة، يتم ذلك تماشيا مع شروط نظام الإيزو المتبع بالمؤسسة (حيث كان ذلك سابقا أي عندما كان لدى المؤسسة شهادة الأيزو 2000:9001 ساري المفعول وحليا المؤسسة تعمل على الحصول على شهادة الأيزو 2008:9001).

2 نشاط النقل:

يتمثل نشاط النقل في جميع إجراءات المتعلقة بنقل المادة الأولية المشتراة ، والتي تختلف حسب مصدرها محلي أو خارجي، كما أنها تخضع للمراقبة لضمان نقل ووصول المواد بالكمية والنوعية وفي المكان والزمان المحدد، مع العلم أن نقل المواد لا يتم عن طريق وسائل المؤسسة.

3 نشاط التخزين:

ضمن نشاط التخزين تسعى المؤسسة إلى تحقيق الجودة في كل المهام المتعلقة باستلام وحفظ وتخزين المواد الأولية والاستهلاكية وقطع الغيار مع العلم أن المؤسسة تحتوي على خمسة مخزن رئيس يتم تخزين فيها هذه المواد حسب تنظيم معين وفقا للمساحات المخصصة لكل نوع منها ، بعد التأكد من مطابقتها للمواصفات بفحص عينات في المخبر الكيميائي لبعض المواد التي تتطلب مثل هذا التحليل والفحص ، في الحالة التي تكون فيها نتيجة الفحص إيجابية يتم إعداد وصل دخول هذه المواد للمخازن، وبعد دخول المواد الأولية إلى المخازن يتم التأكد من كميتها من خلال البطاقة الموضوع عليها ليتم إعداد وصل المصادقة على الكمية المشتراة ، أما في الحالة الثانية والتي تكون فيها نتائج التحليل المخبري سلبية ، يتم إعداد وصل عدم الصلاحية لكي تعاد للمورد، كما أن المؤسسة تسعى لأن تخضع المواد للرقابة والمتابعة المستمرة حرصا على سلامة المواد المخزنة من التلف.

4 نشاط المناولة :

تحرص المؤسسة على ضمان تزويد الورشتين بالمواد الأولية اللازمة بالكمية والنوعية وفي المكان والزمان المناسبين، يتطلب تحضير وإعداد مسبق قبل دخوله الورشتين مثل المواد التي تحتاج إلى إزالة الصدأ وبعض الشوائب أو تلك التي تحتاج إلى تنقية وغير ذلك ، إن الأمر يتعلق هنا باتخاذ كل الإجراءات والتدابير التي من شأنها أن تساعد على ضمان تزويد الورشتين بالأصناف اللازمة.

مما سبق نلاحظ أن المؤسسة حريصة على تحقيق درجة عالية من الجودة في وظيفة الترميم بمختلف نشاطاتها ومهامها، ويظهر ذلك من خلال مجموعة إجراءات وتدابير تتعلق باختيار أحسن

الموردين، بالحصول على أجود المواد الأولية، بالرقابة الصارمة على مختلف المهام كإجراءات فحص عينات من المواد الأولية قبل دخولها للمخازن للتأكد من مطابقتها للمواصفات والمعايير المحددة، وعلى الرغم من كل هذه الإجراءات وهذا الحرص إلا أن ذلك لا يمنع وجود بعض العراقيل والمصاعب التي تحيل دون الوصول إلى الجودة الكاملة في هذه الوظيفة وبالتالي تعيق تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة من بين هذه العراقيل نذكر:

- تتعامل المؤسسة مع عدد محدود من الموردين، الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، وهذا ما جعلها تتأثر في قراراتها بالقدرة التفاوضية للموردين.
- تتعرض المؤسسة لمنافسة في سوق المواد الأولية من طرف المؤسسات الأخرى المنافسة في التعامل مع الموردين والمنتجة خاصة الخارجية.
- في بعض الأحيان ما تعاني المؤسسة من تأخر في وصول المواد الأولية رغم حرصها الشديد على عدم حصول ذلك لأن انعكاساته ستكون سلبية، وهذا ما جعلها توفر احتياطي من مخزون الأمان يغطي مدة قدرها ثلاثة أشهر.
- نقص المساحة المخصصة للتخزين.
- تعاني المؤسسة في نشاطها من اعتمادها على المشتريات الأجنبية لندرة المواد الأولية في الأسواق المحلية، حيث تفوق مشترياتها نسبة 90% من المشتريات الإجمالية، إن اعتماد المؤسسة على المشتريات الأجنبية تعد من بين المشاكل المهمة التي تعاني منها، لأن ذلك سيزيد من تبعيتها أمام مورديها، بالإضافة لارتفاع تكاليف المواد وبالتالي تكاليف الإنتاج وهذا ما يعيق قدرتها على المنافسة.

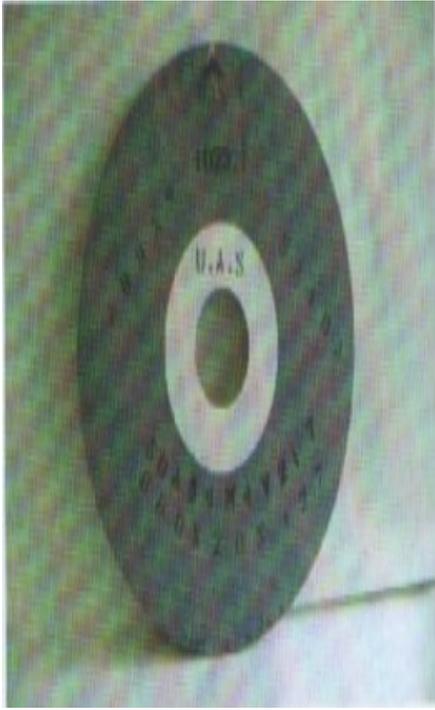
ثانياً: وظيفة الإنتاج

إن عملية الإنتاج في المؤسسة محل الدراسة تقوم على عملية تحويل المواد الأولية من حبيبات الرمل Grain والمادة الملزمة résine ومواد أخرى إلى منتوجات جاهزة للاستعمال النهائي، تختص مؤسسة في إنتاج كل أنواع المنتوجات الكشط التي يصل عددها ما يقارب 12000 نوع وذلك حسب طلبات الزبائن . تقوم المؤسسة على إنتاج منتجات أساسية ومنتجات ثانوية وهي:

1. المنتوجات الأساسية :

نميز في المنتجات الأساسية نوعين وهما منتجات أساسية مربوطة ومنتجات أساسية مطبقة، وكلاهما ينتج في ورشة خاصة به فالمنتجات الأساسية المربوطة هي سراميك (Céramique) وباكلين (Bakélite) وأقراص القطع (Disque Trs /Ebr) أما النوع الثاني من المنتجات الأساسية وهو المطبق يتمثل في أشرطة والورق والألياف والأقراص، وسوف نوضح المنتجات بالتفصيل في الجدول الموالي.

جدول رقم (4-5): أنواع المنتجات الأساسية وتركيباتها ومجالات استعمالها.

المنتج	الصورة	مكوناته	مجال استعمالاته
مشحذ السيراميك		حبيبات ومادة لاصقة مصلبة بالحرارة	- تصحيح خارجي - تصحيح مسطح أو مقطعي - تصحيح قطع السيارات - تصحيح أسطواني خارجي - شحذ أدوات جميع أنواع الحديد - التخشين - إزالة الطفح - تزييت
حجر ومبارد		حبيبات ومادة لاصقة	- عمل شحذ يدوي - تصحيح داخلي - لكل أنواع الحديد - تصحيح مسطح أو تزييت
الشاحذ على السيقان		حبيبات ومادة لاصقة مصلبة بأعلى درجة حرارة	- شحذ جانب مقطعي صعب - تصحيح أسطواني داخلي لجميع أنواع الحديد

المواد الكاشطة المربوطة

المواد الكاشطة المربوطة

<ul style="list-style-type: none"> - تصحيح مسطح أو مقطعي - تصحيح داخلي - سفن قطع مشحذة - تصحيح أسطواني - شحذ أدوات القطع - تصحيح قطع سيارات 	<p>حببيات ومادة لاصقة خاصة بالباكيلين</p>		<p>مشحذ باكيلين إصلاحي</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - قطع الحديد - سفن القطع التي تحتوي على حديد زائد. - إزالة الطفح 	<p>حببيات ومادة لاصقة خاصة بالباكيلين</p>		<p>السفن والقاطع</p>	<p>المواد الكاشطة المربوطة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - صقل الخشب بكل أنواعه - عمل إزالة طفح للحديد - صقل الدهون على السيارات - إتمام العمل النهائي 	<p>حببيات ومادة لاصقة خاصة بالمواد المطبقة تدعى الراتنج</p>		<p>على شكل أشرطة أو ورق أو أقرص</p>	<p>المواد الكاشطة المطبقة</p>

المصدر: من إعداد الباحث وذلك بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

2. المنتجات الثانوية:

المنتجات الثانوية للمؤسسة تتمثل في صنع الأجور المقاومة للحرارة والذي يستعمل في صنع الأفران وغيرها من الصناعات التي تتطلب ذلك.
من أجل ضمان الجودة الكاملة في نشاط الإنتاج تسعى المؤسسة باتخاذ كل التدابير اللازمة والتي من شأنها ضمان تحقيق الجودة في كل مرحلة يمر عليها المنتج، فكما سبق لنا أن تعرفنا على منتجات المؤسسة وانقسامها إلى مواد كاشطة مربوطة ومطبقة فلكل نوع مراحل خاصة يمر بها نوضحها فيما يلي:

3- مراحل إنتاج المواد الكاشطة المربوطة:

تتميز منتجات المواد الكاشطة المربوطة بعدة مراحل أساسية في إنتاجها وأهمها ما يلي:

3-1 مرحلة استلام المواد الأولية:

يقوم مسؤول مسير المخزن بإعلام مسؤول التموين بنقص مواد أولية والذي يقوم بدوره بعملية التشخيص والبحث عن هذه المادة والتنقيب عليها من حيث مكان تواجدها وفي الغالب يكون عدة موردين لهذه المواد، ولكن مؤسسة **ABRAS SPA ENAVA** تتعامل مع بعض الدول مثل: ألمانيا، فرنسا، النرويج، الصين، اليابان، وهذه الدول تعتبر الممول الرئيسي للمؤسسة، وبعد القيام بعملية التشخيص يطلب مسؤول التموين من جميع الموردين السابقين بإرسال الفاتورة النموذجية ويتم وضعها على جدول **TCE** والذي يعرف بجدول مقارنة العروض ثم تراقب هذه العروض من طرف لجنة اختيارات التقنية ودورها التعرف على المادة من حيث الخصائص المكونة للمنتج الداخلية والخارجية، الفيزيائية والكيميائية وتقوم اللجنة السابقة باختيار أحسن عرض مقدم من حيث الجودة والنوعية المطلوبة ثم الانتقال إلى لجنة أخرى وهي اللجنة التجارية والتي تقوم بدراسة السعر واختيار السعر الجيد .

3-2 مرحلة تخزين المواد الأولية:

تخزن المواد الأولية المتمثلة في الحبيبات **LES GRAINS** حسب النوع والحجم في مستودع تحت إشراف مسؤول مسير المخزن ومسؤول التموين ولا تخرج أي مادة من المخزن بدون تصريح مسؤول مسير المخزن.

3-3 خلط المواد الأولية:

تخلط الحبيبات والمادة اللاصقة لنحصل على خليط المواد الكاشطة حامل لخصائص موجودة في شهادة الصنع.

3-4 عملية الضغط:

يوضع الخليط أو المادة المعجونة تحت آلة الضغط لتقوم بضغط المادة بقوة **4000** بار لإعطائها الشكل الابتدائي.

3-5 عملية الطهي:

إذا كانت نوعية bakelite تمر مباشرة إلى الفرن مدة **24** ساعة على درجة حرارة **200**°م وإذا كانت من نوع ceramique تمر أولاً بعملية التجفيف ثم من المجفف إلى الفرن لتبقى **3** أيام حتى تبلغ درجة الحرارة **1250**°م ثم مرحلة التبريد لمدة **5** أيام.

3-6 عملية الإتقان:

يخضع المنتج لبعض العمليات لإعطائه الشكل المطلوب .

3-7 عملية المراقبة النهائية:

مراقبة الأشكال النهائية للمواد حسب المقاييس المطلوبة من طرف المستهلك ونزع أي منتج تالف غير حامل للمواصفات المذكورة، ويمكن الإشارة أنه هنا يتم المراقبة لعملية النوعية ويتم ذلك وفق تسيير مسؤول نظام سير النوعية والذي يقوم بمراقبة النوعية أثناء مرحلة الإنتاج، وذلك بالقيام باختبارات بيوكيميائية، اختبارات تطبيقية،

يتم إدخال تعديلات عليه والتي تشمل خصائص خارجية من حجم وشكل وتاريخ صنع، علامة المنتج ENAVA والتغليف من أجل جلب المستهلك.

4- مراحل إنتاج المواد الكاشطة المطبقة:

تتم عملية استيراد المواد الأولية للمواد الكاشطة المطبقة مثل استيرادها للمواد الأولية للمواد الكاشطة المربوطة لكن هنا **MATIERE PREMIERE** تتمثل في الحبيبات **LES GRAINS** والورق أو الألياف والمادة اللاصقة **LA RESINE**.

4-1 مرحلة التخزين:

تخزن بعض المواد الأولية للمواد الكاشطة المطبقة مثل الألياف في مبردات لعدم تحملها الحرارة والرطوبة خوف تلفها، أما الحبيبات فتوضع في مستودعات خاصة .

4-2 عملية الخلط:

تمرير الورق والألياف داخل المادة اللاصقة **LA RESINE** لتمر بعد ذلك تحت الحبيبات، مما يؤدي إلى تماسك الحبيبات بالورق أو الألياف لاحتوائها على المادة اللاصقة.

4-3 عملية التجفيف:

يمر الورق أو الألياف في نفق تحت درجة **120°م** من أجل تجفيف المادة اللاصقة وكذا تماسك الحبيبات بالورق.

4-4 الخروج من المجفف:

في هذه العملية يتم خروج المنتج ونقله إلى المستودع من أجل تفصيله بالمتر حسب طلب المستهلك.

4-5 عملية المراقبة النهائية:

عملية المراقبة النهائية هنا مثل عملية المراقبة النهائية للمنتجات الكاشطة المربوطة.

وعلى الرغم من هذه الإجراءات إلا أن ذلك لا يمنع حدوث بعض المشاكل بالنسبة لهذه الوظائف ككل نذكر منها :

- 1- المشاكل العائقة بين مختلف الوظائف الأخرى مثل بعض الصعوبات التي تحصل مع وظيفة التموين كالتأخير أو النقص في تزويد المواد الأولية اللازمة.
 - 2- انحرافات بين ما هو مخطط وما هو منجز.
 - 3- تعطل بعض الآلات بسبب سوء الصيانة، وبالتالي تأخير في الإنتاج.
 - 4- غياب العمال عن العمل.
 - 5- الفضلات الصناعية حيث تعاني المؤسسة من وجود فضلات صناعية ناتجة عن بعض الأخطاء وعدم التحكم في العملية الإنتاج.
- فهذه المشاكل تحول دون تحقيق جودة كاملة في جميع نشاطات ووظيفة الإنتاج بالمؤسسة مما يعيق تحقيق الجودة الشاملة لذا لا بد أن تأخذها بعين الاعتبار.

ثالثاً: وظيفة التسويق

تشرف المديرية التقنية التجارية بالمؤسسة بجميع هيئاتها على جميع مهام نشاط التسويق، حيث تتولى الإشراف على كامل النشاطات التجارية كمتابعة ومعالجة شكاوي واقتراحات ودراسة طلبات الزبائن عادة ما تقسم على النحو التالي:

1- الطلبات الكبيرة الحجم:

وهي تشمل طلبات جميع المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة، والتي تشكل مشترياتها من منتجات المؤسسة حوالي 80% من نسبة المبيعات كك، وتتعامل معها المؤسسة بصفة دائمة من خلال عقود تجريها معها، بعد إعداد برنامج سنوي لحجم طلبات هذه المؤسسات، حيث يتم الإعداد لهذا البرنامج نهاية كل سنة على أن يدرس حجم الطلبية، ونوعيتها، وفترتها تحقيقها، بمساعدة دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية ومصلحة تخطيط الإنتاج، دائرة الشراء، ومديرية المالية والمحاسبة، كل حسب اختصاصه ومجال عمله.

2- الطلبات صغيرة الحجم:

وهي الطلبات التي تصل من طرف بعض المقاولين الخواص أو تجار الجملة، والذين لا تتجاوز نسبة مشترياتهم 15% من مبيعات المؤسسة ويتم التحضير لهذه المبيعات، على أساس توقعات فقط. أما بالنسبة للتسهيلات المقدمة لكل هؤلاء الزبائن، فتكون حسب درجة أهمية كل منهم ووفائه للمؤسسة، ووزنه في السوق، وتتمثل هذه التسهيلات في تخفيض الأسعار، أو تقديم الطلبية في الأجل المحددة. تحاول المؤسسة تحقيق الجودة الكاملة في جميع المهام المتعلقة بنشاط التسويق من خلال تحقيق الجودة في ما يسمى بسياسات المزيج التسويقي كما يلي:

1- الإشهار:

تحاول المؤسسة التعريف بمنتجاتها من خلال مشاركتها في المعارض الدولية والوطنية، وكذا استعمال الكتالوجات (Les Catalogues) والمجلات التي تعرف بمنتجات المؤسسة، كما تحاول المؤسسة جذب الزبائن عن طريق تحقيق الجودة في منتجاتها بتوفير منتجات بمظهر ملائم. ولكن ما يؤخذ على عملية الإشهار والترويج بمؤسسة أنه لا توجد جهة مسؤولة تشرف على ذلك، أو أفراد مختصين للقيام بهذه المهمة، وكذا محدودية وسائل الإعلام التي لا يمكن أن تصل إلى جميع الزبائن.

2- الأسعار (التسعير):

بالنسبة لعملية تحديد الأسعار فإنها تتم انطلاقاً من المقارنة مع أسعار المنافسين الآخرين، ثم إجراء مقارنة بين أسعار المؤسسة، وهذه الأسعار وتحديد نسب زيادتها أو نقصانها بالنسبة إليها، وإعداد تقرير عن ذلك، وانطلاقاً من هذا التقرير، وكذا سعر التكلفة، والأسعار السائدة في السوق الدولية، يتم تحديد سعر البيع، إلا أن المؤسسة قد تقوم بتخفيض أسعارها لبعض الزبائن المهمين، أو إعطائهم فرصة لتسديد لمدة قصيرة الأجل كوسيلة لجذب أكبر عدد منهم، حيث تقوم لجنة مختصة مكونة من مدير المالية، مدير التجارة و التسويق، مسؤول عن المحاسبة التحليلية، مسؤول عن تسيير الجودة للمؤسسة **ABRAS** بالاجتماع من أجل تحديد سعر منتج معين، فهي تأخذ بعين الاعتبار تكلفة المواد الأولية واستهلاك الطاقة (الكهرباء، الغاز) تضيف له أجر العمال لأداء تلك الخدمة واهتلاك الآلة **AMORTISSEMENT DE LA MACHINE** زائد الضرائب زائد هامش الربح يقدر **15%** يعطينا سعر التكلفة **PRIX DE REVIENT** زائد القيمة المضافة التي تتغير حسب طبيعة المستهلك لتعطينا سعر البيع **PRIX DE VENTE**. علماً أن الضرائب نسبتها **2.5%** للمواد المطبقة ومثلها للمواد المربوطة.

سعر = التكلفة الكلية + هامش الربح

سعر البيع = التكلفة الكلية + هامش الربح + القيمة المضافة (30%).....للوكيل المعتمد

سعر البيع = التكلفة الكلية + هامش الربح + القيمة المضافة (45%).....تاجر الجملة

سعر البيع = التكلفة الكلية + هامش الربح + القيمة المضافة (58.7%).....تاجر التجزئة

- تجتمع اللجنة في المؤسسة كل 3 أشهر لترى نسبة تطور المبيعات وسعر التكلفة لكل منتج فالعوامل المؤثرة في تحديد السعر متعددة بشركة **ABRAS** منها:
- تغيير سعر المواد الأولية.
 - تغيير أجر العمال.
 - تغيير في تكاليف الطاقات من كهرباء وغاز.
 - وجود منتج منافس في السوق بسعر منخفض يحتم على المؤسسة إحضار المنتج المنافس و اختباره من حيث الجودة و النوعية و مقارنته بمنتج **ENAVA**، إذا كان ذو جودة حقيقية وبسعر منخفض تعمل المؤسسة هنا على تخفيض الأسعار لكي لا تحتكر في السوق.
 - ارتفاع و انخفاض حجم الطلب.

3- تسيير المنتج النهائي:

تشرف على هذه العملية مصلحة تسيير المنتج النهائي التي تتمثل مهمتها في استقبال المنتج النهائي من ورشات الإنتاج والحرص على تخزينه وترتيبه حسب النوع والشكل، شرط أن يكون المنتج مقبولاً عند وصوله إلى المخازن بالتأكد من صحة المعلومات الموجودة بوصل الدخول (Bon d'entrer).

على العموم فوظيفة التسويق وانطلاقاً مما سبق لم ترتقي للمستوى المطلوب من الجودة رغم جهود المؤسسة لتحقيق الجودة، وذلك لوجود بعض المشاكل والعراقيل التي تعيقها نذكر منها:

- عدم توفر وسائل وأماكن لائقة لاستقبال أعداد كبيرة من الزبائن.
- عدم وجود جهة أو أفراد مكلفين بالإشهار.

- ضعف الدراسات التي تقوم بها المؤسسة حول السوق ومنافسيها، فهي كثيراً ما تعتمد على زبائنها في استقصاء المعلومات حول منافسيها كالأسعار مثلاً، والسبب في ذلك يعود لعدم وجود مكتب أو أشخاص مكلفين بدراسة السوق.

فالملاحظ أن وظيفة التسويق لازالت تعاني من بعض النقائص التي تمنعها من تحقيق الجودة في جميع نشاطاتها، وعملياتها، ورغم تحقيقها للعديد من المزايا التي تسمح لها بالسيطرة على السوق الوطنية على الأقل أمام منافسيها.

وعلى العموم فإن الوظائف الرئيسية للمؤسسة (التموين، الإنتاج، والتسويق) تتوفر على بعض شروط ومقومات الجودة والتي ستساهم من دون شك في إرساء آليات الجودة الشاملة في المؤسسة، إلا أن هناك بعض النقائص والمشاكل التي تعيقها دون تحقيق مستوى أفضل من الجودة، لذا لا بد على المؤسسة إدخال بعض التحسينات على هذه الوظائف لتحقيق جودة شاملة، دون أن تهمل النشاطات والوظائف الثانوية التي سنتطرق لواقع الجودة بها في الفرع الموالي.

الفرع الثاني: واقع الجودة بالوظائف الثانوية للمؤسسة

إن تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، لا ينحصر على الوظائف الرئيسية لها فقط وإنما يشمل أيضاً الوظائف الثانوية (الداعمة)، باعتبارها هي الأخرى مصدر لخلق القيمة، لذا سنحاول معرفة واقع الجودة ضمن هذه الوظائف.

أولاً: وظيفة البحث والتطوير

تندرج هذه الوظيفة ضمن المهام التي تقوم بها دائرة التكنولوجيا وضمن النوعية، التي تعطي الاهتمام الكبير للجودة من خلال المصالح المتكونة منها كما يلي:

1- مصلحة المخابر:

من خلال مهام هذه المصلحة تتم إعداد شهادة قبول المواد الأولية انطلاقاً من عينة للاختبار التي تقوم المصلحة بفحصها، والتأكد من مطابقتها للمواصفات كما تقوم بمراقبة المنتجات نصف المصنعة والتامة الصنع، وبالإضافة إلى مهمة بحث وتطوير كفاءات جديدة.

2- مصلحة التكنولوجيا:

تهدف المؤسسة لتحقيق مستويات الجودة من خلال المهام الموكلة لهذه المصلحة منها على وجه الخصوص متابعة ملفات الاستثمار (شراء آلات جديدة) من حيث المواصفات، النوعية... الخ، بالإضافة إلى التأكد من صلاحية إنتاج أنواع جديدة من المنتجات، وكذا الإشراف على فحص ومعايرة أجهزة المراقبة والقياس.

3- مصلحة التجارب:

تحقق هذه المصلحة الجودة من خلال عملية مراقبة المنتج نصف المصنع، وكذا المراقبة النهائية للمنتج من خلال التجارب التي تجريها لقبوله أو رفضه .
نلاحظ أن مجمل مهام هذه الوظيفة كانت بغرض حرص المؤسسة على تحقيق الجودة الكاملة سواء في المنتجات أو آلات الإنتاج، أو آلات الرقابة والفحص، أو البحث وتطوير المنتجات التي تعتبر من النشاطات المهمة التي تقوم بها في إطار تطوير منتجات المؤسسة، بهدف تحقيق التحسين المستمر والريادة في مجال صناعة ، وذلك من خلال الأبحاث العلمية التي تتم على مستوى المخابر من طرف إدارات متخصصة.

الملاحظ أن المؤسسة تحاول بذل الجهود في مجال البحث والتطوير رغبة منها في تحقيق رضا الزبون، وتحقيق الأهداف التالية:
- إيجاد حلول لمشاكل الزبائن.
- تقليص التكاليف.
- توسيع تشكيلة المنتجات.

إلا أن المشاكل التي تعيق مهام دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية نذكر منها:

1. مشاكل مع مصلحة الشراء:

إذ تحرص هذه المصلحة على شراء مواد أولية بأقل التكاليف، وبالتالي إهمال عنصر الجودة من أول مرحلة وهي التموين.

2. مشاكل مع مصلحة الإنتاج:

ظهور بعض الأخطاء بعد فوات الأوان، بسبب تهرب العمال من تحمل الأخطاء التي ارتكبوها، أو الإبلاغ عنها فور وقوعها.

3. نقص الإمكانيات والوسائل اللازمة للبحث والتطوير

هذه المشاكل لا بد أن نأخذها بعين الاعتبار، لكي لا تؤثر على مجهودات إرساء مبادئ الجودة الشاملة.

ثانيا: وظيفة الصيانة

بغرض تحقيق الجودة فإن المؤسسة حريصة على صيانة آلاتها ومعداتنا بطريقتين:

1- صيانة وقائية:

يعد هذا النوع من الصيانة أكثر أهمية، لأنها تتكفل بمراقبة واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، وعلى الرغم من أن تكاليفها كبيرة إلا أن فعاليتها أكبر.

2- صيانة علاجية:

أما هذا النوع من الصيانة فيهتم بتصليح الآلات بعد حدوث العطب.

والملاحظ أن المؤسسة تهتم كثيرا بوظيفة الصيانة لضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية، ولكنها تعاني من بعض المشاكل مثل:

- عدم توفر قطع الغيار اللازمة محليا.
- نقص الأفراد المؤهلين في مجال الصيانة.

ثالثا: وظيفة الموارد البشرية

تسعى المؤسسة لتحقيق الجودة من خلال المهام الموكلة لمديرية الموارد البشرية والوسائل والتي تتلخص مهامها في تطبيق السياسة العامة للموارد البشرية بالتنسيق مع كل النشاطات المرتبطة بهذه الوظيفة، التكفل بإجراءات التقاعد والنفقات والضمان الاجتماعي لأفراد المؤسسة، وكل الجوانب المتعلقة بالترقية، العطل، التكوين الأجور، وكذا الإشراف على اختيار وتوظيف الأفراد حسب احتياجات المؤسسة، سنحاول التركيز على النقاط التالية في وظيفة الموارد البشرية:

1. تحديد الأجور:

بالمؤسسة شبكة للأجور، يتم وضعها عن طريق التفاوض وبالتنسيق مع مندوبي العمال والنقابة، حيث تقوم بتحديد أجره كل عامل حسب صعوبة وتأهيل المنصب الذي تولاه، وحسب حضوره، فتحدد الأجر يخضع لمعايير ثابتة مثل الأجر القاعدي ومعايير متغيرة مثل علاوات المردود الجماعي والفردي.

2. ترقية العمال:

تتم الترقية في مؤسسة تبعا للأسباب التالية، إعادة هيكلة الوظائف، أو اعتبارها كمكافآت للعامل، أو تبعا لخبرته وأقدميته في العمل.

3. الخدمات الاجتماعية:

تقوم المؤسسة بتقديم جملة من الخدمات الاجتماعية وهي:

1-3-1-3 منحة مصاريف النقل :

تمنح للعمال الذين لا توفر لهم المؤسسة وسائل النقل، وتحسب هذه المنحة حسب المسافة شرط أن تكون مسافة المهمة تفوق 50 كلم كالتالي:

- إذا كانت المسافة 3 كلم، تقدر هذه المنحة بـ150 دج
- إذا كانت المسافة من 1 إلى 2 كلم، تقدر هذه المنحة بـ200 دج
- إذا كانت المسافة من 3 إلى 4 كلم، تقدر هذه المنحة بـ400 دج
- إذا كانت المسافة من 5 إلى 7 كلم، تقدر هذه المنحة بـ600 دج

- إذا كانت المسافة من 08 إلى 10 كلم، تقدر هذه المنحة بـ 800 دج
- إذا كانت المسافة من 11 إلى 20 كلم، تقدر هذه المنحة بـ 1000 دج
- إذا كانت المسافة من 21 إلى 25 كلم، تقدر هذه المنحة بـ 1200 دج
- إذا كانت المسافة من 26 إلى 35 كلم، تقدر هذه المنحة بـ 1600 دج
- إذا كانت المسافة من 46 كلم وما فوق، تقدر هذه المنحة بـ 2000 دج

2-3 علاوة تكميلية للمنح العائلي :

تمنح لكل عامل له أبناء تحت رعايته قيمتها 150 دج عن كل ابن ممتدرس حتى انقطاع حقوقه في المنح العائلية، الأجر الوحدوي : هو منحة تقدر بـ 500 دج شهريا، تمنح للعمال الذين زوجاتهم لا يعملن.

3-3 منحة العمل الإضافي:

- وذلك في حالة التواجد بالمؤسسة في غير أوقات العمل العادية، وتكون نسبتها حسب الحالات التالية:
 - تصل نسبتها حتى 150% في حالة عمل ساعات إضافية خارج أوقات العمل.
 - تصل نسبتها حتى 200% في حالة العمل في أيام الجمعة والسبت وحتى أيام المناسبات المختلفة.
- هذه النسب تحسب على أساس الأجر القاعدي للساعة الواحدة.

4-3 علاوة الأقدمية:

وهي منحة نقدية شرفية تقدم على حسب أقدمية الفرد في المؤسسة، تقديرا منها على إخلاصه لها، حيث تمنح على الشكل التالي:

15 سنة عمل	←	15000 دج
20 سنة عمل	←	20000 دج
25 سنة عمل	←	25000 دج
30 سنة عمل	←	30000 دج

5-3 منحة الأوساخ : تمنح لعمال النظافة.

6-3 ضمان واستقرار العمل:

حيث عملت المؤسسة على ضمان استقرار العمال في وظائفهم، وهذا ما يعكس ارتفاع نسبة العمال الدائمين مقارنة مع نسبة العمال المتعاقدين.

7-3 تقدير جهود العاملين:

حيث تمنح المؤسسة شهادات شرفية تقديرية للعمال الأكفاء وهذا تقديرا لجهودهم وكذلك ميداليات تقدم لهم على أساس أقدميتهم في المؤسسة (ميدالية ذهبية، فضية، نحاسية).

8-3 منحة الصعوبة: تمنح للعمال الذين يعملون أعمال صعبة الإنجاز ولكن ليست خطيرة.

9-3 منحة عن الأضرار المهنية : تحدد بالمائة أو مبلغ منحة الأضرار المهنية وقائمة المستفادين من طرف

الفروع أو المقر الاجتماعي بعد استشارة لجنة الوقاية من الحوادث.

10-3 منحة وفاة العامل : يمنح مبلغ مالي لدوي الفقيد تقدر بستين عمل له.

11-3 منحة تعويض نهاية المهنة : تقدر بمنح العامل أجر شهر لكل سنة عمل له .

12-3 منحة الجرد السنوي : تمنح فقط لعمال المخازن و المحاسبة.

4. تكوين الأفراد:

في ظل الحصول على شهادة الإيزو 9001:2000 أصبح تركيز المؤسسة ينصب على كيفية تسيير المهارات ومتابعتها من خلال (تسيير المعارف ، وتسيير الأفراد)، ولهذا الغرض فقد تم إعداد مخطط يتشكل من مجموعة إجراءات تتضمن النقاط التالية:

4-1 الهدف من تسيير المهارات:

وتتمثل فيما يلي :

4-1-1 القضاء على الفوارق والانحرافات بين معارف الفرد ومتطلبات المنصب بواسطة التكوين.

4-1-2 تطبيق المعارف.

4-1-3 تحقيق الجودة في المهام التي يؤديها الفرد كل حسب إمكانياته وقدراته في العمل.

4-2 إنشاء مخطط تكويني:

يتم إعداد برامج تكوينية انطلاقاً من احتياجات التكوين في أول شهر من آخر ثلاثي للسنة من طرف جميع الهيئات التابعة لمديرية الموارد البشرية، يتم إعداده من طرف رئيس الورشة (موقع العمل) ويرفع للجهات العليا لدراسته والموافقة عليه مروراً برئيس المصلحة، ثم مدير دائرة المستخدمين والتكوين، وأخيراً المدير العام.

4-3 مراجعة اكتساب المهارات:

يتم مراجعة مدى تطبيق الفرد الذي خضع للتكوين للمعارف التي اكتسبها من خلال البرنامج التكويني، من طرف المسؤول المباشر على الفرد، ليتأكد من أن هذا الأخير يؤدي ما عليه من مهام بفعالية.

4-4 كيفية التعامل مع العمال الجدد:

يتلقى الفرد الذي تم توظيفه تكوين :

4-4-1 نظر حول المعارف النظرية الهامة SAVOIR حول المنصب الذي سيتولاه الفرد بالإضافة إلى تكوين تطبيقي (تدريب) SAVOIR-FAIRE لتلقي المهارات اللازمة.

4-4-2 في مجال قواعد الصحة وأمن العمل.

4-4-3 حول نظام الجودة المطبق بالمؤسسة، ومتطلباته بالنسبة للوظيفة التي يشغلها الفرد يشرف على هذا النوع من التكوين المسؤول على نظام الجودة بالمؤسسة.

الملاحظ أن المؤسسة تحرص على الاهتمام بتنمية مهارات الأفراد ومعارفهم خاصة في مجالات تحسين الجودة، إلا أنها تعاني من بعض النقائص في وظيفة الأفراد وتتمثل في:

- 1- اعتماد الهيئات المسؤولة على تسيير الموارد البشرية بدرجة كبيرة على الإجراءات القانونية.
- 2- انعدام وسائل الترفيه والراحة مثل الأماكن الخاصة لأوقات الراحة وهي المدة الزمنية الفاصلة بين الفترة الصباحية والمسائية.
- 3- الاعتماد على وسائل كتابية في عملية الاتصال أكثر من الاعتماد على الاجتماعات لتمرير القرارات والأوامر... الخ.

على العموم فالمؤسسة ورغم جهودها في مجال تسيير الأفراد وتسيير المعارف مازالت تعاني من نقائص، لذا لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار لضمان الجودة في الأداء.

ومما سبق نستنتج أن مستوى الجودة في المؤسسة قد عرف تحسناً، بفضل الجهود الكبيرة وحرصها الشديد على تحقيق الجودة في جميع وظائفها الأساسية والداعمة، ولما لا تحقيق الجودة الشاملة لولا أنها تعاني من بعض النقائص والمشاكل التي تحول دون قدرتها على تحقيق الجودة الشاملة، لذا كان لزاماً عليها أن تقوم بإدخال بعض التحسينات من خلال تحقيق مجموعة من الآليات المساعدة على تحقيق ذلك كما سنرى في الفرع الموالي.

الفرع الثالث: آليات الجودة الشاملة بالمؤسسة

تحاول المؤسسة وفي إطار تعزيز قدرتها التنافسية اعتماد بعض الآليات التي تساعدها على تحقيق جودة شاملة تشمل جميع نشاطاتها ووظائفها، تتمثل في إدخال مجموعة من التحسينات اللازمة والتي سنتعرف عليها من خلال هذا الفرع :

أولاً: بالنسبة للوظائف الرئيسية

لقد أولت المؤسسة اهتمامها كبيراً بتحسين وظائفها الرئيسية التمويين، الإنتاج، التسويق باعتبارها مصدراً مهماً لتحقيق التميز التنافسي من خلال مجموعة الآليات اللازمة نذكر أهمها:

1- بالنسبة لوظيفة التمويين:

تتمثل إجراءات وآليات التحسين فيما يلي:

- 1-1 البحث عن أحسن الوسائل المادية (مثل وسائل الشحن والنقل)، واستغلال المعارف البشرية من أجل تقليص تكاليف المواد لأنها تشكل نسبة كبيرة في سعر تكلفة المنتج.
- 2-1 تنسيق العمل إلى جانب توجيه ومراقبة جودة جميع نشاطات ووظائف التمويين.
- 3-1 الحرص على وصول المواد في وقتها المحدد ومحاولة تخفيف ضغط الموردين وتطوير وسائل الشحن الخاصة بها.
- 4-1 التخطيط العلمي و المحكم لكمية المواد الأولية بالنسبة للمخزون العملي (الدائم) بالإضافة إلى مخزون الاحتياط (مخزون الأمان).
- 5-1 تنسيق العمل بشكل دائم مع الوظائف الأخرى الإنتاج، التسويق... الخ.
- 6-1 تسريع عملية اتخاذ القرار في جميع المهام لا سيما المتعلقة منها بعملية الشراء، حيث قررت المؤسسة إلغاء مصلحة شراء المواد الأولية المستوردة، وأوكلت هذه العملية لإطارين متخصصين بدلاً من مصلحة بكاملها .
- 7-1 الحرص على رقابة المواد الأولية قبل وصولها إلى المخزن وبعده لضمان تحقيق جودة الإنتاج من أول مرحلة دون أي تأخير.
- 8-1 القيام بعملية تقييم الموردين كل ستة أشهر لتركيبة التعامل مع أحسنهم.
- 9-1 ضمان التطبيق والتحسين المستمر لمبادئ نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.

2- بالنسبة لوظيفة الإنتاج:

تتمثل إجراءات وآليات التحسين بالنسبة لهذه الوظيفة فيما يلي:

- 1-2 الرقابة على جميع مراحل العملية الإنتاجية (الرقابة على المنتج تحت التصنيع والرقابة على المنتج النهائي).
- 2-2 العمل دون الحصول على منتوجات غير مطابقة.
- 3-2 الحرص على تنسيق علاقات العمل مع مختلف هيئات الإنتاج فيما بينها من جهة والهيئات الأخرى خاصة التمويين والتسويق والصيانة والتكنولوجيا وضمان النوعية.
- 4-2 توثيق إجراءات الإنتاج وكيفية التعامل مع الآلة، في محاولة لضمان عدم توقف العملية الإنتاجية في حالة غياب أحد العمال (نشر المعارف).
- 5-2 العمل على استرجاع الفضلات أي المنتجات غير المطابقة للمواصفات بالاستفادة منها.
- 6-2 جعل رضا الزبون هو الهدف الأول للعملية الإنتاجية أي الحرص على أن يكون الإنتاج على أساس الجودة لا على أساس الكميات.
- 7-2 احترام مبادئ وأساليب نظام إدارة الجودة المطبق بالمؤسسة.

3- بالنسبة لوظيفة التسويق

فإن الآليات الضرورية للتحسين وتحقيق الجودة هي:

- 1-3 البحث عن كيفية التعامل مع أكبر عدد ممكن من الزبائن لزيادة حجم المبيعات.
 - 2-3 الحرص على إرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم .
 - 3-4 ترقية وتحسين المبيعات، وتقديم خدمات و ضمانات للزبائن.
 - 3-5 تقديم الخدمة وتسليم المنتج للزبون في الوقت المناسب .
 - 3-6 تقديم تسهيلات للزبائن المهمين كتخفيض الأسعار من أجل ضمان الولاء والوفاء للمنتوج وترقية وسائل الاتصال المباشر.
 - 3-7 التنسيق مع مختلف الوظائف خاصة الأساسية منها، ولما لا إقامة شبكة معلومات داخلية INTRANET للعمل على سهولة تداول وتنقل المعلومات والمعارف ضمانا لجودة المهام والعمليات المترابطة بينها.
 - 3-8 أخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن لتحسين نشاطاتها.
 - 3-9 التعامل مع مصالح الجمارك لفحص عينات من المنتجات المستوردة لمنع دخول نفس المنتجات غير المطابقة للمواصفات العالمية إلى الوطن لمواجهة منافسة المنتجات الخارجية.
 - 3-10 الاهتمام أكثر بإجراءات دراسة السوق.
- إن هذه الآليات تعد ضرورية لإقامة مبادئ الجودة الشاملة، على الرغم من أن جميع هذه الوظائف تعمل على ضمان المتابعة والتطبيق والتحسين المستمر لنظام الجودة المطبق بالمؤسسة باعتماد المبادئ والأساليب التي يقوم عليها هذا النظام.

ثانيا: بالنسبة للوظائف الثانوية

بما أن الوظائف الثانوية أو الداعمة لها دور في إرساء فلسفة الجودة الشاملة في المؤسسة فإنه لا بد من توفير بعض الآليات الضرورية .

1- بالنسبة لوظيفة البحث والتطوير :

- 1-1 عقد اتفاقيات شراكه مع مؤسسات ومخابر البحث لتطوير منتجات المؤسسة وتقليص كمية المواد المستعملة في الإنتاج، والبحث عن أنواع جديدة للمنتجات.
- 1-2 إعطاء هذه الوظيفة أهمية ومكانة أكبر في المؤسسة، تماشيا مع الأهداف الرئيسية لبرامج تحسين الجودة.
- 1-2 التنسيق الجيد للعمل مع مختلف الهيئات والوظائف الأخرى وإيجاد الحلول للمشاكل التكنولوجية للتصنيع لاسيما مشكلة الفضلات الصناعية.
- 1-3 تسيير ومراجعة ومعايرة أجهزة المراقبة والقياس.
- 1-4 تطوير والبحث عن أفضل الطرق لتطبيق مبادئ الجودة في جميع المهام.
- 1-5 التحسين المستمر في أداء مهام هذه الوظيفة.

2- بالنسبة لوظيفة الصيانة:

- 2-1 زيادة عدد الأفراد المشرفين على الصيانة.
- 2-2 وضع مخططات تكوينية لتأهيل وتكوين هؤلاء الأفراد من خلال ملتقيات ودورات.
- 2-2 استغلال خبرات ومعارف الأفراد ونقلها ونشرها.
- 2-3 تنسيق علاقات العمل بين وظيفة الصيانة ومختلف الوظائف الأخرى في المؤسسة لا سيما وظيفة الشراء للحصول على قطع غيار مطابقة لمواصفات الجودة.

- 4-2 القيام بتنظيم رقابي لإجراءات الصيانة.
5-2 المتابعة والتحسين المستمر لمبادئ نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.

3- بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية

- هي أصل من أصول المؤسسة وأساس تحقيق التميز والنجاح، لذلك فإنه من الضروري توفير مجموعة من الآليات لتحسين وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة وذلك عن طريق:
- 1-3 إقناع جميع الأفراد في المؤسسة كل حسب موقعه بضرورة تطوير وتغيير أسلوب العمل تماشيا وإجراءات فلسفة إدارة الجودة الشاملة .
- 2-3 التحسين الدائم والمستمر لقدرات الأفراد وتشجيع لمهاراتهم الفردية والجماعية.
- 4-3 تحفيز الأفراد تجنبيا لاستقطابهم من طرف المنافسين.
- 5-3 تحسين وضعية النشاطات الاجتماعية.
- 6-3 استعمال أفضل وسائل الاتصال لشرح وتفسير إجراءات وتعليمات الصحة والأمن لجميع أفراد المؤسسة.
- 7-3 التطبيق والمتابعة والتحسين المستمر لمبادئ نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.

مما سبق نستنتج أن جميع وظائف المؤسسة تشترك في نقطة التحسين المتمثلة في اعتماد وتطبيق إجراءات ومبادئ نظام الجودة المعتمد من طرف المؤسسة ، في كافة وظائف المؤسسة والتي سمحت لها بالحصول على شهادة الأيزو (ISO9001 :2000) والبدء بالعمل من أجل الحصول على شهادة الأيزو (ISO 9001 :2008) ، حيث أن كل هذه الإجراءات التحسينية ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين المؤسسة ولو بدرجة قليلة.

المبحث الثاني: تقييم التطبيق لمدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

توجد نواحي خلل كثيرة في شتى أنشطة الشركة محل الدراسة نتج عنها عدد من السلبيات أدت إلى تدهور أداء الشركة متمثلاً في تدهور جودة منتجاتها وبالتالي انخفاض إنتاجية الشركة، وعبر عدد من السنين الماضية، لذا فهي اليوم أحوج ما تكون فيه إلى الارتقاء بالإنتاجية وتحسين الجودة، لمواجهة مختلف التحديات التي أفرزها التطور المحلي والعالمي الجديد، وهذا ما يدعونا إلى محاولة التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها الشركة محل الدراسة والأخذ بالمستحدث منها والذي ثبتت فاعليته في الارتقاء بأداء الشركات، ومن أهم هذه الاتجاهات الإدارية الحديثة التي فرضت نفسها بقوة ولاقت استحساناً في العالم هو ذلك المدخل الذي اصطلح على تسميته بمصطلح إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)، فإن هذه الدراسة هي دراسة مدى إمكانية تطبيق هذا المفهوم على بيئة الأعمال الجزائرية، وحصراً مدى توافق ثقافة الشركة (عينة الدراسة) مع متطلبات تطبيق هذا المدخل للاستفادة من نتائجه لدعم مركزها التنافسي.

المطلب الأول: الدراسة الميدانية لتقييم التطبيق

لقد تضمن هذا المطلب عدداً من الموضوعات ذات العلاقة بتقييم الشركة، حيث تم عرض منهجية الدراسة، وتوضيح ماهية الثقافة التنظيمية للشركة.

الفرع الأول: منهجية الدراسة الميدانية

لغرض إنجاز الدراسة وتحقيق أهدافها اعتمدنا على مجموعة من القواعد العلمية التي تكونت منها منهجية الدراسة وهي:

أولاً: مشكلة الدراسة

تمثل الثقافة التنظيمية، بكل ما تتضمنه من معتقدات وتصورات ورموز القلب النابض والمحرك الفعال لكل منظمة مهما اختلفت طبيعتها (عامة أو خاصة) أو نشاطها (إنتاجي أو خدمي) أو أهدافها (هادفة أو غير هادفة للربح) أو مستوى تعقيدها.

فمدخل إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن يكتب له النجاح إذا لم تنهياً له متطلبات كثيرة من أهمها وعلى رأسها مناخ تنظيمي ذو ثقافة إيجابية وصحية تسودها روح التعاون والرغبة في الإنجاز والإبداع والحرص على مصلحة الزبون واحترام رغباته، وبعبارة ذلك فقد تتحول الثقافة التنظيمية إلى قلعة مقاومة لكل تطوير ولكل جديد وبذلك فإن التفكير في تبني تطبيق مدخل TQM يستدعي تحديد مدى ملائمة ثقافة المنظمة لمتطلبات تطبيق هذا المدخل المعاصر.

ثانياً: سؤال وفرضية الدراسة

وهذه تتكون من فقرتين هما:

1- سؤال الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

- ما مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية وعناصرها في الشركة لمتطلبات تطبيق مدخل TQM؟ وستقوم الدراسة بالإجابة على هذا السؤال من خلال تحليل وإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:
- السؤال الأول: ما مدى ملائمة بعد القيادة الإدارية وعناصره لمتطلبات تطبيق مدخل TQM؟
- السؤال الثاني: ما مدى ملائمة بعد الهياكل والنظم وعناصره لمتطلبات تطبيق مدخل TQM؟
- السؤال الثالث: ما مدى ملائمة بعد التوجيه بالمستهلك وعناصره لمتطلبات تطبيق مدخل TQM؟

- السؤال الرابع: ما مدى ملائمة بعد العملية والقياس وعناصره لمتطلبات تطبيق مدخل TQM؟
- السؤال الخامس: ما مدى ملائمة بعد التحسين المستمر وعناصره لمتطلبات تطبيق مدخل TQM؟

2- فرضية الدراسة:

تسعى الدراسة أيضا في اختبار الفرضية الرئيسية الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية لمتطلبات تطبيق مدخل TQM و المتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر - مدة الخبرة - طبيعة الوظيفة).
- وسيتم تحليل الفرضية الرئيسية من خلال اختبار صحة وثبوت الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الأولى:

- H₀:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر ومدى ملائمة أبعاد ثقافة الشركة لمتطلبات تطبيق مدخل TQM.
- H_a:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر ومدى ملائمة أبعاد ثقافة الشركة لمتطلبات تطبيق مدخل TQM.

- الفرضية الثانية:

- H₀:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير مدة الخبرة ومدى ملائمة أبعاد ثقافة الشركة لمتطلبات تطبيق مدخل TQM.
- H_a:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير مدة الخبرة ومدى ملائمة أبعاد ثقافة الشركة لمتطلبات تطبيق مدخل TQM.

- الفرضية الثالثة:

- H₀:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير طبيعة الوظيفة ومدى ملائمة أبعاد ثقافة الشركة لمتطلبات تطبيق مدخل TQM.
- H_a:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير طبيعة الوظيفة ومدى ملائمة أبعاد ثقافة الشركة لمتطلبات تطبيق مدخل TQM.

ثالثا: أهمية الدراسة

أصبحت المنظمات سمة العصر وأداته في إنجاز وتحقيق الأهداف على اختلافها وتنوعها، وظهرت الحاجة إلى التطوير المستمر لأداء هذه المنظمات وتجويد منتجاتها وخدماتها ومن هنا ظهرت وتعددت المداخل والأساليب التي تعالج موضوع الإنتاجية والجودة، حيث تتزايد باستمرار الشركات التي تطبق أو تتجه نحو تطبيق هذه الفلسفة نظرا للنتائج المذهلة التي تحققت من وراءها .

أما في بيئة الأعمال العربية عامة والجزائرية خاصة فهناك نقص كبير في الاهتمام والاتجاه نحو هذه الفلسفة سواء على المستوى النظري أو العملي (جامعات- شركات) وتأتي أهمية هذه الدراسة في تسليطها الضوء على الموضوع الحيوي في غمرة الاهتمام العالمي بموضوعات الجودة والإنتاجية.

رابعا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- تحليل واقع الثقافة التنظيمية في الشركة من حيث نقاط القوة أو الضعف في أبعاد هذه الثقافة والوقوف على مدى ملائمتها لإمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- 2- تحليل اثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية الأفراد عينة الدراسة في أبعاد ثقافة الشركة المبحوثة.

خامسا: مجتمع وعينة الدراسة

تتكون الدراسة من كافة العاملين في إحدى فروع الشركات الوطنية العامة للمواد الكاشطة وقد بلغ عدد أفرادها 101، وزعت عليهم 100 استبانة، استرجعت منها 77 بنسبة استرجاع تبلغ 77% وهي نسبة تمثيل جيدة في العلوم السلوكية في هذه دراسات.

الفرع الثاني: أساليب التحليل الإحصائي وأسلوب الدراسة

ففي هذا الفرع سوف نتحدث عن أداة الدراسة من جانبين جانب تصميم مقياس الدراسة ومن جانب الصدق والثبات، وكذلك سنتحدث عن أساليب التحليل الإحصائي.

أولا : أداة الدراسة

وتتكون هذه الفقرة من جزئين هما :

1- تصميم مقياس الدراسة

ويتكون استبيان الدراسة من جزئين (ملحق رقم 3) هما :

1-1: الخصائص الشخصية لإفراد مجتمع الدراسة وتضمنت: العمر، مدة الخبرة، طبيعة الوظيفة.
2-1: أسئلة تغطي خمسة مجالات أساسية تمثل أبعاد الثقافة التنظيمية وكل واحد منها يتضمن سبعة عناصر فرعية تشكل هذا البعد، على مقياس مندرج في عشر نقاط (من 1 إلى 10) ويمكن تناولها بشكل مفصل وكما يلي:

- البعد الأول: القيادة

يعتبر هذا البعد مهما في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر التزام الإدارة العليا ودعمها لإجراء التطوير والتحسين، وعلى الأمد الطويل من أهم متطلبات بناء الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتكون هذا البعد من سبعة عناصر يمكن تناولها كما يأتي:

- العنصر الأول: إدراك دور الإدارة

يقصد بهذا العنصر هو إدراك إدارة المنظمة بأهمية العاملين وإنها مقتنعة بأن لديهم الدافعية واحتمالات التطوير والقدرة على تحمل المسؤولية، ولذلك تدرك الإدارة العليا للمنظمة بأن مهمتها تدعيم هذه الصفات والتشجيع على تنمية وتطوير هذه السمات البشرية لديهم.

- العنصر الثاني: دور الإدارة

عندما تكون الإدارة تعي دورها وهو النظر إلى المستقبل، ومن ثم استخدام التنبؤ على أسس الفهم والمعرفة، يمكن وصف إدارة المنظمة بأنها ذات نمط تقدمي فعال، كما أن الأولويات وفقا لأعلى صوت ولكن تتحدد من الأهداف الإستراتيجية، ويتم تقييم الإدارة العليا وفقا لفاعليتها ومقدرتها على إتمام وانجاز الأهداف من خلال أوقات العمل المحددة.

- العنصر الثالث: قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة

يؤمن رجال الإدارة العليا بأن أكثر من 80% من مشاكل المنظمة تظهر بسبب كل من المنظمة والنظام المتبع وليست بسبب العاملين، وبالتالي فإنهم يرون إن مسؤولية الإدارة هي التصميم على حل المشاكل والصعوبات التنظيمية، وأيضا تلك المتعلقة بالنظام، بدلا من التركيز على العاملين وافترض إنهم السبب وراء كافة المشاكل.

- العنصر الرابع: التحول الشامل لإدارة المنظمة

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تحتاج لفرض تطبيقها إلى تحول شامل للنمط الحالي لإدارة المنظمة، فهي تؤمن إن المزج بين هذا وذاك لا يفي بالغرض، ولكن لا بد من التحول الشامل، كما إن الإدارة العليا مقتنعة تماما بأن الجهد الواسع والشامل، لتوجيه التفكير الخاص بمدراء المنظمة على كافة المستويات سوف يأخذ عدة سنوات لتحقيقه، وهذا ما يخالف فلسفة الجودة الشاملة ويؤدي إلى فشل تطبيقها في المنظمة.

- العنصر الخامس: السلوك والدافعية

ويقاس هذا العنصر رؤية إدارة الشركة للكيفية التي يتم بها تحفيز ودفع العاملين وتشجيعهم للعمل، وهل تمثل الإدارة في رؤيتها إلى التشجيع والتحفيز المادي أم إنها ذات نظرة ابعده تمتد لتشمل كل ما من شأنه أن

يشعر العاملین بالمتعة في أعمالهم والتعرف على مواهبهم وتصنيفهم إلى فرق عمل ديناميكية ومشعة .

- العنصر السادس: قيادة التغيير

يهتم هذا العنصر بقياس نمط القيادة من حيث اعتمادها على سلطتها الرسمية التي تستمدّها من موقعها بغرض إحداث التغيير، أم إنها قيادة مشاركة تحت العاملين على المشاركة في شتى نواحي التغيير، هل تستهدف التغيير بالشعارات أم من خلال الفعل بالحركة والعمل.

- العنصر السابع: المشاركة والملكية والمخاطرة

يقصد بهذا العنصر تحديد ثقافة إدارة الشركة ومعتقداتها من حيث التحكم في قراراتها ومدى قبول مبدأ مشاركة الآخرين لها وشكل ونمط الاتصالات الإدارية التي تسمح به، وهل هو اتصال في اتجاهين أم هو محدود من أعلى إلى أسفل وهل تؤمن الإدارة بالفعل بين التفكير ومقتضيات التنفيذ هل لدى الإدارة ثقة بأن تحمل المسؤولية يمثل قيمة، وهل تبحث الإدارة دائما عن شخص تتم محاسبته عند وقوع الأخطاء هل تفضل الإدارة أن تسلك سبل الأمان الواضحة السهلة متعددة عن تحمل المخاطرة برغم وجود فرص متاحة قد تحقق لها الكيفية.

- البعد الثاني: الهياكل والنظم

يعتبر هذا البعد احد أهم الجوانب الرئيسية التي تصف ثقافة المنظمة وهو يتعلق بعملية الاتصال، والعمل الجماعي، والمهام والتدريب، والتعليم واستقرار الهدف، ومراقبة التقدم في العمل. ويتكون من سبعة عناصر وهي:

- العنصر الأول: الاتصال

ويقىس هذا العنصر شكل الاتصال الذي يتم إدخال المنظمة ومدى فاعليته وكفاءته، فإذا كانت الإدارة تنظر إلى الاتصال على انه مجرد تعليمات وتأكيدات تصدر في صورة رسمية، وان عملية تبادل المعلومات بالشركة وان وجدت فإنها تنساب من أعلى إلى أسفل، ولا تحاول الإدارة من جانبها الوقوف على ماذا يريد الأفراد العاملون لاعتقادهم أنها تعمل ما هو مطلوب، ذلك التصور يجعل الاتصال ليس له أية فعالية ولكنه نظرة كلاسيكية للأمر، ولكن حينها تدرك الإدارة أهمية الاتصال من أعلى إلى أسفل والعكس، وعندما تدعو الإدارة لعقد اجتماعات دورية ومستمرة لعرض النتائج وتبادل المعلومات حتى تظل قنوات الاتصال مفتوحة هنا نقول إن الاتصال فعال وعنصر قوة للتنظيم.

- العنصر الثاني: العمل الجماعي

يعتبر العمل الجماعي من السمات المميزة لمطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أن هذا المفهوم يستند أساسا إلى إجراء التحسينات على الإنتاجية والجودة من خلال العمل الجماعي (فريق عمل) وحلقات الجودة، فكلما ساد المنظمة مفهوم العمل الجماعي وحلقات الجودة وكلما ساندته الإدارة العليا للمنظمة، وكلما دعم ذلك من ثقافة المنظمة وتهيأها بشكل تكون فيه أكثر تقبلا لإدارة الجودة الشاملة كلما أدى ذلك كله إلى تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- العنصر السادس: استقرار الهدف

ويقصد باستقرار الهدف أو ثبات الهدف، هو التزام الإدارة العليا الكامل وجميع المستويات الإدارية للمنظمة بتطبيق فلسفة الجودة وبقوة حتى تصيح جزءا من حياتها وكيانها، وهذا الالتزام في هذا المجال يكون تجاه إدارة الجودة الشاملة بنفس القوة، ويقاس هذا الالتزام بمدى تمسك المنظمة بما تبدأه من مبادرات جديدة ومدى الاعتماد على ذلك، وعدم تخليها عنها حتى تراها إلى آخر مداها، فلا يفتر لها حماس أو عزيمة، لان في ذلك تأكيد على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- العنصر السابع: مراقبة التقدم

من الجوانب الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إن تقوم المنظمة بمراجعة التقدم تجاه ثقافة الجودة بالمنظمة، وذلك بشكل مستمر وتبليغ ذلك لكافة العاملين بالمنظمة.

- البعد الثالث: التوجه نحو المستهلك

سبق القول بأن إدارة الجودة الشاملة تركز على احتياجات المستهلك، ويقصد بالمستهلك ليس فقط المستهلكين

الخارجيين، ولكن أيضا المستهلكون الداخليون، أي النظر للمستهلك من زاوية أوسع فكل من يتلقى أو تؤدي له مهمة فهو مستهلك، وكل من يؤدي مهمة لغيره فهو مورد، وإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي، وعلى ذلك فإن تحمل مسؤولية الجودة من أي فرد في المنظمة هو من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة، ويتكون هذا البعد من سبعة عناصر :

- العنصر الأول: المستهلكون الخارجيون

يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة الوفاء بحاجات ورغبات المستهلكين بالشكل الذي يشعرونهم بالرضا التام عن المنظمة ومنتجاتها .

- العنصر الثاني: المستهلكون الداخليون

كما بينا في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة إن المستهلكين الداخليين يمثلون العاملين أو الإدارات أو الأقسام الموجودة داخل المنظمة والتي تعتمد في أداء أنشطتها على مهام لها من أطراف أخرى داخل المنظمة، فإن إدارة الإنتاج تعتبر مستهلكا بالنسبة لإدارة المشتريات التي تورد إليها احتياجاتها من الموارد والمواد، فإن إدارة المشتريات تأخذ هنا حصة المورد، وبنفس الوقت تكون إدارة المشتريات مستهلكا بالنسبة للإدارة المالية وبهذا الفهم الجديد الذي تقترحه إدارة الجودة الشاملة فإن كل مورد داخلي عليه إن يهتم بالمستهلك الداخلي له ومن ثم يسود التعاون وحسن أداء النشاط وتنميته.

- العنصر الثالث: الموردون

لكي يكون عنصر الموردين يمثل عنصرا ايجابيا في ثقافة المنظمة ينبغي أن تكون نظرة إدارة المنظمة إليهم ليس على شكل علاقة ندية ومجابهة وضغط للحصول على احتياجاتها بأقل الأسعار، بل تتسم تلك العلاقة بإدراك الإدارة أن المورد يمثل جزءا من السلسلة الكاملة للمجموعات التي تمد بالمنتجات الجاهزة للمستهلك النهائي.

- العنصر الرابع: التغذية العكسية من المستهلك

إن المفهوم المحير لبعد التوجيه بالمستهلك يعني باستمرار تدفق المعلومات منه بدءا بتحديد حاجاته ورغباته وانتهاء بنقل آرائه ومستوى رضاه وشكواه وأسباب تحوله إلى منتجات منافسة حتى لو اضطر الأمر إلى عقد لقاءات معه وجها لوجه للوقوف على الجوانب المشتركة بين المنظمة وبين المستهلك وهذا يتم من خلال دراسة مسحية تقوم بها المنظمة للحصول على تلك المعلومات التي يطلق عليها التغذية العكسية من المستهلك.

- العنصر الخامس: حل المشاكل المشتركة

إن اهتمام المنظمة بعقد لقاءات واجتماعات ومقابلات ودية مع أطرافها الخارجية وبصفة خاصة المورد بين والمستهلكين لتبادل المعلومات في إطار التغذية العكسية في الاتجاهين من حيث رضا العملاء والموردين والوقوف على الاحتياجات المتوقعة لديهم، وإذا تطلب ذلك تشكيل فريق عمل مشترك في المنظمة والموردين والمستهلكين ضمنت بتلك تحسين العلاقات وحل المشاكل ، ويعتبر هذا مشجعا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- العنصر السادس: المشاركة في تخطيط المنتج

هذا العنصر يربط بالعنصر السابق، إذ إن عملية تخطيط المنتج ووضع المواصفات وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين ينبغي أن تبنى على أساس من المعلومات الحقيقية التي تمثل وجهة نظر المستهلكين ورغباتهم واحتياجاتهم.

- العنصر السابع: الإدارة كمورد وكمستهلك

يكون هذا العنصر ايجابيا ومساعدة على خلق ثقافة الجودة الشاملة عندما تنظر الإدارة إلى نفسها كجزء مكمل من أجزاء النظام الذي يتكون من سلسلة المدخلات والعمليات والمخرجات، وان المديرين يعرفون المستهلكين الداخليين (داخل المنظمة)، ويحصلون بانتظام على تغذية عكسية بخصوص مدى رضا المستهلكين عن خدماتهم. كما تتقبل الانتقادات التي يوجهها العاملون بانفتاح وارتياح، وعلى النقيض من ذلك يكون هذا العنصر غير مشجع على قبول فلسفة إدارة الجودة الشاملة، عندما لا تنظر إدارة المنظمة لنفسها كمورد، ولا تنظر إلى العاملين والوحدات التنظيمية كمستهلك، ولا تقوم بأي محاولة للحصول على تغذية عكسية من العاملين عن الأداء وهذا يكون غير مهيا لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- البعد الرابع: العملية والقياس

إن هذا البعد يهتم بالعمليات التي تتم داخل المنظمة، ومحاولة القيام بعمليات القياس وتحديد المقاييس والأفراد لكل عملية وفي جميع المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة، ويتكون هذا البعد من سبعة عناصر هي:

- العنصر أول: تفهم العملية

تتطلب فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تقبل الإدارة العليا وتسلم بأن مسؤولية العمليات التي تتم داخل المنظمة تقع عليها وليس على العاملين فيها، ولهذا فإن تلك النوعية من الإدارة تقضي معظم أوقاتها تعمل موجهة للنظام أكثر من كونها داخل ذلك النظام لأنها المسؤولة عن العمليات التي تسير في فلك هذه النظم وأنها المسؤولة عن خلق العمليات التي يعمل بداخلها هؤلاء العاملون.

- العنصر الثاني: القياس

تعتبر عملية القياس من الأمور الحيوية في عملية التحسين المستمر للأداء فمن خلال عملية القياس يمكن تحديد مستوى الأداء الحالي ومن ثم التفكير في التحسين وحيث إن مجالات القياس مختلفة، وكذلك يختلف من يقوم باستخدامه لذلك يختلف أسلوب القياس باختلاف موضوعه، ويراعى أن يكون مناسباً لكل من الإدارة العليا والعاملين بالمنظمة .

إن النظرة الموضوعية لعملية القياس على الصورة التي وصفناها تعتبر تدعيماً إيجابياً لثقافة المنظمة بما يضمن تهيئة البيئة لكي تتيح فرص نجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة للجودة .

- العنصر الثالث: تفهم النواحي غير القابلة للقياس

استكمالاً للعنصر السابق (عملية القياس) فهناك بعض النواحي تكون صعبة القياس ولكن ليس معنى ذلك طرحها جانباً بل إن الثقافة المطلوبة لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة تتطلب الاهتمام الكامل لكل النواحي التي يمكن قياسها وتلك التي تكون غير قابلة للقياس والوقوف منها على تأثيراتها جميعاً على أعمال المنظمة، ومن هذه المفاهيم صعبة القياس، رضا العميل عن منتجات المنظمة، عنصر القيادة وهي أمر غير قابل للقياس ولكن لا يمكن إهماله.

- العنصر الرابع: تفهم الاختلافات

ويقصد هنا بالاختلافات هو البعد عن المواصفات المطلوبة وحدود السماح المسموح بها، أي يحدث اختلافات ما بين المواصفات الفعلية مع المواصفات الموضوعية وهذه لا بد أن تكون مفهومة من قبل إدارة المنظمة، لأنها تؤثر على عملية وضع الخطط ووضع تصميم المنتجات وتؤثر على عملية التعاقد مع العملاء وفق طلباتهم المحددة .

- العنصر الخامس: التلاعب بالنظام

هذا العنصر خاص بتقرير عما إذا كانت المشكلة المعينة التي حدثت راجعة إلى سبب خاص أم خطأ في النظام علماً بأن ما يترتب 94% من المشاكل تعود إلى خطأ في النظام، ولذلك فإن المنظمة التي تتميز بأن مشكلتها عالية تجاه هذا العنصر وإيجابية تتصف بأنها تركز على تحسين النظام لتمكين الأفراد بصفة مستمرة وتعيينهم على التوجه الصحيح للمشاكل حتى يمكن حلها وإدخال التحسينات اللازمة عليها .

- العنصر السادس: الفحص

ويمثل الفحص عنصراً من البعد الخاص بالعملية والقياس، ويقصد به كيف تنظر المنظمة إلى الفحص وكيفية ممارسته، فيجب على المنظمة أن تنظر إلى الفحص على أن التفهم الواضح لحاجات المستهلكين واستخدام المنتجات التي تنتجها المنظمة وكذلك حدود النظام الذين يعملون فيه، وأن المنظمة تنظر إلى كل فرد بأنه المسؤول عن الفحص في مجال عمله وفق منطق المورد والمستهلك.

- العنصر السابع: التالف وكلفة الجودة

مما لا شك فيه أن التالف يشل كلفة ويؤثر على الجودة وأن زيادة نسبته سيؤدي إلى ارتفاع في كلف الجودة، كما أن سبب ظهور التالف هو عدم إمكانية إنتاج المنتجات بصورة صحيحة من أول مرة وهذه فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- البعد الخامس: التحسين المستمر

تتضمن ثقافة المنظمة إقناع الإدارة العليا بمتابعة إجراءات التحسين المستمر بحيث تشمل جميع النواحي لتظل بيئة العمل مواتية ومشجعة لاستيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة الخاصة بالجودة، وهذا البعد يتكون من سبعة عناصر هي:

- العنصر الأول: التخطيط

يتضمن هذا العنصر عملية الوقوف على مدى حرص المنظمة على توفير وتخصيص الوقت والدعم للتأكد من خطط تحسين الجودة التي يتم إعدادها وإعلامها للعاملين، وتنفيذها ومراجعتها، وتؤمن المنظمة بالحاجة المستمرة إلى العديد من التحسينات لتحقيق الجودة الشاملة.

- العنصر الثاني: استثمار التفكير

تتطلب فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تنتظر الإدارة للمستقبل بعيد المدى وتضع له الخطط المبنية على التفكير السليم البناء، وان الوقت المستغرق في التفكير تنتظر إليه الإدارة على أنه نوع من الاستثمار سينشأ عنه خطوط عريضة تكون مرشدا وليس ضياعا للوقت والجهود .

- العنصر الثالث: استخدام القياس

يتعلق هذا العنصر بالوقوف أولا بأول على الانجاز الذي يتم في كافة المجالات بهدف خدمة اتخاذ القرار، ويكون هذا العنصر ايجابيا عندما تدرك الإدارة العليا أن قياس الانجاز جزء أساسي وحيوي للبحث عن التطوير والتحسين، وان كل المستويات الإدارية لها مقاييسها الخاصة وطرق القياس المناسبة لها ولأنشطتها، وان جميع العاملين يهتمون بقياس الادارة، للمنظمة ككل.

- العنصر الرابع: التحسين المستمر ودورة المراجعة

يهتم هذا العنصر بالوقوف على الإمكانيات المتاحة والممكنة بالمنظمة وإدراك الإدارة لها ولمقدرتها على التحرك نحو التحسين والتطوير، وهذا يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

- العنصر الخامس: التعظيم

ويقصد به أن هناك نظرة تكاملية للأهداف الفردية ولكل أجزاء ومكونات المنظمة وان العمل على إيجاد تكامل بين هذه الأهداف جميعها سيعمل على تعظيم الأهداف، ويتحقق هذا التعظيم من خلال المشاركة وعدم الاستقلالية والانعزالية عندئذ تتحقق الأهداف .

- العنصر السادس: شهادات الجودة

ويقصد بها تلك الشهادات التي تمنح للمنظمة من جانب الجهات المعتمدة والتي تفيد بأن هناك مقومات معينة للمنظمة تتوافق مع المستويات الموضوعية بهذا الخصوص، أن الشهادات التي تمنح للمنظمة اعترافا بتهيئة بيئة المنظمة نحو تحسين الجودة وهذا كله يساهم من بناء ثقافة تنظيمية تتقبل وبسرعة ثقافة الجودة الشاملة.

- العنصر السابع: الأرباح

إن هدف إدارة الجودة الشاملة يتمثل في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة على المدى الطويل وهذا يتطلب العمل على تحسين الربحية في الأمد الطويل.

-2- الصدق والثبات

لغرض ضمان قياس الاستبانة بما هو مطلوب أجريت بعض التعديلات على هذه الأداة أجرى اختبار كورنباخ الفا على أفراد عينة الدراسة وبلغت درجة الاتساق الداخلي 92.1 % وهي نسبة جيدة جدا(ملحق رقم 4 مستخرجات spss).

ثانيا: أساليب التحليل الإحصائي

بعد اكمال جمع البيانات وفرزها وتمييزها تم استخدام الحزمة الإحصائية SPSS وقد استعملت التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة كما استخدمت المتوسطات الحسابية لتحديد مدى ملائمة عناصر وأبعاد الثقافة التنظيمية في الشركة، والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة تشتت هذه الإجابات لدى أفراد العينة وكذلك استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضية الدراسة حول العلاقة بين

المتغيرات الشخصية والتنظيمية وأبعاد الثقافة التنظيمية وما إذا كانت الفروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حسب الأبعاد التي حددتها الدراسة .

الفرع الثالث: ماهية الثقافة التنظيمية للمؤسسة

أظهرت العديد من الدراسات في مجال تطبيق TQM بأن الثقافة التنظيمية تعتبر احد العناصر الهامة الحاسمة في نجاح تطبيق TQM لأنها تلعب دورا كبيرا في المبادرة وتوجيه الأحداث داخل المنظمة، والتأثير في سلوك المنظمة وقدراتها على إحداث التغيير، إن الثقافة التنظيمية تمنح الشركة الإحساس بالشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق النجاح والتميز في السوق وفقا لأهمية دور الثقافة التنظيمية في نجاح TQM باعتبارها جوهر هذه الدراسة التي سوف نتناولها وفق الآتي:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week، وأدرجت مجلة Fortunt ركنا خاصا ودائما تحت عنوان Corporate، إلى أن جاء الباحثان كندي وديل سنة 1982 بكتاب تحت عنوان Corporate culture وضعين بذلك النبذة الأولى لهذا المفهوم.¹

لقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الثقافة التنظيمية بوضع تعريف معدد لمعنى ومضمون الثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة ومن الصعب أن نجد تعريفا بسيطا يصفها ويعرفها تعريفا شاملا وقاطعا بسبب تعدد جوانبها وأبعادها وسيظهر ذلك من خلال مجموعة التعاريف وهي:²

يعرفها شيرمير وزملاءه بأنها (عبارة عن نظام القيم والمعتقدات المشتركة والتي تنمو وتتطور داخل المنظمة وتوجه سلوك الأفراد العاملين فيها).

وفي تعريف أخر بأنها (مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يكتسبها الأفراد والجماعات في المجتمعات وتقلب على ممارستهم السلوكية في الحياة بطريقة شعورية أو لاشعورية).
هناك من عرفها بأنها (مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل والطريقة التي وفقا لها تمارس السلطة ومكافآت العاملين ومراقبة أدائهم).

وفي تعريف الثقافة التنظيمية هي " مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمون فيها توجيه سلوكياتهم وحل المشكلات".³
ومن خلال استعراض التعاريف السابقة وغيرها نلاحظ بأن هناك اختلافا واضحا في تعريف الثقافة التنظيمية لكن هناك تأكيد بأنها مجموعة من القيم والتقاليد والمعتقدات المغروسة والتي تؤثر على سلوك العاملين في المنظمة .

وهنا يجب الإشارة إلى نقطة مهمة وهي ثقافة المجتمع في المؤسسة والثقافة التنظيمية فعندما نتكلم على الثقافة التنظيمية نقصد بها تلك المعايير والقيم والضوابط السلوك التي أنتجتها الكيان الاجتماعي المتفاعل داخل المنظمة بصفقتها منظمة تتميز باستقلالية النسبية على المحيط المتواجدة فيه، ولا نتكلم عن الثقافة التي أنتجتها البنيان الاجتماعي الكلي.⁴

¹ زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، يومي 3-4 ماي 2005، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 6.

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000، دار الثقافة، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 166.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 327-328.

⁴ محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة كموجه لسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 03-2004، ص 148.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

- تتبع أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة من خلال تأثيرها على الجوانب الآتية:¹
- 1- التأثير على الحالة المعنوية للعاملين: حيث ترتفع الحالة المعنوية للعاملين عندما يعمل توافق وتطابق بين حاجات العاملين من جهة والثقافة التنظيمية من جهة أخرى.
 - 2- التأثير في الأداء: ترتبط الثقافة التنظيمية برابطة قوية للغاية بالأداء الكلي للشركة من خلال إحداث تغير فيه.
 - 3- المساعدة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة: لا يمكن تنفيذ إستراتيجية طالما أنها تتعارض مع ثقافة المنظمة لأنها تلعب دوراً كبيراً في المبادرة وتوجيه الأحداث داخل المنظمة.
 - 4- منح المنظمة هوية مميزة.
 - 5- التأثير في السلوك الفردي والجماعي: تعتبر الثقافة قوة مؤثرة إلى حد كبير على السلوك الفردي أو الجماعي فإنها تحفز وتنشط السلوك الفردي أو الجماعي داخل المنظمة.
 - 6- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بالأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.²
- بناء على ما ذكر في أعلاه من أهمية دور الثقافة التنظيمية داخل المنظمة فإنها تتنوع في الأشكال وفقاً لتعدد الأهداف والأهمية.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية في الشركات التي تطبق TQM

- لقد أجريت العديد من الدراسات على الشركات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة فوجد إن هذه الشركات تتميز ثقافتها بالآتي:³
- 1- التوجه نحو المستهلك: تبين إن جميع الشركات التي تطبق TQM تهتم وبشكل أساسي برغبات المستهلك وحاجاته من حيث الجودة والسعر وغير ذلك وتستجيب لها من خلال تقديم منتجات ذات قدرة عمل عالية وبأسعار تنافسية مع مزيد من خدمات ما بعد البيع.
 - 2- تشجيع العاملين على الاستقلال والإبداع: تشجع هذه الشركات التفكير الخلاق وحث العاملين على التجديد والابتكار ومساعدة الأفراد الذين يقدمون أفكاراً جديدة وخلاقة تهدف إلى التحسين المستمر في الجودة وزيادة الإنتاجية.
 - 3- العمل بمرونة بدلاً من التقيد بالإجراءات: معظم الشركات التي تطبق TQM تبين بأنها تميل للعمل بقدر عالٍ من المرونة، والقدرة على التجريب والتعديل والتوجيه نحو تحقيق الأهداف وليس التقيد بالإجراءات المتعلقة بالرسميات أو التفصيل بصورة كبيرة في التخطيط والعمل وبالتالي تتجه الشركة إلى الحرص على تطبيق الإجراءات وليس على النتائج المطلوب تحقيقها من قبل الجميع.
 - 4- الاستثمار الأفضل للموارد البشرية: تعتبر هذه الشركات إن الاهتمام بالعاملين في الشركة وضرورة تزويدهم بالمعلومات الكاملة عن الشركة من حيث رسالتها والأنشطة التي تقوم بها وغير ذلك مما يجعل العاملين يتحملون المسؤولية عن أداء مهامهم حيث تتولد لديهم روح الالتزام بتحقيق الأهداف وبالتالي يساهم ذلك في زيادة الإنتاجية وتحسين العمليات الإنتاجية وبشكل مستمر.
- ولو تفحصنا ما تم ذكره في أعلاه من خصائص مميزة للثقافة التنظيمية لهذه الشركات العالمية لتبين أنها تمثل معظم المتطلبات التي ينبغي على الإدارة العليا من تهيئتها في بيئة الشركة وخلق في هذه الشركة ثقافة مميزة وخاصة يمكن أن نطلق عليها ثقافة إدارة الجودة الشاملة وهي الثقافة التنظيمية الجديدة للشركة إذ ما أرادت أن تطبق TQM بنجاح، فعليها أن تهيئ ثقافة جديدة لشركتها .

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000، دار الثقافة، عمان، الطبعة الثانية (2009)، ص167.
² مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتميز الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة (2008)، ص78.
³ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000، دار الثقافة، عمان، الطبعة الثانية (2009)، ص167-168.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

أما في مطلبنا هذا سيتم توضيح وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها كما يلي:

الفرع الأول: وصف خصائص مجتمع الدراسة

حددت في دراستنا ثلاثة متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي العمر، مدة الخبرة، طبيعة الوظيفة.

الجدول رقم(4-6): توزيع أفراد العينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

ترتيب	المتغيرات	العناصر	التكرار	النسب المئوية	المجموع
1	العمر	29-20	19	24.7	77
		39-30	25	32.5	
		40- وما فوق	33	42.9	
2	مدة الخبرة	7-0.5	33	42.9	77
		14-8	19	24.7	
		15 وما فوق	25	32.5	
3	طبيعة الوظيفة	إشرافية	27	35.1	77
		غير إشرافية	50	64.9	

المصدر: من إعداد الباحث وذلك بالاعتماد على مستخرجات SPSS اصدار 17.

تبين في جدول رقم (4-6) ما يأتي:

- 1- متغير العمر: تميل أعمار أفراد عينة البحث إلى التوزيع على الفئات العمرية المذكورة في الجدول مع ميل واضح إلى الفئة العمرية 40 وما فوق حيث بلغت النسبة 42.9% ثم إلى الفئة الثانية 30 إلى 39 ونسبتهم 32.5%.
- 2- متغير مدة الخبرة: يلاحظ أن 40.68% من أفراد عينة البحث تتراوح مدة خبرتهم بين ستة أشهر وسبع سنوات، و 24.7% منهم مدة خبرتهم بين 8-14 سنة أما الباقي ونسبتهم 32.5% مدة خبرتهم 15 سنة وما فوق.
- 3- طبيعة الوظيفة: يلاحظ أن 64.9% من أفراد العينة ذات طبيعة غير إشرافية تقابل 35.1% منهم يمارسون وظائف ذات طبيعة إشرافية وهي حالة طبيعية إن يكون عدد المشرفين أقل من مرؤوسهم.

الفرع الثاني: تحليل سؤال وفرضية الدراسة

لغرض الوصول إلى إجابة متكاملة وموضوعية لسؤال الدراسة سنناقش بداية الأسئلة المنبثقة عنه والتي سيتم عرضها كالآتي:

السؤال الأول: ما مدى ملائمة بعد القيادة الإدارية وعناصره لمتطلبات تطبيق مدخل TQM؟

لغرض الإجابة على هذا السؤال تم إعداد جدول رقم (4-7) الذي يتضمن الترتيب التنازلي لمدى ملائمة عناصر بعد القيادة بعد حساب المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية.

جدول رقم (4-7): مدى ملائمة بعد القيادة الإدارية وعناصره حسب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري تنازليا.

ترتيب	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	تدعيم المشاركة	7.72	2.09	77.2
2	نمط قيادة التغيير	7.58	2.56	75.8
3	دور الإدارة	7.36	2.05	73.6
4	إدراك دور الإدارة	6.89	2.24	68.9
5	قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة	6.28	2.33	62.8
6	التحول الشامل	5.50	2.34	55
7	السلوك و الدفاعية	5.41	2.15	54.1
	المجموع	46.74	2.25561	66.77

المصدر: من إعداد الباحث وذلك بالاعتماد على مستخرجات SPSS اصدار 17.

يتبين في الجدول رقم (4-7) أن المتوسط العام لمدى ملائمة بعد القيادة الإدارية لمتطلبات تطبيق مدخل TQM بلغ 46.74 درجة (من المقياس حده الأدنى لكل بعد 50 درجة) وتعطي درجة المتوسط العام لهذا البعد من حجم القياس نسبة 66.77% وتقترب درجة ونسبة ملائمة هذا البعد قليلا من الحد الأدنى للمدى الذي حددته الدراسة وهو 50 من المتوسط العام لكل بعد) ونسبتها المئوية من حجم المقياس 71.4% وبذلك يثبت عدم ملائمة بعد القيادة الإدارية لمتطلبات تطبيق مدخل وفلسفة إدارة الجودة الشاملة في الشركة، ولغرض تحديد ومعرفة عناصر القوة والضعف في هذا البعد، وتبين هذه العناصر بشكل تنازلي كما هو مبين في الجدول والذي يظهر بوضوح أن العنصر الذي حاز على أعلى درجة ملائمة من جهة نظر أفراد عينة البحث هو (تدعيم المشاركة) بمتوسط حسابي 7.72 درجة والتي تغطي منه نسبة مئوية 77.2%، مما يعطي مؤشرا ايجابيا حول ما ينبغي أن يكون في تدعيم المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر، وجاء عنصر نمط قيادة التغيير بمتوسط حسابي 7.58 درجة التي تغطي منه نسبة مئوية في حجم المقياس 75.8%، ويلاحظ أن هذا العنصر بالكاد تجاوز الحد الأدنى لمدى ملائمة حجم منهج الدراسة، وكذلك جاء عنصر دور الإدارة بمتوسط حسابي 7.36 درجة التي تغطي منه نسبة مئوية في حجم المقياس 73.6% في تحديد الاستراتيجيات ووضع الأهداف بعيدة المدى للشركة، وباستثناء هذه العناصر الثلاثة لم تصل العناصر الربعة الأخرى إلى مدى الملائمة لثقافة TQM وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة، فقد اقترب عنصر إدراك دور الإدارة بمتوسط حسابي 6.89 درجة وانحراف معياري 2.24 ونسبة مئوية 68.9% وقبول المسؤولية المتعلقة بالجودة بمتوسط حسابي 6.28 درجة وانحراف معياريا 2.33 ونسبة 62.8%.

أما عناصر التحول الشامل و السلوك والدفاعية والتي تعتبر من الأسس الجوهرية لضمان إمكانية تطبيق مدخل الجودة الشاملة، فقد كانت غير ملائمة بدرجة واضحة لمتطلبات هذه الفلسفة وبفارق كبير في الحد الأدنى من الملائمة، وخاصة العنصرين الأخيرين حيث كان المتوسط الحسابي لهما على التوالي 5.5 و 5.41 وانحراف معياري لكل منهما 2.34 و 2.15 ولا تغطي درجاتهما في حجم المقياس سوى 55% و 54.1% على التوالي.

السؤال الثاني: ما مدى ملائمة (بعد الهياكل والنظم وعناصره) في الشركة لمتطلبات تطبيق TQM ؟
لغرض الإجابة على هذا السؤال قمنا بصياغة الجدول التالي:
الجدول رقم (4-8): الترتيب التنازلي لعناصر بعد الهياكل والنظم حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ترتيب	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	استقرار الهدف	7.32	2.54	73.2
2	الاتصال	7.06	2.44	70.6
3	مراقبة التقدم	6.19	2.56	61.9
4	التدريب	6.07	2.26	60.7
5	المهام	5.90	2.14	59
6	العمل الجماعي	5.59	2.27	55.9
7	التعليم	5.33	2.65	53.3
	المجموع (المتوسط العام لبعدها الهياكل و النظام)	43.46	2.41361	62.08

المصدر: من إعداد الباحث وذلك بالاعتماد على مستخرجات SPSS اصدار 17.

يبين الجدول رقم (4-8) إن المتوسط العام لبعدها الهياكل والنظم بلغ (43.46) والانحراف المعياري (2.41) وتغطي درجة المتوسط العام نسبة 62.08% من حجم المقياس، وبذلك فإن هذا البعد غير مهياً وغير ملائم لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وفق المنظور الكلي للبعد، أما عناصر القوة والضعف فتتضح من الجدول الذي يعرض العناصر تنازلياً، ويلاحظ من خلاله أن استقرار الهدف حصل على درجة ملائمة بمتوسط (7.32) وبالانحراف المعياري (2.54) وبنسبة مئوية (73.2)، وتعد هذه النتيجة الايجابية لأنه العنصر الأكثر خطورة وحساسية بالنسبة لمدخل TQM، وباستثناء هذا العنصر لم تصل العناصر الستة الأخرى إلى مدى الملائمة لثقافة TQM وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة فقد اقترب عنصر الاتصال بمتوسط حسابي 7.06 درجة وانحراف معياري 2.27 وبنسبة مئوية 70.6%، في نفس الاتجاه ولكن بفروق أكثر حيث جاء عنصر مراقبة التقدم بمتوسط حسابي (6.19) وانحراف معياري (2.56) وبنسبة 61.9% .
أما عنصر التدريب والتعليم والمهام والعمل الجماعي فقد حققا درجة ضعيفة جداً في الملائمة المطلوبة، ولعل السبب في ذلك يعود إلى عدم تحيز أفراد عينة البحث بين التعليم والتدريب واختلاف متطلبات كل منها من الأخر، رغم ضرورة وحيوية العنصرين معا لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
إن بعد الهياكل والنظم بشكل عام غير مهياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، على أن يتم التعامل مع ضعف العناصر الستة للوصول بهما إلى مستوى مقبول من الملائمة مع فلسفة ومتطلبات TQM .

السؤال الثالث: ما مدى ملائمة بعد التوجيه بالمستهلك وعناصره لمتطلبات تطبيق مدخل TQM؟
يوضح الجدول الموالي رقم (4-9) الترتيب التنازلي لمدى ملائمة عناصر وبعد التوجيه بالمستهلك بعد احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول رقم (4-9): الترتيب التنازلي لمدى ملائمة عناصر وبعد التوجيه بالمستهلك بعد احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ترتيب	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	المستهلكون الخارجيين	7.64	2.74	76.4
2	التعددية العكسية من المستهلك	7.15	2.81	71.5
3	المشاركة في تخطيط المنتج	6.38	2.57	63.8
4	الموردون	6.50	2.64	65
5	المستهلكون الداخليين	5.23	2.52	52.3
6	حل المشاكل المشتركة	5.14	2.25	51.4
7	الإدارة كمورد و مستهلك	3.85	2.27	38.5
	المجموع(المتوسط العام لبعده التوجيه بالمستهلك	41.89	2.54764	59.84

المصدر: من إعداد الباحث وذلك بالاعتماد على مستخرجات SPSS اصدار 17.

يتبين من الجدول رقم (4-9) الآتي :

بلغ المتوسط العام لمدى ملائمة بعد التوجيه بالمستهلك (41.89) والانحراف المعياري (2.54) ويغطي المتوسط العام ما نسبته (59.84) من حجم المقياس، وبذلك فهو غير مهيناً لإمكانية تطبيق مدخل TQM ومما يؤكد هذه النتيجة أن خمس عناصر من هذا البعد لم تصل إلى الحد الأدنى المطلوب للملائمة.

ويتضح من الجدول نقاط الضعف الشديد الذي تعاني منه ثقافة الشركة وتبين إن اضعف حلقة في هذه العناصر، كان عنصر الإدارة كمورد ومستهلك بمتوسط حسابي (3.85) والانحراف المعياري (2.27) والنسبة التي يغطيها هذا المتوسط من حجم المقياس (38.5)، ويشير ذلك إلى أن الشركة لا تقوم بوضع خطط الاحتياجات المستقبلية بالتعاون مع المستهلكين والموردين الذين ينظر لهم على أنهم شركاء أساسيين وفق فلسفة TQM والشركة تعتبر هؤلاء شأنهم الخاص، ولا علاقة لها بهم ومما يثبت هذه النتيجة ويؤكد دقتها إن العنصرين الأقلين ضعفا بعد هذا العنصر هو عنصر حل المشاكل المشتركة للموردين بمتوسط حسابي (5.14) وانحراف معياري (2.25) وبنسبة (54.1) ثم عنصر المستهلكين الداخليين، ومن الجدير بالذكر أن العناصر الثلاثة تشكل مفهوما فلسفيا وسلوكيا مترابطا ومتداخلا يعتبر بمثابة الركيزة الجوهرية التي يقوم عليها المدخل TQM لان ثقافة إدارة الجودة الشاملة تستهدف إدخال البهجة والسرور، ناهيك عن الاقتناع إلى المستهلكين وتسعى إلى كسب ولاءهم واعتزازها بمنتجاتها ومخرجاتها ولا يتعلق ذلك إلا من خلال فكرة إن الزبون يدير المنظمة أي انه محور العمليات التنظيمية وهو الهدف النهائي وفق ثقافة TQM.

أما عنصرا المشاركة في تخطيط المنتج و الموردون أكثر الأقل ضعفا من العناصر التي تقدم ذكرها، وان كانا لم يصلا إلى مدى مقبول في الملائمة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للأول (6.38)، وانحراف معياري (2.58) والنسبة المئوية في حجم المقياس (63.8)، أما عن الموردون فبلغ متوسطه الحسابي (6.5) والانحراف المعياري (2.64) والنسبة (65)، وأخيرا قبول عنصرين وهما أفضل نتيجة أي يحققان الملائمة، وهما المستهلكون الخارجيين والتعددية العكسية من المستهلك حيث بلغ المتوسط الحسابي للعنصر الأول (7.64) وبالانحراف المعياري (2.74) والنسبة المئوية في حجم المقياس (76.4) أما العنصر الثاني بلغ المتوسط الحسابي (7.15) وبالانحراف المعياري (2.81) والنسبة المئوية في حجم المقياس (71.5).

إن بعد التوجيه بالمستهلك غير مهياً وغير ملائم لمطالبات تطبيق مدخل وفلسفة TQM بعناصره الخمس و بدرجات متفاوتة.

السؤال الرابع: ما مدى ملائمة بعد العملية والقياس وعناصره في الشركة المبحوثة لمتطلبات تطبيق مدخل TQM؟

الجدول رقم (4-10): الترتيب التنازلي لعناصر بعد العملية والقياس من حيث مدى ملائمتها لمتطلبات تطبيق TQM حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

ترتيب	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	القياس	8.29	2.02	82.9
2	تفهم العملية	8.19	2.10	81.9
3	تفهم النواحي غير قابلة للقياس	7.92	1.98	79.2
4	تفهم الاختلافات	7.72	2.14	77.2
5	تعديل النظام	7.54	2.30	75.4
6	الفحص	7.25	2.29	72.5
7	التلف و تكلف الجودة	5.96	2.62	59.6
	المجموع (المتوسط العام لبعده العملية و القياس)	52.87	2.21221	75.52

المصدر: من إعداد الباحث وذلك بالاعتماد على مستخرجات SPSS اصدار 17.

يتبين من الجدول رقم (4-10) أن المتوسط العام لمدى ملائمة بعد العملية والقياس لمتطلبات تطبيق TQM، قد بلغ (52.87) وبالانحراف المعياري (2.21) ويغطي المتوسط الحسابي (75.52) في حجم المقياس، ومن الواضح أن هذا البعد بمستوى مرض في الملائمة المطلوب لتقافة TQM .

ويوضح لنا من الجدول نقاط القوة والضعف بالنسبة للعناصر بعد العملية والقياس من حيث مدى ملائمتها حيث جاء عنصر القياس في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (8.29) وبانحراف معياري (2.02) ونسبة مئوية (82.9) مما يعطي مؤشرا ايجابيا حول أساليب القياس بالشركة المبحوثة والمجالات التي تغطيها، وعلاقة القياس بالأداء ثم بالتحسين المستمر، وجاء بالمرتبة الثانية عنصر تفهم العملية بمتوسط حسابي (8.19) وبانحراف معياري (2.10) ونسبة مئوية (81.9) مما يعطي مؤشرا جيدا حول تولى إدارة الشركة مسؤولية العمليات واعترافها بهذه المسؤولية خاصة ما يتعلق بالجودة منها، وجاء عنصر تفهم النواحي غير القابلة للقياس الذي جاء ليؤكد على عدم وجود خلل في هذا الجانب من ثقافة الشركة أي كل مجالات الإدارة والتنظيم قابلة للقياس أو حتى أنها تقاس بسهولة إلا أن هذا لا يعني إهمال هذه الجوانب وعدم العناية والبحث لها عن مقاييس أو حتى مؤشرات مثل رضا العميل أو الجمهور أو الموردين أو غيرهم، حيث يتحقق المتوسط الحسابي لهذا العنصر (7.92) وبالانحراف المعياري (1.98) والنسبة المئوية (79.2) مما يؤكد بملائمة هذا العنصر في ثقافة الشركة لمتطلبات التطبيق TQM، أما عنصر تعديل النظام والذي يعتبر ضروريا وحيويا لمتابعة المشاكل الناتجة عن وجود خلل بالنظام يعط مؤشرا ايجابيا إذا بلغ المتوسط الحسابي له (7.54) والانحراف المعياري (2.30) وبالنسبة المئوية (75.4)، وهو أعلى من درجة الملائمة كما هو واضح وتنسجم هذه النتيجة على العنصر الذي يليه وهو تفهم الاختلافات، وهو العنصر الذي يشير إلى ضرورة تبني أساليب إحصائية في الرقابة والمتابعة ودراسة الفروقات في جميع العمليات التنظيمية خاصة في الإنتاج والتوريد والتخزين والتسليم وغيرها، لأن المتوسط الحسابي كان ايجابيا هنا فبلغ (7.72) وبالانحراف المعياري (2.14) والنسبة المئوية (77.2) وبذلك فإن الأساليب التقليدية في التعامل مع الاختلافات أو المفروقات تتماشى مع ما تتطلبه ثقافة الجودة الشاملة من ضرورة الاعتماد على أساليب علمية وإحصائية في هذا المجال، أما عنصر الفحص بمتوسط حسابي (7.25) وبانحراف معياري (2.29) وبالنسبة المئوية (72.5) ليؤكد أن عملية الفحص هنا تتم على المنتجات النهائية و قبلها أي كما تتطلب ثقافة الجودة الشاملة متابعة متزامنة بل وسابقة للرقابة على الجودة

تصل في أحيان كثيرة إلى فحص مصانع الموردين ومتابعة عمليات الإنتاج لدى المورد، ثم يأتي عنصر التلف وتكلفة الجودة فلم يرتقي إلى المستوى المطلوب فقد بلغ متوسطه الحسابي (5.96) وبالانحراف المعياري (2.64) وبالنسبة المئوية (59.6) وتشير هذه النتيجة إلى عدم تبني مفهوم أن الفاقد الأكبر هو الفشل في استخدام مقدره العاملين والنظرة إلى التلف هنا هي تقليدية حيث يعتبر كمية من المواد تحولت إلى فضلات ونفايات لسوء المعالجة، وأخيرا إن بعد العملية والقياس مهياً و ملائم لمتطلبات تطبيق مدخل فلسفة TQM.

السؤال الخامس: ما مدى ملائمة بعد التحسين المستمر وعاصره لمتطلبات تطبيق TQM؟

الجدول رقم (4-11): الترتيب التنازلي لعناصر بعد التحسين المستمر من حيث ملائمتها لمتطلبات تطبيق TQM حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ترتيب	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	استخدام القياس "استخدامات القياس"	6.37	2.40	63.7
2	استثمار التفكير	6.28	2.31	62.8
3	التخطيط	5.74	2.65	57.4
4	التحسين المستمر و دورة المراجعة	4.71	2.44	47.1
5	التعظيم	4.19	2.27	41.9
6	الأرباح	3.42	2.29	34.2
7	شهادات الجودة	3.05	2.40	30.5
	المجموع(المتوسط العام لبعده التوجيه بالمستهلك	33.76	2.39956	48.22

المصدر: من إعداد الباحث وذلك بالاعتماد على مستخرجات SPSS اصدار 17.

يوضح الجدول رقم (4-12) أن المتوسط الحسابي العام لبعده التحسين المستمر قد بلغ (33.79) وبالانحراف المعياري (2.39) والنسبة المئوية من حجم المقياس (48.22)، وبذلك فإن هذا البعد غير مهياً إطلاقاً لمتطلبات تطبيق TQM ويوضح الجدول أن جميع عناصر هذا البعد لم تصل إلى الحد الأدنى المطلوب من المستوى الملائمة لمتطلبات تطبيق هذا المدخل.

حصل عنصر شهادات الجودة على أقل متوسط حسابي وهو (3.05) وبالانحراف المعياري (2.4) والنسبة المئوية (30.5) و بكل تأكيد لم تحصل الشركة المبحوثة على أي شهادة على جودة المنتج من مؤسسة عالمية أو وطنية متخصصة، أما عنصر الأرباح لم يصل إلى الحد الأدنى المطلوب وفق منهجية هذه الدراسة فقد كان المتوسط الحسابي (3.42) والانحراف المعياري (2.40) والنسبة المئوية من حجم المقياس (34.2) والشركة، هنا أيضاً تتبنى مفهوماً تقليدياً في النظرة إلى الأرباح المدى القصير فقط وإهمالها لعدم تركيزها على الارتقاء بالجودة ومتابعة احتياجات السوق والعمل، وبذلك فإن هذا البعد أيضاً غير مهياً لمتطلبات تطبيق مدخل TQM، وعنصر التعظيم والذي يشير إلى تكامل أهداف الأقسام وعدم تنازعها ويؤدي بالتالي إلى تعظيم الأهداف الإستراتيجية للشركة إلا أن هذا العنصر لم يجتاز المتوسط الحسابي (4.19) وبالانحراف المعياري (2.27) وبالنسبة المئوية (41.9)، مما يؤكد النمط التقليدي السائد في الشركة والذي لا يمكن أن يخلو من النزاعات بين الإدارات والجماعات حول الموارد وحول أهدافها الضيقة، فأما عنصر التحسين المستمر ودورة المراجعة فقد جاء المتوسط الحسابي ضعيفاً جداً إذ بلغ (4.71) والانحراف المعياري (2.44) والنسبة المئوية (47.1) وتشير هذه النتيجة إلى ضعف وتيرة التغيير المخطط الهادف إلى التحسين وإلى ارتفاع درجة المقاومة لهذه التغييرات على قلتها وضعفها، أيضاً عنصرنا لتخطيط الذي يبلغ متوسطه الحسابي (5.74) وبالانحراف المعياري (2.65) والنسبة المئوية (57.4) وهو بعيد كما هو واضح عن المستوى المطلوب من الملائمة حيث

لا تعتمد الشركة التخطيط الاستراتيجي بل تعتمد الحلول الجاهزة والتي درجة على استخدامها لفترة طويلة، ونصل إلى عنصر استثمار التفكير، ويتميز هذا العنصر بأهمية كبيرة في ثقافة TQM وبالتفكير الخلاق الذي يفتش عن المشكلات والتحسينات المستمرة، والذي يتميز ببعد النظر والترفع عن المشاكل السطحية إلا إن هذا البعد جاء بمتوسط حسابي (6.28) وانحراف معياري (2.31) ونسبة مئوية (62.8) وبذلك فهو غير مهياً لتطبيق مدخل TQM حيث أنماط التفكير التقليدي والبيروقراطي هي السائدة في ثقافة الشركة، وأخيراً حصل عنصر استخدامات القياس على اعلي درجة ملائمة في الشركة في هذا البعد التحسين المستمر ومع ذلك فهو غير ملائم حيث بلغ المتوسط الحسابي (6.37) والانحراف المعياري (2.4) والنسبة المئوية (63.7) وتؤكد هذه النتيجة أيضاً عقم جدوى الأغراض التي تستخدم عملية القياس من أجلها فهي إما الثواب أو العقاب وليس كتغذية مرتدة تهدف إلى تحسين أداء العاملين ويؤكد هذه النتيجة.

سؤال الدراسة : ما مدى ملائمة إبعاد الثقافة التنظيمية في الشركة لمتطلبات تطبيق TQM؟

بعد أن تم استقرار وتحليل كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في الشركة وحسب عناصره السبعة، ننقل من الجزء إلى الكل فما مدى ملائمة أبعاد ثقافة الشركة عموماً لمتطلبات مدخل TQM وللوصول إلى هذه النتيجة تم عرض النتائج في الجدول رقم (4-12) وبالترتيب التنازلي لمدى ملائمة أبعاد ثقافة الشركة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول رقم (4-12): الترتيب التنازلي لمدى ملائمة أبعاد ثقافة الشركة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	مدى ملائمة
1	التوجيه بالمستهلك	52.87	2.21221	75.52	ملائم
2	القيادة الإدارية	46.74	2.25561	66.77	غير ملائم
3	العملية والقياس	43.46	2.41361	62.08	غير ملائم
4	الهيكل و النظام	41.89	2.54764	59.84	غير ملائم
5	التحسين المستمر	33.76	2.39956	48.22	غير ملائم
	(المجموع المتوسط العام)	216.76	2.365726	62.48	غير ملائم

المصدر: من إعداد الباحث وذلك بالاعتماد على مستخرجات SPSS اصدار 17.

يبين الجدول رقم (4-12) بأن النتائج العامة لمدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية في الشركة لمتطلبات تطبيق مدخل TQM وكما هو واضح فقد بلغ المتوسط الحسابي العام للأبعاد مجتمعة (216.76) من مقياس حده الأعلى يساوي (350) وتغطي نسبة المتوسط العام لأبعاد الثقافة (62.48) من حجم المقياس (المتوسط العام لأبعاد الثقافة)، وبذلك يتبين أن الثقافة التنظيمية للشركة المبحوثة غير مهياً بوضعها الحالي لقبول متطلبات ثقافة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وأن تباينت درجات مدى الملائمة بين بعد وآخر ويأتي في مقدمة الأبعاد التي تحتاج إلى تغيير جوهري، بعد التحسين المستمر الذي كان أضعف حلقة في سلسلة ثقافة الشركة فمتوسط حسابي بلغا (33.76) وانحراف معياري (2.39) ونسبة مئوية (48.22)، رغم أن هذا يمثل القلب النابض لفلسفة TQM ولم يكن بعد الهيكل والنظم أحسن حالا حيث كان متوسطه الحسابي (41.89) والانحراف المعياري (2.54) والنسبة المئوية (59.84)، فثقافة الشركة تتبنى مفهوماً تقليدياً عقيماً في نظرتها إلى الهيكل والنظم وإلى دورها، وهو الذي يقود المنظمة وذلك من خلال اعتباره محور العمليات التنظيمية وعلى جميع المستويات.

أما البعدان الآخران والذان جاءت نتائجهما متقاربة فهما العملية والقياس: بمتوسط حسابي (43.46) وانحراف معياري (2.41) ونسبة مئوية (62.08) والقيادة الإدارية: بمتوسط حسابي (46.74) وانحراف معياري (2.25) ونسبة مئوية (66.77)، فهما بحاجة إلى جهود إضافية للارتقاء بهما إلى مستوى مرض في الملائمة مع ثقافة TQM، مع ضرورة التركيز على تقنيات السلوك التنظيمي والأساليب الإحصائية والكمية للارتقاء بمستوى الإدارة العليا للشركة وأساليبها في التقويم والقياس والفحص.

أما بعد التوجيه بالمستهلك فقد جاء بنتيجة ايجابية فهو البعد الوحيد الذي كان مهياً للقبول بثقافة TQM واجتاز حاجز الملائمة مع ثقافة TQM بمتوسط حسابي (52.87) وانحراف معياري (2.21) ونسبة مئوية (75.52) وبالتالي يصلح هذا البعد ليتحول إلى نقطة انطلاق وبداية تغيير الأبعاد الأخرى لمسيرة التحول نحو ثقافة تنظيمية تتناغم مع ثقافة الجودة الشاملة، والذي يمكن اعتباره الركيزة الأساسية للانطلاق منها بتهيئة الثقافة التنظيمية للشركة المبعوثة.

الفرع الثالث: نتائج الدراسة

- من خلال عرض نتائج هذه الدراسة يمكن تثبيت أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وكما يأتي:
- 1- إن السؤال عن مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية وعناصرها في الشركة لمتطلبات تطبيق TQM أثبتت الدراسة عدم ملائمة أبعاد ثقافة الشركة المبحوثة لتطبيق TQM ويمكن تناول ذلك وفق الآتي:
 - 1-1 بينت الدراسة عدم ملائمة بعد القيادة وعناصر للقبول بتطبيق مدخل TQM في الشركة حيث تحصل هذا البعد على نسبة 66.77% من حجم المقياس لهذا البعد وهو أقل من الحد الأدنى للنسبة المئوية من حجم المقياس والبالغة 71.4%.
 - 2-1 دلت نتائج الدراسة بأن نسبة ملائمة بعد الهياكل والنظم كانت بعيدة جدا عن القبول بثقافة TQM في الشركة حيث بلغت النسبة 59.84% من حجم المقياس.
 - 3-1 كذلك أثبتت الدراسة ومن خلال نتائج النسبة المئوية التي تحصل عليها بعد التوجيه بالمستهلك والبالغة 75.52% من حجم المقياس ملائمة هذا البعد للقبول لمتطلبات TQM، وان العناصر المساهمة في زيادة النسبة من العناصر المكونة لهذا البعد هو عنصر القياس والبالغ نسبة 82.9% و عنصر تفهم العملية البالغ نسبة 81.9% و عنصر تفهم النواحي غير قابل للقياس البالغ نسبة 79.2% وكذلك عنصر تفاهم الاختلاف البالغ نسبة 77.2% و عنصر تعديل النظام البالغ نسبة 75.4%.
 - 4-1 بينما أكدت نتائج الدراسة بأن بعد العملية والقياس حصل على نسبة 62.08% من حجم المقياس وهو مؤشر لعدم ملائمته للقبول بثقافة TQM .
 - 5-1 أسفرت نتائج الدراسة بأن نسبة بعد التحسين المستمر كانت نسبة غير ملائمة للقبول بمتطلبات تطبيق TQM، حيث كانت نسبته 48.22% في عينة البحث.
 - 2- أكدت نتائج الدراسة بقبول الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية لمتطلبات تطبيق TQM و المتغيرات الشخصية والتنظيمية العمر، مدة الخبرة، طبيعة الوظيفة.
وهذا يؤدي إلى قبول الفرضيات الفرعية للدراسة وكما يلي:
 - 1-2 أثبتت الدراسة ومن خلال تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر ومدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية لمتطلبات TQM حيث قبولها على المستوى الكلي فيما عدا ذلك الجزء المتعلق منها ببعد القيادة بأربعة عناصر وبعد العملية والقياس كذلك بأربعة عناصر.
 - 2-2 كذلك أثبتت الدراسة ومن خلال تحليل التباين لمتغير مدة الخبرة قبول الفرضية الفرعية الأولى أي العدمية على المستوى الكلي فيما عدا عنصرين من البعد القيادة وعنصر من بعد العملية والقياس وعنصر من بعد الهياكل والنظم، أي (4) عناصر من حجم (35)عنصر.
 - 3-2 دلت نتائج تحليل التباين لمتغير طبيعة الوظيفة التي يمارسها أفراد العينة من حيث إشرافية أو غير إشرافية بأنه توجد علاقة مع (7) عناصر من حجم (35) عنصر وفيما عدا ذلك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذا المتغير والعناصر المتبقية الأخرى فلذلك قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير طبيعة الوظيفة ومدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية لمتطلبات TQM حيث قبولها على المستوى الكلي أي بخمسة أبعاد.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل الرابع قدمنا لمحة تاريخية وجيزة عن مؤسسة صناعة المواد الكاشطة وكان لابد من التساؤل عن واقع وآليات الجودة الشاملة بمؤسسة صناعة المواد الكاشطة وذلك نتيجة حصول المؤسسة على شهادة الإيزو (ISO9001:2000) والعمل للحصول على شهادة (ISO9001:2008) نتج عنه من التحسين والتميز في السوق، ونوعا ما من تعزز قدرتها التنافسية والى جانب تحسين حصتها في السوق، وما نتج عنه من جلب معتبر من الزبائن، وهذا ما يفرض على المؤسسات ضرورة الحصول على مثل هذه الشهادات، والعمل وفقا لمواصفات الإيزو، ومن ثم العمل على التحسين المستمر في جميع المهام والوظائف والبحث عن تحقيق الجودة في كل النشاطات، ولما لا تحقيق الجودة الشاملة، لما لها من دور فعال في بناء مزايا تنافسية، ولهذا غرض تم تطرقنا إلى محور هام وهو الدراسة الميدانية في تقييم التطبيق لمدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة صناعة المواد الكاشطة بسعيدة، وذلك على أساس الثقافة التنظيمية التي نعتبرها القلب النابض في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة أي دورها في نجاح التطبيق، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي المتمثل في ما مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية وعناصرها في الشركة لمتطلبات تطبيق مدخل TQM؟ واختبار صحة فرضيتها الرئيسية المتمثل في لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية لمتطلبات تطبيق مدخل TQM و المتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر- مدة الخبرة- طبيعة الوظيفة).

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

لقد ركزت الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي على آفاق وتحديات إدارة الجودة للمؤسسات الاقتصادية كي يرتقي بها إلى مستوى يفصله الزبائن و يرغبون فيه، و حسب هذه الدراسة نرى بأن هناك حتمية تفرض علينا تبني مفهوم شامل لتطوير المؤسسات الاقتصادية، بحيث يستوعب هذا المفهوم تلك المؤسسات بالسوق، أي أن التطوير يجب أن يشمل جميع الفئات القائمة والمستفيدة من هذه العملية، ابتداء من زبائن المؤسسات والموردين، والعاملين في المؤسسة، وانتهاء بجميع الأطراف الأخرى المتعاملة مع المؤسسة.

كما أن تطوير المؤسسات الاقتصادية أصبح ضرورة ملحة، وأن هذه الضرورة تتبع من الظروف المتغيرة التي يشهدها العالم الآن، التي سيواجهها أو بالأحرى التي يواجهها السوق الجزائرية في ظل تطبيق اتفاقية تحرير التجارة، بالإضافة إلى وجود العديد من المحفزات التطوير الأخرى، كالفرص والتهديدات المرتبطة بالتطور الهائل في مجال الاتصالات والمعلومات، وارتفاع تطلعات الزبائن، حيث صارت جودة وليس ولاء الزبون للمؤسسة، هي معيار الاختيار بين المؤسسة بالنسبة للزبائن.

لذا يجب القيام بحسابات دقيقة لتكلفة وعائد التطوير مقدماً، حتى تتم عملية التطوير بنجاح، كما نرى بأن التهاون في القيام بعمليات التطوير في المؤسسات سيؤدي حتماً إلى أن تواجه تلك المؤسسات خلال سنوات معدودة من الآن، مصير شركات النسيج في الجزائر وفي الدول النامية ككل والتي أدى إهمالها لعملية التطوير إلى تردي أوضاعها بصورة لا تتناسب مع إمكانياتها وبداياتها.

ومن جهة أخرى، وعلى الرغم من أن بعض المؤسسات الجزائرية بذلت جهود كبيرة للتطوير في الآونة الأخيرة، إلا أنها بعيدة بدرجة كبيرة عن المواصفات المطلوب توافرها فيها، للتعامل مع العالم الخارجي، كما لا يجوز التباطؤ في الالتزام بالعمل على تطبيق المعايير الدولية المطلوب توافرها في المؤسسات، لأن الالتزام بتلك المعايير يضعنا في موقف تفاوضي جيد، وأن التطوير يعتمد على عاملين أساسيين: الأول يتمثل في العنصر البشري وهو أساس نجاح أية عمليات تطوير ولهذا يجب بذل جهود كبيرة لتطوير الإطار البشري في المؤسسات الجزائرية، والعمل على توفير مساحات حرية واسعة للتعبير داخل المؤسسة، لأن أفكار كثيرة تساعد على عمليات التطوير، تأتي من العاملين في المؤسسات أنفسهم وخاصة في المستويات الوظيفية ذات الصلة المباشرة بالزبائن.

فالصناعة القوية والمتطورة في أي بلد من العالم تعتمد على تطوير الأنشطة المتعلقة بالمقاييس والمعايير الاختبارات والتحليل والجودة من جهة، وإلى تحقيق أنظمة إدارة الجودة الحديثة، المعمول بها اليوم في العالم من جهة أخرى.

فالتطور الصناعي، يتطلب في الوقت الحاضر الاهتمام بكافة الدعائم التي تركز عليها الجودة وهي:

- المواصفات.
- أنظمة إدارة الجودة.
- الاعتماد (الاعتراف المتبادل بأنظمة إدارة الجودة بين المؤسسات أو المخابر).
- إن الاهتمام بهذه الأنشطة مجتمعة، من شأنه أن يرفع الاستطاعة التكنولوجية، ويحسن الإنتاجية و يعزز القدرة على المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية.
- يقول " ديمق " بهذا الصدد ما يلي: " ترتفع الإنتاجية في المؤسسة إذا تحسنت الجودة لديها " .
- على ضوء ما سبق، تبرز أهمية بحثنا في مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية في الشركة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أمام تحديات السوق و قدرتها على المنافسة.
- وقد تم اختيارنا لأحد المؤسسات الوطنية و هي المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة بسعيدة من أجل معرفة وإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي فالجودة ضرورية في أي مؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها.

وللإجابة على أهم التساؤلات قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول، الفصل الأول والثاني والثالث تم عرض الإطار النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والموصفات الدولية الايزو، أما الفصل الرابع فصل تطبيقي استعرضنا فيه واقع وآليات الجودة الشاملة في المؤسسة وتقييم التطبيق لمدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

ولقد مكن هذا البحث من تأكيد الفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث فقد تم إثباتها من خلال الدراسة النظرية لموضوعنا: "إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية، أفاق وتحديات"، فالجودة عرفت تطورات وأصبحت تأخذ معناها الشامل وهذا باستعمال وسائل وأدوات وبالاعتماد على التحسين المستمر، ويتم هذا من خلال القيام بعملية قياسها باستعمال الأساليب والطرق الإحصائية بغية تحديد أماكن الخلل ومصادر عدم الجودة والعمل على التخلص منها من خلال ما يعرف بالتحسين المستمر، حيث وجب إدراج الجودة الشاملة بالمؤسسة كمتغيرة إستراتيجية تضمن نجاح المؤسسة في ظل اشتداد المنافسة.

وبدايةً بالفرضية الأولى والثانية والتي تتمحوران حول ماهية إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو، فمن خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى أن كلاهما عبارة عن منهج وأسلوب لإدارة يعملان على تحسين الجودة، وتقع الجودة تحت مسؤولية الجميع وتصاحب كافة مراحل العمليات الإنتاجية ولا تأثر تكاليف الجودة على الجودة المنتجات أو الخدمات بل تساعد إدارة الجودة في مجابهة المنافسة، وكذلك يعتبر كل من المعايير الإيزو (ISO 9000) وإدارة الجودة الشاملة أسلوبين للإدارة لديهما نفس الاتجاه، حيث تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج شامل للتغيير، يعتمد على التحسين والتطوير المستمر وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى العمل الجماعي في فريق لخلق روح التعاون بين العاملين، أما معايير الإيزو فهي عبارة عن معايير أو مواصفات تصدرها المنظمة العالمية للمعايير "ISO" وتتمثل في مجموعة من الشروط يجب تطبيقها من طرف المنظمات حتى تحصل على شهادة الإيزو والتي تثبت أن منتجات هذه المنظمات تتميز بمستوى الجودة العالمية.

الفرضية الثالثة تتعلق بالثقافة التنظيمية في المؤسسة وربط ملائمتها في التطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى عدم ملائمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة وذلك من خلال نقصها الكبير في مجال المهم وهو الثقافة التنظيمية. فعلى العموم بينت الدراسة التطبيقية ما يلي:

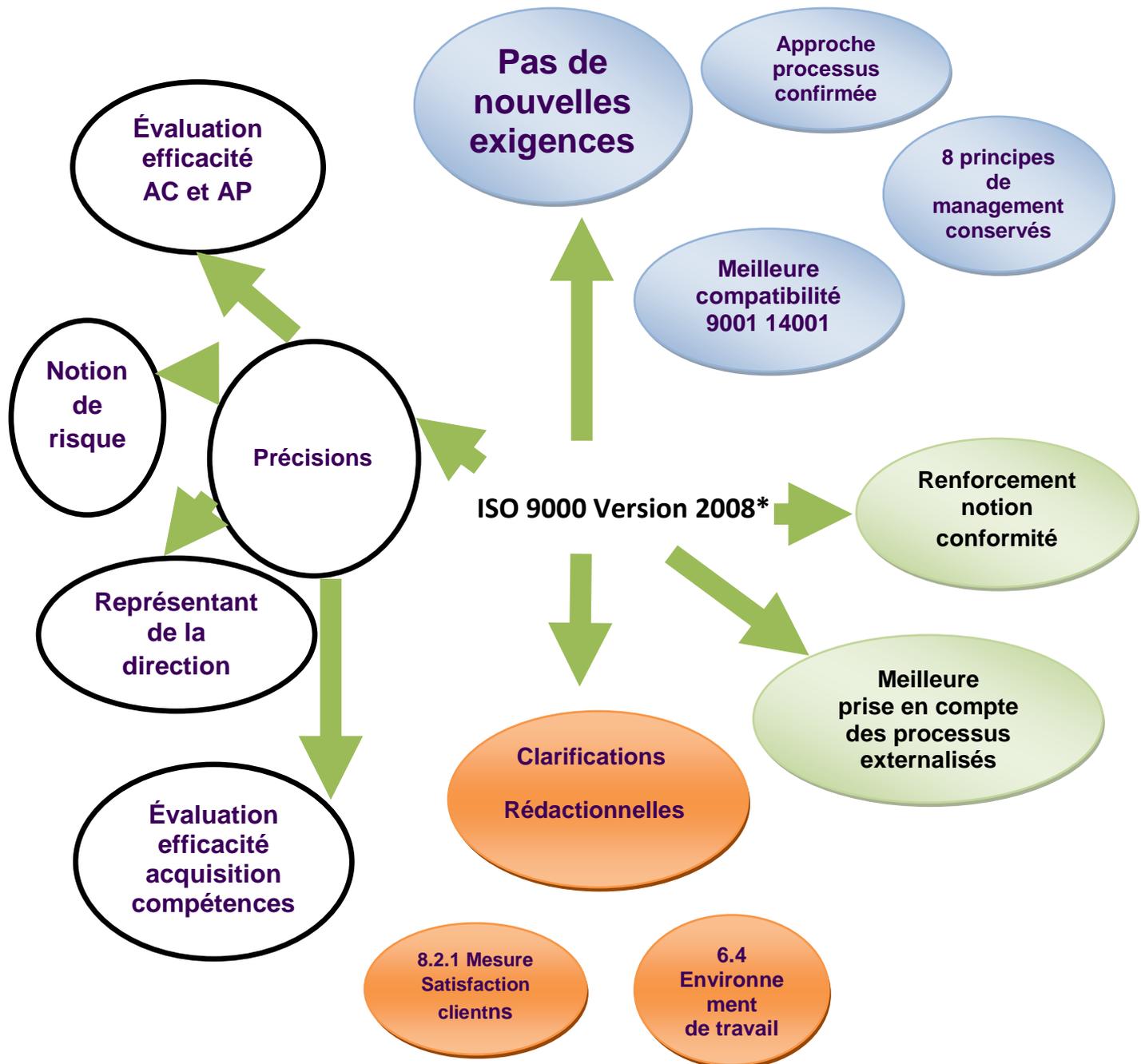
- الافتقار إلى ثقافة تنظيمية بالمؤسسة الذي يعيق من إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - عدم استخدام تقنيات المراقبة واقتصار مفهوم الرقابة على المنتج النهائي فقط.
 - غياب محيط محفز بالتطوير والابتكار.
 - كثرة المشاكل والأعطال التي تصيب الآلات.
 - تستخدم الوحدة إستراتيجية المنافسة على أساس السعر وليس الجودة.
 - تقتصر المؤسسة على توظيف العمال المؤقتين.
 - انتشار الفهم الخاطئ وسط للعمال باعتبار الحصول على شهادة الإيزو، وسيلة للشهرة فقط بدل اعتبارها كوسيلة لتجسيد مبادئ الجودة على كامل نشاطات ووظائف المؤسسة.
 - ضعف الجانب التسويقي للمؤسسة رغم أنه يعتبر أهم جانب يجب أن تركز عليه في ظل ظروف المنافسة، خاصة وأنها تعاني من عدم وجود أشخاص متخصصين في مجال التسويق خاصة فيما يتعلق بالإشهار والترويج، أو بأبحاث السوق.
- وانطلاقاً مما سبق أن نقترح التوصيات التالية والتي يمكن أن نوصي بها لغرض إمكانية تطبيق TQM في الشركة مستقبلاً وأهمها:

- الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة وتنقيتها بأهمية تطبيق مدخل TQM والفوائد التي يحققها من جراء تطبيقها في الشركة، والتأكيد على ضرورة تبني الإدارة العليا لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة

- وتهيئة البنية الإدارية والثقافية المناخ التنظيمي وتكييفها لتحقيق الأهداف المتوقعة من تطبيق TQM.
- ضرورة تبني احتياجات ورغبات المستهلكين عندما يصار وضع الخطط السنوية للشركة واعتبار هذه الرغبات الأساس الذي من أجله وجدت الشركة.
 - يستلزم على الإدارة العليا للشركة من إعادة النظر في أساليب قياس الجودة ومحاولة كيفية تطويرها بما يحقق من تحسين الجودة والإنتاجية للشركة.
 - توظيف العمّال بشكل دائم في المؤسسة لأنّ متطلبات الإيزو وإدارة الجودة الشاملة أولت اهتماماً بالغاً للمورد البشري، فمن غير المعقول مطالبة الفرد ببذل جهود كبيرة وهو لا يشعر بالأمان داخل المؤسسة، دون أن تقدّم له حوافز مادية، وهذه الحالة تنطبق على العديد من المؤسسات الجزائرية، لذلك عليها أن تأخذ هذه النقطة بعين الاعتبار، لهذا حتّى يشعر الموظف المؤقت بالأمان يجب أن تقدّم له حوافز تشعره بمدى أهميته في المؤسسة وتكسب ولاءه لها.
 - ضرورة إعادة النظر في برمجة تدريب وتنمية مهارات العاملين ومحاولة الارتقاء بها بما يساهم في تحسين جودة منتجات الشركة وزيادة إنتاجيتها.
 - ضرورة تعزيز وتبني ثقافة تنظيمية للشركة وجعلها سمة مميزة لها بين الشركات المماثلة لها أو بين الفروع الأخرى للشركة، كل ذلك يساهم في عملية التحسين المستمر للبيئة الداخلية للشركة وبما يساهم في زيادة الروح المعنوية للعاملين في الشركة.
 - ضرورة العمل على اشتراك العاملين الإدارة التنفيذية في اتخاذ القرارات الخاصة بوضع الأهداف ورسم السياسات الوظيفية وتحديد متطلبات TQM مما يشجع العاملين على تحديد المشاكل والمعوقات المتوقعة التي تواجه عملية التنفيذ، ويسهل تحديد الخلل المتوقع بصورة مسبقة وإيجاد الأساليب المناسبة لمعالجته.
 - زيادة تركيز الإدارة العليا في الشركة المبحوثة على ضرورة إعداد الهياكل التنظيمية الملائمة للشركة للتوافق مع فلسفة TQM التي تتبنى تطبيقها.
 - الاهتمام بإيجاد نظام معلومات يخدم احتياجات الإدارة العليا من المعلومات، ويعمل كأداة إنذار تحدد بصورة مبكرة التهديدات التي تأتي من الخارج أو نقاط الضعف المحتمل وجودها في الداخل، مع التركيز على تحديد مجالات الأداء الرئيسية وعوامل النجاح التي يجب تزويد الإدارة بمعلومات عنها بصورة مستمرة لضمان رفع كفاءة الأداء في المستقبل.
 - إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو الحصول على شهادة الإيزو أو أية شهادة جودة أخرى لا بدّ أن يكون وراءه تحسّن في الأداء، وإلاّ فلا داعي لإنشاء نظام الجودة إذا كان الهدف هو فقط الحصول على الشهادة، كما هو حال العديد من المؤسسات الجزائرية.
 - اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة أحسن من الحصول على شهادة الإيزو، لأن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من مبادئ ذات طابع عام ولكن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى وبالتالي لكل منها نموذج خاص بها، كما أنها تقوم على التغيير والتطوير باستمرار وهذا ما يكسبها مرونة تجعلها تتماشى مع التغيرات المستمرة في المحيط، ولكن معايير الإيزو عبارة عن شروط أو قيود تطبق مثلما جاءت ولا تغيير فيها إلا إذا أرادت المنظمة الحصول على شهادة أخرى مثلا تكون أحدث من التي سبقتها ولكن هذا مكلف جداً.
- وفي الأخير نأمل أن تكون دراستنا هذه مفتاحا لتساؤلات أخرى تتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الوطنية وكيفية استمرارها وتطويرها ومتابعتها للاستفادة من النتائج المرجوة من تطبيقها الناجح.

الملاحق

La norme ISO 9001 Version 2008

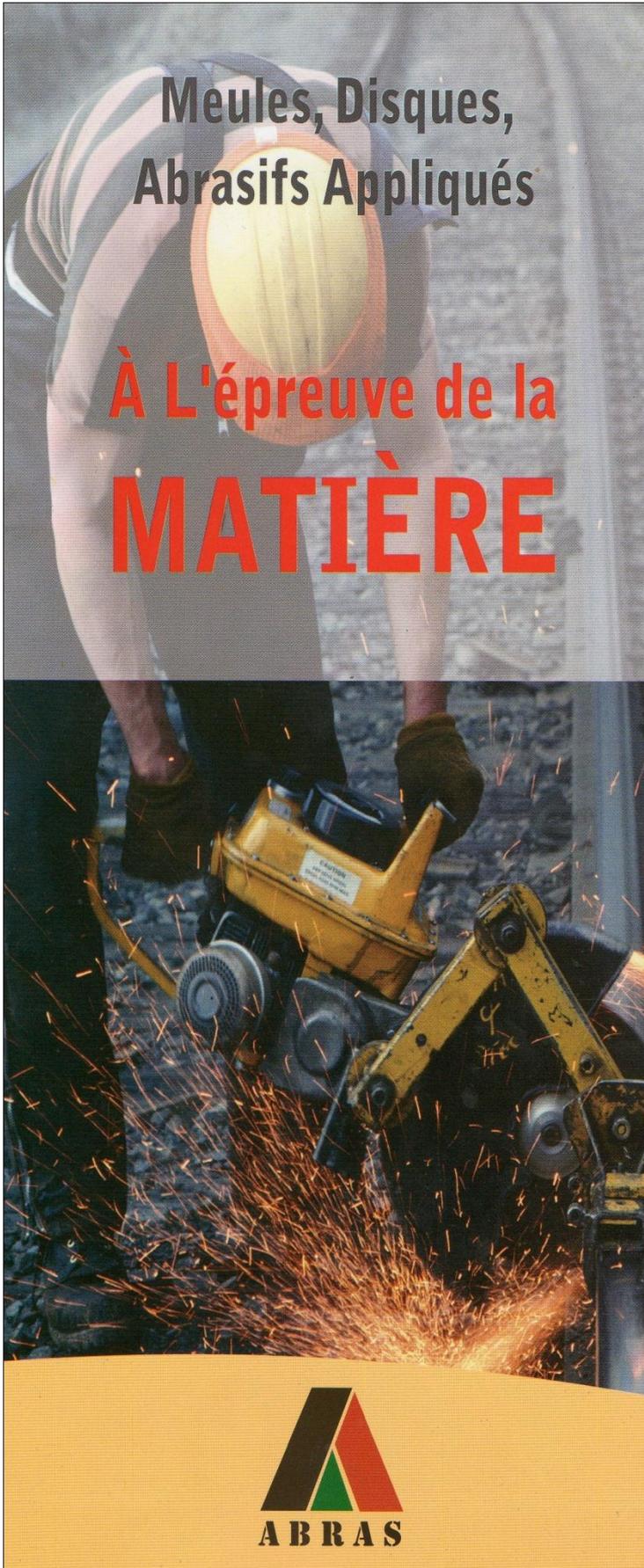


مختصر التعديلات للمواصفة (ISO 9001-2008)

ISO 9001 : 2008	ISO 9001 : 2000	بند المواصفة
بالرغم من أن عملية التعاقد الخارجي لازالت جزء أساسي في المعيار الجديد فهي تؤكد علي ضرورة توافق العملية مع كلا من المتطلبات القانونية ومتطلبات العميل . وبالرغم من قيام المنظمة بالتعاقد الخارجي تظل مسئولية ضمان، أن كل العمليات الضرورية تتوافق مع كافة المتطلبات التشريعية والإلزامية وتلك الخاصة بالعميل علي عاتق المنظمة . والمادة تعرف مسئوليات المنظمة بصورة أكبر للمساعدة في تحديد أي أثر أو مشكلة قد تحدث بينك وبين المورد وكذلك لضمان إدارتها بصورة فعالة في عملياتك الأساسية.	عندما تقوم أي منظمة بالتعاقد علي أي عملية مع آخرين من شأنها أن تؤثر علي توافق المنتج مع المعايير فإن المنظمة يجب أن تضمن وجود سيطرة وإشراف علي تلك العمليات وأن التحكم في مثل هذه التعاقدات سوف يتم تحديده داخل نظام التحكم في الجودة.	4.1 متطلبات عامة
تتضمن هذه الفقرة الإشارة إلي المواقف التي فيها وثيقة واحدة يمكن أن تحتوي علي أكثر من إجراء . وإجراءات التوثيق يمكن أن تغطيها وثيقة واحدة أو أكثر . هناك مرونة أكبر في خلق إجراءات التوثيق.	عندما يتم ذكر مصطلح " إجراءات موثقة " في إطار المعيار الدولي فإن ذلك يعني أن الإجراءات محددة وموثقة ومطبقة ويتم الحفاظ عليها.	4.2.1 متطلبات التوثيق
الآن مطلوب من المنظمة تحديد مدى الوثائق الخارجية التي تتطلب تحكم بغرض الحفاظ علي نظام الإدارة وتشغيله.	تتم لضمان أن الوثائق ذات المصادر الخارجية يتم تحديدها والتحكم في توزيعها.	4.2.3.f متطلبات التوثيق
المعيار يحدد أن عضو الإدارة يجب أن يكون عضوا في فريق إدارة المنظمة وليس عضو إدارة من الخارج.	تقوم الإدارة العليا بتعيين عدد من الإداريين والذين، بصرف النظر عن مهامهم الأخرى تكون لديهم مسئولية وسلطة تتضمن	5.5.2 ممثل الإدارة
الكفاءة هي من الأمور الأساسية وازدادت قيمتها في المعيار الجديد وهو يحدد كفاءة العاملين التي تؤثر علي توافق المنتج بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع معايير الجودة وذلك يجب أن يخضع لسيطرة المنظمة.	العاملين الذين يقومون بعمل يؤثر علي جودة المنتج يجب أن تتوافر لديهم كفاءة علي أساس التعليم والتدريب والمهارات والخبرة الملائمة لطبيعة العمل.	6.2.1 الموارد البشرية : عام
من بين أمثلة ذلك الآن نجد نظم المعلومات (c) لضمان وصول	الخدمات المساعدة مثل (النقل والاتصالات)	6.3 (c) البنية التحتية

<p>المنتج .والمعيار الجديد أكثر وضوحا عن طريق تحديد أن المنتجات يتم إطلاقها لكي تصل إلي المستهلك . والمنظمة يجب أن تحتفظ بسجلات عن من هو المسؤول عن إطلاق المنتج كي يصل للمستهلك.</p>		
<p>إن تعريف بيئة العمل الآن هو أكثر تحديدا كي يتضمن العوامل البيئية والمادية وعوامل أخرى مثل المناخ والإضاءة والصوت ودرجة الحرارة للتأكد من تحقق شروط توافق المنتج مع المعايير المقررة.</p>	<p>المنظمة سوف تقرر وتدير بيئة العمل التي تكون ضرورية لتحقيق التوافق مع متطلبات الإنتاج.</p>	<p>6.4</p>
<p>المعيار الجديد يوفر وصفا لماهية ما بعد التوصيل والتي تتضمن الالتزامات التعاقدية مثل خدمات الصيانة وقطع الغيار وتوفير الضمان والتخلص من النفايات(التدوير أو الرمي)</p>	<p>المتطلبات التي يحددها المستهلك وتتضمن متطلبات التوصيل ومتطلبات أنشطة ما بعد التوصيل.</p>	<p>1.2.7.a تحديد المتطلبات ذات بالمنتج العلاقة</p>
<p>تم إضافة بند إرشادي إضافي لتوسيع تعريف هذه المادة .والمعيار يقول للمستخدمين أن الأنشطة الواردة في هذه المادة يمكن القيام بها كنشاط واحد أو بصورة منفصلة أيهما أفضل لتحقيق شروط معيار الإنتاج.</p>	<p>المنظمة سوف تدير التواصل ما بين الجماعات المختلفة المشتركة في التصميم والتطوير لضمان التواصل الفعال والتوزيع الواضح للمهام ويتم تحديث خطط الإنتاج بما يتلائم مع مراحل تقدم التصميم والتطوير .</p>	<p>7.3.1 تخطيط التصميم والتطوير</p>
<p>تم إضافة وصف إضافي لتحديد معنى توفير الخدمة لكي يتضمن تفاصيل حول كيفية حفظ المنتج.</p>	<p>سوف يتم تقديم نواتج التصميم والتطوير في شكل يجعل من الممكن التأكد منها وسوف يتم الموافقة عليه قبل إطلاقه.ونواتج التصميم والتطوير سوف:</p> <p>(أ) () ب () ج () د</p>	<p>7.3.3 مخرجات التصميم</p>
<p>تم إضافة توجيه جديد لكي يغطي القدرة علي الرقابة الدائمة علي فعالية البرمجيات المستخدمة وتحديد مدى ملاءمتها لتحقيق أهدافها.</p>	<p>عند استخدام برامج الحاسب في المراقبة والقياس فإنه يجب التأكد من قدرة هذه البرامج على الوفاء بالتطبيق المقصود</p>	<p>7.6 ضبط أجهزة المراقبة والقياس</p>
<p>تم إضافة إشارة جديدة لتفسير الطرق المختلفة حول قياس ومراقبة رضا المستهلك من خلال تحليل البيانات والاستقصاء والضمان وتقارير المتعاملين.</p>	<p>كأحد مقاييس أداء نظام إدارة الجودة فإن المنظمة سوف تراقب المعلومات المتعلقة بإدراك المستهلك حول ما إذا كانت المنظمة قد حققت متطلبات المستهلك وإن طرق الحصول علي واستخدام هذه المعلومات سوف يتم تحديدها.</p>	<p>8.2.1 رضا الزبون</p>
<p>المعيار يحدد متطلبات سجلات</p>	<p>المعيار القديم لا يقول بضرورة وجود</p>	<p>8.2.2 التدقيق الداخلي</p>

المراجعة الداخلية التي يجب الاحتفاظ بها.	سجلات مراجعة داخلية.	
تم إضافة إشارة جديدة لتوضيح معنى " الطرق الملائمة " لتحديد أن المنظمة يجب أن تضع في اعتبارها نمط ومدى الرقابة والقياس لكل عملية لتحديد أثرها علي مدى توافق المنتج ومدى فعاليتها في إطار QMS.	المنظمة سوف تطبق طرق ملائمة للرقابة وكلما أمكن لقياس عمليات نظام إدارة الجودة وتلك الطرق سوف توضح قدرة العمليات علي تحقيق النتائج المخطط لها . وعندما لا يتحقق النتائج المخطط لها سوف يتم التصحيح واتخاذ إجراءات تصحيحية عندما تدعو الحاجة لذلك لضمان التوافق مع معايير المنتج.	8.2.3 مراقبة وقياس العمليات
المعيار أصبح أكثر وضوحا في تحديد أن المنتجات يتم إطلاقها للتوصيل للمستهلك والمنظمة يجب أن تحتفظ بسجلات عن من هو المسؤول عن إطلاق المنتج.	لن يتم إطلاق المنتج وكذلك توصيل الخدمة حتى يتم التأكد من الاكتمال المرضي للترتيبات المخطط لها) انظر (7.1 ويجب أن يتم الموافقة عليها من السلطات المختصة وكذلك من المستهلك كلما أمكن ذلك.	8.2.4 مراقبة وقياس المنتج



Meules, Disques,
Abrasifs Appliqués

À L'épreuve de la
MATIÈRE



ABRAS

Les Abrasifs



Zone industrielle B.P 143 Haï En nasr SAÏDA, ALGÉRIE.

Tél. DG : 048 520 355

Tél. Commercial : 048 520 330

Fax : 048 520 282

E-mail : filialeabras@hotmail.com

www.abras-dz.com

Les Abrasifs liés destinés aux Travaux

Les abrasifs liés sont généralement utilisés dans plusieurs industries pour effectuer les différents travaux :

- Rectification
- Affutage
- Ebarbage
- Tronçonnage
- Dégrossissage
- Moulage par friction
- Granitos et marbre (Polissage, Lustrage).



Les Abrasifs Appliqués

Domaines d'application :

(Sous forme de feuilles bandes, rouleaux, disques de toutes dimensions).

- Ponçage du bois.
- Ponçage des peintures, plastiques, caoutchouc, cuir et peaux.
- Travail de peinture auto sous arrosage.
- Travail du verre sous arrosage.
- Travail d'ébarbage, ébavurage des métaux à sec.
- Travaux de finition.



À L'épreuve de la MATIÈRE

Historique

La Société des produits Abrasifs de Saïda, est une SPA relevant du Groupe Industriel ENAVA.

Cette Entreprise est La seule à produire et commercialiser les produits Abrasifs liés et appliqués en Algérie, avec une capacité installée de 3020 Tonnes/an.



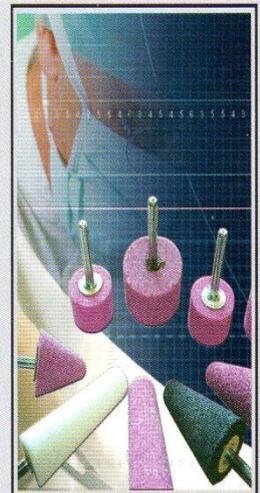
Domaines d'utilisation

ABRAS-SPA, continue à proposer et offrir à sa clientèle sa large gamme de produits tels que :



Meulettes et meules sur tiges

- Travail de profil difficile.
- Rectification cylindrique intérieure de tous les types d'acier.
- Pour les travaux difficiles à usiner, tels que les cavités, les alésages et toutes les parties difficilement accessibles pour acier, fontes, bronze, laiton, cuivre, céramique, sanitaires et vaisselle.



SEGMENTS, PIERRES ET LIMES



DONNEES DE REFERENCES

● DIMENSIONS :

- **Longueur** : Sur demande.
- **Hauteur** : à la demande.
- **Largeur** : à la demande.
- **Formes** : les principales formes pouvant être proposées aux clients actuellement sont: forme FHM, FV, FR, FF



SPECIFICATIONS

EXEMPLE : 89 A, 54, J, 5, V

89 A: Qualité du grain

54 : grosseur du grain

J : Dureté.

5: Structure

V : Liant

DOMAINE D'UTILISATION

- Travaux d'affûtage manuels.
- Rectification intérieure,
- Pour tous les aciers alliés et non alliés
- Rectification plane ou surfaçage (acier, fonte).

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	77	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,921	38

Frequencies

Statistics

		يرتبط مستوى الجودة بمدى قبول إدارة الشركة بالمسؤولية المستقلة بالجودة	يمكن تحقيق الجودة من خلال التحول الشامل في نمط إدارة الشركة	تؤمن إدارة الشركة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر	تشرك إدارة الشركة العاملين في شتى نواحي التغيير	تدرك إدارة الشركة بأهمية الدوافع و الحوافز في العمل	تشعر الإدارة بان دورها هو الاهتمام بمستقبل الشركة	ادراك الإدارة بأهمية تنظيم العناصر الإنتاجية بالشركة
N	Valid	77	77	77	77	77	77	77
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		6,8961	7,3636	6,2857	5,5065	5,4156	7,5844	7,7273
Std. Deviation		2,24537	2,05778	2,33315	2,34309	2,15425	2,56161	2,09408

FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 /FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		تكون عملية الاتصال في صورة رسمية ومكتوبة	تهتم الإدارة بتدريب العاملين بالشركة	تقوم الشركة بمراجعة التقدم المشترك تجاه ثقافة الجودة بالشركة	يوجد التزام كامل من قبل جميع العاملين بفلسفة الجودة الشاملة في الشركة	إدارة الشركة تؤيد و تساند الثقافة المبنية على تنافس وتصارع العاملين	يوجد تحديد واضح و مفهوم بقائمة المهام المشتركة بين العاملين في الشركة	يوجد دعم من قبل الإدارة الشركة للعاملين من اجل استمرار تقديمهم و تطويرها الذاتي
N	Valid	77	77	77	77	77	77	77
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		7,0649	5,5974	5,9091	6,0779	5,3377	7,3247	6,1948
Std. Deviation		2,27884	2,44012	2,14710	2,26394	2,65870	2,54145	2,56515

FREQUENCIES VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 /FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		يوجد اهتمام من	يتم عقد اجتماعات و	تهتم الشركة في	إدارة الشركة	يوجد هناك	العلاقة بين
		قبل إدارة	مقبلات منتظمة مع	تخطيط	لاترى نفسها	تغذية عكسية	الشركة و
		الشركة	الموردين بهدف حل	الاحتياجات من	مورد و كذلك	بين الشركة و	الموردين هي
		بالمستهلكين	المشاكل المتعلقة	منتجاتها في	الامتثال للعاملين	المستهلك لتحديد	علاقة مواجهة و
		الداخليين في	بالجودة	المستقبل	كمستهلك	الاحتياجات	مجاوبة
		الشركة					
N	Valid	77	77	77	77	77	77
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		7,6494	5,2338	6,5065	7,1558	5,1429	6,3896
Std. Deviation		2,74229	2,52824	2,64388	2,81006	2,25782	2,27523

FREQUENCIES VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 /FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		تقبل الإدارة بان	بسهولة و	تركز الشركة	هناك وضوح حول	تعمل الإدارة من	الإدارة مهتمة بالمبدأ
		مسؤولية العمليات	تلك التي	بصفة أساسية	مفهوم الاختلافات	خلال وجود،	العلمي القائل بان
		التي تتم داخل الشركة	تكون غير	على تحسين	الحاصلة في	مقياس واسع	الفاقد الأكبر هو
		تقع عليها تقوم	قابلة للقياس	نظام و توجيه	المواصفات ونسب	يغطي المجالات	الفتل في استخدام
		الشركة بفحص جودة	في أعمال	العاملين بشكل	السماحات عند إجراء	المتعلقة بعمليات	مقدرة العاملين
		منتجتها	الشركة	صحيح	عملية القياس	الشركة	
N	Valid	77	77	77	77	77	77
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		8,1948	8,2987	7,9221	7,7273	7,5455	7,2597
Std. Deviation		2,10287	2,02006	1,98525	2,14989	2,30300	2,29647

FREQUENCIES VARIABLES=D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 /FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		إن عملية	تحرص الشركة على	تستثمر إدارة الشركة	شركتنا حتى	مستوى الأرباح	تتصف شركتنا
		قياس الجودة	توفير و تخصيص الوقت	معظم وقتها في	أن لم تستوفي	المتحقق في	بأنها مقاومة
		لا تشكل	و الدعم للتأكيد من أن	التفكير طويل الأجل	متطلبات	الشركة غير	للتغيير و لهدا
		أولية في	خطط تحسين الجودة يتم	و التخطيط لتحقيق	شهادة الجودة	محدد بسبب	يكون معدل
		أعمال شركتنا	تنفيذها من قبل العاملين	الجودة	العالمية	تغيير الأعمال	التغيير ثابت
N	Valid	77	77	77	77	77	77
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,1948	6,2857	6,3766	4,7143	5,7403	3,0519
Std. Deviation		2,27133	2,31617	2,40635	2,44872	2,65767	2,29661

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
عمر العامل أو العاملة	,273	77	,000	,780	77	,000
مدة الخدمة في المؤسسة	,278	77	,000	,762	77	,000
طبيعة الوظيفة	,417	77	,000	,603	77	,000
يرتبط مستوى الجودة بمدى قبول إدارة الشركة بالمسؤولية المستقلة بالجودة	,220	77	,000	,878	77	,000
يمكن تحقيق الجودة من خلال التحول الشامل في نمط إدارة الشركة	,232	77	,000	,831	77	,000
تؤمن إدارة الشركة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر	,179	77	,000	,916	77	,000
تشرك إدارة الشركة العاملين في شتى نواحي التغيير	,116	77	,012	,947	77	,003
تدرك إدارة الشركة بأهمية الدوافع و الحوافز في العمل	,159	77	,000	,955	77	,009
تشعر الإدارة بان دورها هو الاهتمام بمستقبل الشركة	,359	77	,000	,773	77	,000
ادراك الإدارة بأهمية تنظيم العناصر الإنتاجية بالشركة	,313	77	,000	,792	77	,000
تكون عملية الاتصال في صورة رسمية ومكتوبة	,203	77	,000	,862	77	,000
تهتم الإدارة بتدريب العاملين بالشركة	,163	77	,000	,952	77	,005
تقوم الشركة بمراجعة التقدم المشترك تجاه ثقافة الجودة بالشركة	,141	77	,001	,946	77	,003
يوجد التزام كامل من قبل جميع العاملين بفلسفة الجودة الشاملة في الشركة	,111	77	,020	,964	77	,030
إدارة الشركة تؤيد و تساند الثقافة المبنية على تنافس وتصارع العاملين	,124	77	,005	,942	77	,002
يوجد تحديد واضح و مفهوم بقائمة المهام المشتركة بين العاملين في الشركة	,319	77	,000	,752	77	,000
يوجد دعم من قبل الإدارة الشركة للعاملين من اجل استمرار تقديمهم و تطويرها الذاتي	,208	77	,000	,909	77	,000
شركتنا تستهدف إدخال البهجة و السرور على مستهلكي منتجاتنا	,351	77	,000	,738	77	,000
يوجد اهتمام من قبل إدارة الشركة بالمستهلكين الداخليين في الشركة	,194	77	,000	,910	77	,000

يتم عقد اجتماعات و مقبلات منتظمة مع الموردین بهدف حل المشاكل المتعلقة بالجودة	,132	77	,002	,916	77	,000
تهتم الشركة في تخطيط الاحتياجات من منتجاتها في المستقبل	,316	77	,000	,813	77	,000
إدارة الشركة لاترى نفسها مورد و كذلك لاترى العاملين كمستهلك	,148	77	,000	,943	77	,002
يوجد هناك تغذية عكسية بين الشركة و المستهلك لتحديد الاحتياجات	,256	77	,000	,847	77	,000
العلاقة بين الشركة و الموردین هي علاقة مواجهة و مجابهة	,205	77	,000	,878	77	,000
تقبل الإدارة بان مسؤولية العمليات التي تتم داخل الشركة تقع عليها تقوم الشركة بفحص جودة منتجاتها	,311	77	,000	,722	77	,000
تهتم الشركة اهتمام كامل بكل نواحي التي يمكن قياسها	,363	77	,000	,664	77	,000
بسهولة و تلك التي تكون غير قابلة للقياس في أعمال الشركة	,269	77	,000	,797	77	,000
تركز الشركة بصفة أساسية على تحسين نظام و توجيه العاملين بشكل صحيح	,304	77	,000	,756	77	,000
هناك وضوح حول مفهوم الاختلافات الحاصلة في المواصفات ونسب السماحات عند إجراء عملية القياس	,280	77	,000	,777	77	,000
تعمل الإدارة من خلال وجود، مقياس واسع يغطي المجالات المتعلقة بعمليات الشركة	,250	77	,000	,824	77	,000
الإدارة مهتمة بالمبدأ العلمي القائل بان الفاقد الأكبر هو الفشل في استخدام مقدره العاملين	,134	77	,002	,945	77	,002
إن عملية قياس الجودة لا تشكل أولوية في أعمال شركتنا	,145	77	,000	,939	77	,001
تحرص الشركة على توفير و تخصيص الوقت و الدعم للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين	,167	77	,000	,943	77	,002
تستثمر إدارة الشركة معظم وقتها في التفكير طويل الأجل و التخطيط لتحقيق الجودة	,153	77	,000	,942	77	,002
شركتنا حتى أن لم تستوفي متطلبات شهادة الجودة العالمية	,187	77	,000	,921	77	,000

يوجد في الشركة فهم كامل للعلاقات الاعتمادية لكل من أهداف الأقسام و الإدارات المكونة للشركة	,153	77	,000	,932	77	,000
مستوى الإرباح المتحقق في الشركة غير محدد بسبب تغير الأعمال	,262	77	,000	,780	77	,000
تتصف شركتنا بأنها مقاومة للتغيير و لهذا يكون معدل التغيير ثابت	,184	77	,000	,884	77	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Kruskal-Wallis Test

1-1 البعد الأول: عمر العامل أو العاملة

Test Statistics^{a,b}

	يكون عملية الاتصال في صورة رسمية ومكتوبة	تهتم الإدارة بتدريب العاملين بالشركة	تقوم الشركة بمراجعة النقدم المشترك تجاه ثقافة الجودة بالشركة	يوجد التزام كامل من قبل جميع العاملين بفلسفة الجودة الشاملة في الشركة	إدارة الشركة تؤيد و تساند الثقافة المبنية على تنافس وتصارع العاملين	يوجد تحديد واضح و مفهوم بقائمة المهام المشتركة بين العاملين في الشركة	يوجد دعم من قبل الإدارة الشركة للعاملين من أجل استمرار تقديمهم و تطويرها الذاتي
Chi-Square	7,125	2,522	1,508	3,458	,423	6,403	,370
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,028	,283	,471	,177	,809	,041	,831

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العاملة أو العامل عمر

2-1 البعد الثاني:

Test Statistics^{a,b}

	يوجد اهتمام من قبل إدارة الشركة بالمستهلكين الداخلين في الشركة	يتم عقد اجتماعات و مقابلات منتظمة مع الموردين بهدف حل المشاكل المتعلقة بالجودة	تهتم الشركة في تخطيط الاحتياجات من منتجاتها في المستقبل	إدارة الشركة لا ترى نفسها مورد و كذلك لا ترى العاملين كمستهلك	يوجد هناك تغذية عكسية بين الشركة و المستهلك لتحديد الاحتياجات	العلاقة بين الشركة و الموردين هي علاقة مواجهة و مجابهة
Chi-Square	15,540	1,070	,400	9,219	1,762	2,380
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,586	,819	,010	,414	,304

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العاملة أو العامل عمر

3-1 البعد الثالث:

Test Statistics^{a,b}

	تقليل الإدارة بان مسؤولية العمليات التي تتم داخل الشركة تقع عليها تقوم الشركة بفحص جودة منتجاتها	تهتم الشركة اهتمام كامل بكل نواحي التي يمكن قياسها	بسهولة و تلك التي تكون غير قابلة للقياس في أعمال الشركة	تركز الشركة بصفة أساسية على تحسين نظام و توجيه العاملين بشكل صحيح	هناك وضوح حول مفهوم الاختلافات الحاصلة في المواصفات ونسب السماحات عند إجراء عملية القياس	تعمل الإدارة من خلال وجود، مقياس واسع يغطي المجالات المتعلقة بعملية الشركة	الإدارة مهتمة بالمبدأ العلمي القائل بان الفاقد الأكبر هو الفشل في استخدام مقدرة العاملين
Chi-Square	8,270	10,683	8,234	1,621	7,837	3,176	,655
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,016	,005	,016	,445	,020	,204	,721

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العاملة أو العامل عمر

4-1 البعد الرابع:

Test Statistics^{a,b}

	تحرص الشركة على توفير و تخصيص الوقت و الدعم للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين	تستثمر إدارة الشركة معظم وقتها في التفكير طويل الأجل و التخطيط لتحقيق الجودة	شركتنا حتى أن لم تستوفي متطلبات شهادة الجودة العالمية	يوجد في الشركة فهم كامل للعلاقات الاعتمادية لكل من أهداف الأقسام و الإدارات المكونة للشركة	مستوى الإرباح المتحقق في الشركة غير محدد بسبب تغير الأعمال	تتصف شركتنا بأنها مقاومة للتغيير و لهذا يكون معدل التغيير ثابت	
Chi-Square	2,135	,543	2,919	2,104	5,825	,259	1,839
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,344	,762	,232	,349	,054	,878	,399

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العاملة أو العامل عمر

5-1 البعد الخامس:

Test Statistics^{a,b}

	يرتبط مستوى الجودة بمدى قبول إدارة الشركة بالمسؤولية المستقلة بالجودة	يمكن تحقيق الجودة من خلال التحول الشامل في نمط إدارة الشركة	تؤمن إدارة الشركة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر	تشرك إدارة الشركة العاملين في شتى نواحي التغيير	تدرك إدارة الشركة بأهمية الدوافع و الحوافز في العمل	تشعر الإدارة بان دورها هو الاهتمام بمستقبل الشركة	ادراك الإدارة بأهمية تنظيم العناصر الإنتاجية بالشركة
Chi-Square	6,668	7,963	4,624	3,360	2,050	6,923	16,359
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,036	,019	,099	,186	,359	,031	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العاملة أو العامل عمر

2- مدة الخدمة:

1-2 البعد الأول:

Test Statistics^{a,b}

	يوجد دعم من قبل الإدارة الشركة للعاملين من اجل استمرار تقديمهم و تطويرها الذاتي	يوجد تحديد واضح و مفهوم بقائمة المهام المشتركة بين العاملين في الشركة	إدارة الشركة تؤيد و تساند الثقافة المبنية على تنافس وتصارع العاملين	يوجد التزام كامل من قبل جميع العاملين بفلسفة الجودة الشاملة في الشركة	تقوم الشركة بمراجعة التقدم المشترك تجاه ثقافة الجودة بالشركة	تهتم الإدارة بتدريب العاملين بالشركة	تكون عملية الاتصال في صورة رسمية ومكتوبة
Chi-Square	,138	12,422	1,295	1,686	2,130	2,203	3,877
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,933	,002	,523	,430	,345	,332	,144
Sig.							

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المؤسسة في الخدمة مدة

2-2 البعد الثاني:

Test Statistics^{a,b}

	العلاقة بين الشركة و الموردین هي علاقة مواجهة و مجابهة	يوجد هناك تغذية عكسية بين الشركة و المستهلك لتحديد الاحتياجات	إدارة الشركة لاترى نفسها مورد و كذلك لاترى العاملين كمستهلك	تهتم الشركة في تخطيط الاحتياجات من منتجاتها في المستقبل	يتم عقد اجتماعات و مقبيلات منتظمة مع الموردين بهدف حل المشاكل المتعلقة بالجودة	يوجد اهتمام من قبل إدارة الشركة بالمستهلكين الداخليين في الشركة	شركتنا تستهدف إدخال البهجة و السرور على مستهلكي منتجاتنا
Chi-Square	,630	1,086	4,704	1,062	,219	,974	5,984
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,730	,581	,095	,588	,896	,615	,050
Sig.							

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المؤسسة في الخدمة مدة

3-2 البعد الثالث:

Test Statistics^{a,b}

	تقبل الإدارة بان مسؤولية العمليات التي تتم داخل الشركة تقع عليها تقوم الشركة بفحص جودة منتجتها	تهتم الشركة اهتمام كامل بكل نواحي التي يمكن قياسها	بسهولة و تلك التي تكون غير قابلة للقياس في أعمال الشركة	تركز الشركة بصفة أساسية على تحسين نظام و توجيه العاملين بشكل صحيح	هناك وضوح حول مفهوم الاختلافات الحاصلة في المواصفات ونسب السماحات عند إجراء عملية القياس	تعمل الإدارة من خلال وجود، مقياس واسع يغطي المجالات المتعلقة بعمليات الشركة	الإدارة مهتمة بالمبدأ العلمي القائل بان الفاقد الأكبر هو الفتل في استخدام مقدرة العاملين
Chi-Square	5,515	4,122	4,165	1,951	8,459	3,045	3,860
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,063	,127	,125	,377	,015	,218	,145

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المؤسسة في الخدمة مدة

4-2 البعد الرابع:

Test Statistics^{a,b}

	تحرص الشركة على توفير و تخصيص الوقت و الدعم للتأكيد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين	تستثمر إدارة الشركة معظم وقتها في التفكير طويل الأجل و التخطيط لتحقيق الجودة	شركتنا حتى أن لم تستوفي متطلبات شهادة الجودة العالمية	يوجد في الشركة فهم كامل للعلاقات الاعتمادية لكل من أهداف الأقسام و الإدارات المكونة للشركة	مستوى الإرباح المتحقق في الشركة غير محدد بسبب تغير الأعمال	تتصف شركتنا بأنها مقاومة للتغيير و لهذا يكون معدل التغيير ثابت	
Chi-Square	2,000	,477	1,072	1,856	5,457	1,720	2,038
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,368	,788	,585	,395	,065	,423	,361

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المؤسسة في الخدمة مدة

5-2 البعد الخامس:

Test Statistics^{a,b}

	يرتبط مستوى الجودة بمدى قبول إدارة الشركة بالمسؤولية المستقلة بالجودة	يمكن تحقيق الجودة من خلال التحول الشامل في نمط إدارة الشركة	تؤمن إدارة الشركة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر	تشرك إدارة الشركة العاملين في شتى نواحي التغيير	تدرك إدارة الشركة بأهمية الدوافع و الحوافز في العمل	تشعر الإدارة بان دورها هو الاهتمام بمستقبل الشركة	ادراك الإدارة بأهمية تنظيم العناصر الإنتاجية بالشركة
Chi-Square	6,501	4,020	1,707	2,247	,081	3,138	15,896
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,039	,134	,426	,325	,960	,208	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المؤسسة في الخدمة مدة

3- طبيعة الوظيفة:

1-3 البعد الأول:

Test Statistics^{a,b}

	يوجد دعم من قبل الإدارة الشركة للعاملين من أجل استمرار تقديمهم وتطويرها الذاتي	يوجد تحديد واضح و مفهوم بقائمة المهام المشتركة بين العاملين في الشركة	إدارة الشركة تؤيد و تساند الثقافة المبنية على تنافس وتصارع العاملين	يوجد التزام كامل من قبل جميع العاملين بفسلفة الجودة الشاملة في الشركة	تقوم الشركة بمراجعة التقدم المشترك تجاه ثقافة الجودة بالشركة	تهتم الإدارة بتدريب العاملين بالشركة	تكون عملية الاتصال في صورة رسمية ومكتوبة
Chi-Square	1,301	,052	,277	,108	,136	,085	4,668
df	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,254	,820	,598	,742	,713	,771	,031

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الوظيفة طبيعة

2-3 البعد الثاني:

Test Statistics^{a,b}

	العلاقة بين الشركة و المورد هي علاقة مواجهة و مواجهة	يوجد هناك تغذية عكسية بين الشركة و المستهلك لتحديد الاحتياجات	إدارة الشركة لاترى نفسها مورد و كذلك لاترى العاملين كمستهلك	تهتم الشركة في تخطيط الاحتياجات من منتجاتها في المستقبل	يتم عقد اجتماعات و مقبلات منتظمة مع الموردين بهدف حل المشاكل المتعلقة بالجودة	يوجد اهتمام من قبل إدارة الشركة بالمستهلكين الداخليين في الشركة	شركتنا تستهدف إدخال البهجة و السرور على مستهلكي منتجاتنا
Chi-Square	,144	,004	,205	2,457	,267	4,170	,275
df	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,704	,952	,650	,117	,605	,041	,600

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الوظيفة طبيعة

3-3 البعد الثالث:

Test Statistics^{a,b}

	الإدارة مهتمة بالمبدأ العلمي القائل بان الفاقد الأكبر هو الفشل في استخدام مقدره العاملين	تعمل الإدارة من خلال وجود، مقياس واسع يغطي المجالات المتعلقة بعمليات الشركة	هناك وضوح حول مفهوم الاختلافات الحاصلة في المواصفات ونسب السماحات عند إجراء عملية القياس	تركز الشركة بصفة أساسية على تحسين نظام و توجيه العاملين بشكل صحيح	بسهولة و تلك التي تكون غير قابلة للقياس في أعمال الشركة	تهتم الشركة اهتمام كامل بكل نواحي التي يمكن قياسها	تقبل الإدارة بان مسؤولية العمليات التي تتم داخل الشركة تقع عليها تقوم الشركة بفحص جودة منتجاتها
Chi-Square	,490	,594	,889	,971	,001	,792	,572
df	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,484	,441	,346	,324	,974	,373	,449

a. Kruskal Wallis Test

Test Statistics^{a,b}

	تقبل الإدارة بان مسؤولية العمليات التي تتم داخل الشركة تقع عليها تقوم الشركة بفحص جودة منتجاتها	تهتم الشركة اهتمام كامل بكل نواحي التي يمكن قياسها	بسهولة و تلك التي تكون غير قابلة للقياس في أعمال الشركة	تركز الشركة بصفة أساسية على تحسين نظام و توجيه العاملين بشكل صحيح	هناك وضوح حول مفهوم الاختلافات الحاصلة في المواصفات ونسب السماحات عند إجراء عملية القياس	تعمل الإدارة من خلال وجود، مقياس واسع يغطي المجالات المتعلقة بعمليات الشركة	الإدارة مهتمة بالمبدأ العلمي القائل بان الفاقد الأكبر هو الفشل في استخدام مقدرة العاملين
Chi-Square	,572	,792	,001	,971	,889	,594	,490
df	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,449	,373	,974	,324	,346	,441	,484

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الوظيفة طبيعية

4-3 البعد الرابع:

Test Statistics^{a,b}

	إن عملية قياس الجودة لا تشكل أولوية في أعمال شركتنا	تحرص الشركة على توفير و تخصيص الوقت و الدعم للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين	تستثمر إدارة الشركة معظم وقتها في التفكير طويل الأجل و التخطيط لتحقيق الجودة	شركتنا حتى أن لم تستوفي متطلبات شهادة الجودة العالمية	يوجد في الشركة فهم كامل للعلاقات الاعتمادية لكل من أهداف الأقسام و الإدارات المكونة للشركة	مستوى الإرباح المتحقق في الشركة غير محدد بسبب تغير الأعمال	تتصف شركتنا بأنها مقاومة للتغيير و لهذا يكون معدل التغيير ثابت
Chi-Square	,215	,042	,210	7,226	,000	2,976	5,619
df	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,643	,838	,647	,007	,991	,084	,018

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الوظيفة طبيعية

5-3 البعد الخامس:

Test Statistics^{a,b}

	يرتبط مستوى الجودة بمدى قبول إدارة الشركة بالمسؤولية المستقلة بالجودة	يمكن تحقيق الجودة من خلال التحول الشامل في نمط إدارة الشركة	تؤمن إدارة الشركة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر	تشرك إدارة الشركة العاملين في شتى نواحي التغيير	تدرك إدارة الشركة بأهمية الدوافع و الحوافز في العمل	تشعر الإدارة بان دورها هو الاهتمام بمستقبل الشركة	ادراك الإدارة بأهمية تنظيم العناصر الإنتاجية بالشركة
Chi-Square	9,653	4,262	,430	1,537	,109	,937	5,572
df	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,002	,039	,512	,215	,741	,333	,018

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

أولاً: باللغة العربية

- القرآن الكريم.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطابع الدار الهندسية، مصر، الطبعة (1998).
- أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ و المهارات، دار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة (2006).
- اديدجي بداند باديرون، الدليل الصناعي الـ الايزو 9000، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر، القاهرة، الطبعة الثانية (1999).
- اسما عيل القزاز، تطبيق العلمي للمواصفة ISO 9001:2008 ، دار الدجلة، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى (2009).
- بيان هاني حرب، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى (2000).
- الجوسي محمد وجاد الله جميلة ، الإدارة: علم تطبيق ، دار المسيرة، عمان، الطبعة (2000).
- جيمس ايفان و جيمس دين، الجودة الشاملة، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، الطبعة (2009).
- حسن أحمد الشافعي، معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دار الوفاء، الرياض، الطبعة الأولى (2006).
- حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، (2004).
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، الأردن، الطبعة الثانية (2009).
- حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والموصفات القياسية الايزو 90014-9000 ، دار الفكر الجامعي، بدون بلد، الطبعة (2006).

- حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر جامعة قلمة، الجزائر، (2009).
- حيدر علي المسعودي، إدارة التكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري، عمان، الطبعة (2010).
- خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، طبعة (2000).
- خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية (2005).
- خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية (2007).
- خضير كاظم محمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000:2000، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى (2010).
- خضيم كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، الطبعة الرابعة (2010).
- ديل بستر فيلد، ترجمة راشد بن محمد حمالي، إدارة الجودة الشاملة، طبعة (2004).
- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى (2008).
- رضا إسماعيل البسيوني ، إدارة الأعمال ، مؤسسة طيبة ، الطبعة الأولى (2010).
- رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، دمشق، الطبعة (2007).
- رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، دمشق، الطبعة (2007).
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الطبعة (2008).
- سعد محمود، ممارسة الإدارة في المؤسسة، دار النور للطباعة و النشر، بدون بلد نشر، الطبعة (2004).
- سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد يسر قيس للاستشارات و التطوير الإداري -WSCAD- الطبعة الثانية، القاهرة (1998).

- سمير محمد عبد العزيز، " جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000 ، 110011، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، (1999).
- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و 10011 ، رؤية اقتصادية ، فنية إدارية أسس تطبيقات حالات، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع (2000).
- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة (2003-2004).
- طارق المجذوب، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بدون بلد نشر، الطبعة (2003)
- طاهر حسني منصور ونعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري، عمان، الطبعة (2008).
- العاني و آخرون ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو ، مطبعة الأشقر ، بغداد ، الطبعة (2002).
- العاني و آخرون، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو، مطبعة الأشقر، بغداد، الطبعة (2002).
- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، إدارة الجودة الشاملة ومعايير الموثوقية، دار الشروق، عمان، الطبعة (2007).
- عبد الستار العلي، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى (2008).
- عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسير، عمان، الطبعة الثانية (2010).
- عبيد علي أحمد حجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، الطبعة (2000).
- علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، الطبعة (2008).
- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الطبعة (2004).

- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثالثة (2008).
- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة : وجهة نظر، دار الواصل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى(2001).
- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، الطبعة الأولى (2009).
- فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والموصفات العالمية، دار اليازوري، عمان، الطبعة (2010).
- فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والزيادة والتفوق، دار الجامعية ، الإسكندرية، الطبعة (2007).
- فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، الطبعة (1996).
- فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط و مراقبة الإنتاج :مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار للإبداع العالمية الرياض، الطبعة(1995).
- فواز التميمي ، تقديم أحمد خطيب ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الأيزو 9001 ، الطبعة الأولى(2008).
- قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزر 9001-2000 ،دار الثقافة –عمان ، الطبعة (2009).
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشامل ومتطلباته الإيزو 9000-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة (2005).
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى (2006).
- كمال حمدي أبو الخير، التنظيم و إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين شمس، القاهرة، الطبعة (1997).
- مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء ، عمان، الطبعة (2001).

- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى (2002).
- مأمون السلطي، سهيل إلياس، **دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000**، دار الفكر المعاصر، دمشق، الطبعة الأولى (1999).
- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات**، دار وائل للنشر، عمان، طبعة الثالثة (2008).
- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات**، دار وائل، عمان، الطبعة الرابعة (2009).
- محمد أحمد عيشوني، **ضبط الجودة التقنيات الأساسية و تطبيقاتها في المجالات الإنتاجية و الخدمية**، دار الأصحاب للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة (2007).
- محمد سمير أحمد، **الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية**، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى (2009).
- محمد عبد العال أنعمي و راتب جليل صويص و غالب جليل صويص، **إدارة الجودة المعاصرة**، دار اليازوري، عمان، الطبعة (2009).
- محمد عبد الفتاح محمد، **إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الرعاية الاجتماعية**، طبعة (2008).
- محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري، عمان، طبعة (2005).
- محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة iso14000-iso9000**، دار وائل، عمان، الطبعة الثانية (2005).
- محمد محمد ابراهيم، **الجودة من المنظور الايداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة (2009).
- محمود حسين الوادي، **عبد الله ابراهيم نزال، حسين محمد نحال، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية**، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى (2010).
- مصطفى الصرفي، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى (2006).

- مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتمييز الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة (2008).
- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الطبعة الأولى (2007).
- مؤيد عبد الحسين الفضل و يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، دار الوراق، الأردن، الطبعة الأولى (2004).
- نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإنتاج والعمليات: مدخل إستراتيجي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، طبعة الأولى (2000).
- نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات الموصفات الدولية الايزو، دار اليازوري، عمان، طبعة (2009).
- نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى (2010).
- هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، بدون بلد، الطبعة الأولى (2010).
- هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، الطبعة الأولى (2010).
- يوسف حجيم الطائي والعبادي وهاشم فوزي دباس، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة (2005).
- يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الوراق، عمان، الطبعة الأولى (2009).

ثانيا: باللغة الفرنسية

- Bernard Forman, **Du Manuel Qualité Au Manuel Management**, AFNOR, paris ,(2001).
- Bernard Forman, **De la Manuelle qualité au manuel de management**, 2^{eme} tirage AFNOR (2007).
- Bertraud Louapre, **La qualité S'il vous Plait !**, Les Edition d'organisation 2^{eme} Tirage, Paris, (1993).
- Brilman Jean , **Les Meilleurs Pratiques De Management Au Cœur De La Performance**, Edition D'organisation, 2^{eme} Tirage, Paris (1998).
- Brilman jean, **Les Meilleurs Pratiques De Management**, 4^{eme} Edition D'organisation,(2003).
- Chantal Bussenault Et Martine Prétet, **Organisation Et Gestion De L'entreprise**, Edition Vuibert, Paris Juillet (1991).
- Christophe Villalonga, **L'audit qualité interne**, DUNOD, 2^{eme} édition (2007)
- Claud Yves Bernerd, **Le Management Par La Qualité Totale**, AFNOR, Paris, (2000).
- Claude Pinet, **10 Clés pour réussir sa certification ISO 9001**, AFNOR (2006).
- Daniel druet et Maurice pillet, **Qualité En Production**, Édition d'organisation, (1998).

- Daniel Duret et Maurice Pillet, **qualité en Production de L'ISO à six sigmas**, 3^{eme} édition D'organisation (2005).
- Daniel Duret, (M. Pillet), **Qualité En Production De L'ISO9000 Aux Outils De la Qualités**, 3^{eme} Edition d'organisation, paris(2000).
- Daniel Linlaud, **Sécurité de L'information Élaboration et gestion de la politique de l'entreprise suivant l'iso17799**, AFNOR (2003).
- François Cmaby Eautres, **La Qualité Au XXL Siecl Vers Le Management De La Confiance**, Economisa, paris, (2002).
- Froman, Bernard, **Du Manuel Qualité Au Manuel Management** , AFNOR, Paris, (2001).
- Gattan Michel, **Maitriser Processeurs De L'entrepose**, Guide Opérationnel, Les Edition D'organisation, paris, (2000).
- Geneviève Krebs, **Ressources humaines Nouvelles pratiques selon l'ISO 9001**, 2^{eme} tirage(2007).
- GUY LAUDOYER, **LA Certification ISO 9000**, Edition D'organisation, 3^{eme} Edition, Paris, (2000).
- HENRI MITONNEAU, **ISO 9000 Version 2000**, DUNOD, 2^{eme} Edition, Paris, (2001).
- J.Marie Gogue , **Management De La Qualité**, économisa, 2^{eme} Edition ,paris.
- J.P – HUBERAC, **Guide Des Méthodes Qualité**, MAXIMA, PARIS, (1998).

- Jean Cloude Tarondeau : **Stratégie Industrielle**, Edition Librairie Vuibert, Paris (1993).
- Jean Cloude Tarondeau, **Marketing, Stratégie Industrielle**, Edition Librairie Vuibert, PARIS, (1998).
- Jean Lapeyre, **Garantie Le Service : L'engagement Client**, édition, paris, (1998).
- Jean Michel Monin, **La Certification Qualité Dans Les Services, Outil De Performance et D'orientation Client**, AFNOR, Paris (2001).
- MARSELLE et Tayeb Haffsi, **Le Management D'aujourd'hui, In Perspective Nord Américaine**, Édition économisa, France, (2000).
- Michel weill, **Le Management De La Qualité**, Edition la découverte, paris, (2001).
- Patrick Lyonnet, **Les Outils De La Qualité Totale, Technique Et Documentation**, 2^{ème} Edition, Paris (1991).
- Potie M.christian, **la qualité la revue de Gestion et Entreprise**, INPED, Boumerdès, (1999).
- Poul Bush Jensen, **Guide D'interprétation Des Normes ISO 9000**, AFNOR, 3^{ème} édition, paris.
- Renaud De Maricourt, **Les Samourais Du Management**, Vuibert, Paris, (1993).
- S.shiba et A.graham et D.walden, Traduit de l'américain par René Piétri, **TQM :4Révolutions du management**, DUNOD(2005).

- Saddik Abdellah, **Management De La Qualité**, Office Des Publication Universitaires, Alger, (2003).
- Saddik Abdellah, **Management De La Qualité**, Office Des Publication Universitaires, Alger, 2^{eme} Edition (2008).
- Shigeru Mizuno, **La Maitrise Pleine Et Entière De La Qualité**, Edition Économisa, Paris, (1998).

المجلات:

أولاً: باللغة العربية

- زين العابدين، الإطار الفكري و الفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة، العدد الأول، الطبعة (1997) .
- محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة كموجه لسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 2004-03.
- محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات ، المجلد 29، العدد 1: كانون الثاني 2002.
- ناصر عب الله ناصر المعيللي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على التنمية الاقتصادية، مجلة عالم الاقتصاد، العدد 193، 01-02-2008.
<http://www.ecoworld-mag.com/Detail.asp?InNewsItemID=257182>
- علي رحّال وإلهام يحيواوي: **الجودة والسوق**، مجلة آفاق، العدد 05، مارس 2001، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

ثانياً: باللغة الفرنسية

- Clebruyne Mechel, **La Certification Qualité Selon Les Normes ISO**, Revue De Science De Gestion Compétence Et Management N^o 194, Marc (2002).
- Hasnaoui, **la démarche de la conformité et la certification**, revue Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, édition G.A.L. (2004).
- Norme Européenne: "Norme Française" AFNOR, Indice de classement: X50-130, En ISO 9000 Décembre (2000).

الدوريات والمجلات:

أولاً: باللغة العربية

- ابن احمد عبد القادر وبومدين محمد، معايير التقييس وإمكانية تطبيقها في المؤسسة التربوية، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة (2010).
- أم كلثوم بوزيان، أهمية أنظمة الايزو 9000 في ارساء ثقافة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة (2010).
- بن حميدة محمد وحريق خديجة، إدارة ونظام الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة (2010).
- بن سعيد محمد وبن سعيد لخضر، الايزو وإدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة (2010).
- بن كاملة محمد عبد العزيز، إشكالية ترقية آليات الجودة لتفعيل المنافسة والأداء، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة (2010).

- خليدة محمد بلكبير وهاجر بوزيان الرحماني، من الايزو إلى إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة (2010).
- زرمان كريم ونبيلة باديس، الموصفات القياسية الدولية ودورها في تعزيز أداء المؤسسات، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة (2010).
- زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، يومي 3-4 ماي 2005، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- سملاي يحيوية، إدارة الجودة الشاملة، مدخل تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22-23 أبريل 2003.
- صلاح عباس هادي ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة،الجزائر، 2005 .
- عبد الله بن منصور ورشيده أوبختي، أثر تطبيق الجودة الشاملة وموصفات الايزو في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال مع الاشارة الى التميز الأخلاقي، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة (2009).
- عبد الله بن منصور ومحمد بوطوبة، الجودة بين معايير التقليدية و المعايير الجديدة البيئية، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة (2010).
- عبد الهادي مختار وبن الحاج جلول ياسين، تطبيق المواصفات الدولية ايزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة (2009).

- عثمانى أمينة، علاقة أنظمة الايزو بإدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة (2010).
- غربي ناصر صلاح الدين وطيبى بومدين وحليمى وهيبة، فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير ISO 9000 في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة (2009).
- فيلاي عبد الرحمان، الجودة الشاملة: وأبعاد تنمية أداء المؤسسات، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة (2010).
- مرازقة صالح وبوهرين فتحية، أهمية تطبيق الجودة (الايزو 9000) بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسات جزائرية، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة (2010).
- يحي برويقات عبد الكريم، توطين أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، 03-04 ماي 2005.
- يوسف بودلة وسيد أحمد حاج عيسى، تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات الخدمة الصحية العمومية، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د.مولاي الطاهر بسعيدة (2010).

ثانيا: باللغة الفرنسية

- Gestion De La Qualité Et Organisation : Séminaire international- Alger, Les 12 et 13 Mars (2000).
- Ouchan Nadia, **Qualification du personnel Procédure&évaluation**, Séminaire international de l'Université de SAIDA, le 10 et 11 Novembre (2009).
- Rachedi Abdelkader, **La qualité totale : les outils du développement de la performance des entreprises**, Séminaire international de l'Université de SAIDA, (2010).
- Séminaire CFCIA, Chambre Française De Commerce et D'industrie En Alger, Du 20 Octobre 2002,Alger, La Certification de Systèmes ISO 9000 :(2000).
- Sidi Mohamed KHETIB et OUNANNE Boumediene, **Réflexion sur l'amélioration des performances en tenant compte de l'exigence Qualité dans la compagnie SONATRACH**, Séminaire international de l'Université de SAIDA, le 10 et 11 Novembre (2009),p5.
- TCHAM Kamel, **Le management de la qualité et son rôle dans l'amélioration des pratiques des entreprises économiques algériennes**, Séminaire international de l'Université de SAIDA, le 10 et 11 Novembre (2010).
- Yaakoubi Khelifa, **L'implication du personnel dans une démarche qualité un moyen de garantir la compétitivité de l'entreprise**, Séminaire international de l'Université de SAIDA, le 10 et 11 Novembre (2009).

الرسائل الجامعية

- بومدين يوسف ، تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة، دراسة حالة NCA بالروبية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر 2001.
- بومدين يوسف، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، رسالة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،دفعة (2006).
- حسن ماج، بحث كامل عن إدارة الجودة الشاملة والمنظمة المعايير الدولية،
<http://www.Tkne.net/vb/shothred>
- زواق عبد العزيز ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية،حالة المجمع صيدال، مذكرة ماجستير تسويق،جامعة البليدة،(2006) .
- لرقط علي، إمكانيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم التربوية،جامعة الحاج لخضر، باتنة، تخصص الإدارة والتسيير التربوي، 2008-2009.
- لوشاحي أحمد خير الدين، الجودة و مدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية لجزائرية-دراسة حالة مجمع اللوالب و السكاكين و الصنابير بسطيف، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر (2003).
- مؤيد حسن علي الهاشمي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، دفعة 2006.

النصوص الرسمية:

- القانون رقم 04-04 المؤرخ في 23 جوان 2004 المتعلق بالتقييس ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 41 سنة 2004.
- مواقع شبكة الانترنت:

- <http://WWW.epfl.ch/page16973.html>
- <http://www.iso.org>
- <http://www.Tkne.net/vb/shothred>
- L'ISO et La Normalisation International Site
<http://www.dld.net/net/management/Articles/TQM.htm>

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	مفهوم الإدارة بمعنى عملية	4
2-1	عناصر التخطيط	7
3-1	المستويات الإدارية في المنظمة و أهدافها	8
4-1	الجودة من وجهة نظر المستهلك والمنتج	13
5-1	تأثير الجودة على التكلفة و حصة السوق	17
6-1	أهم المراحل التطور لإدارة الجودة الشاملة	24
7-1	مقارنة بين نمط المؤسسات التقليدية و نمط المؤسسات التي تتبع الإدارة الجودة الشاملة	29-28
8-1	الدور الرئيسي و البارز للزبون عن طريق التركيز عليه	35
9-1	دائرة الجودة والهيكل التنظيمي لأحد البنوك	38
10-1	موقع قسم الجودة في إحدى الشركات التجارية	39
1-2	أدوار الهيئات و المؤسسات ذات العلاقة بشهادة المواصفات العالمية	54
2-2	علامات الجودة لبعض البلدان	57
3-2	نموذج لنظام إدارة الجودة يركز على العمليات	60
4-2	دورة Deming	61
5-2	نموذج لإدارة الجودة الشاملة قائم على مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000	64
6-2	مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة	65
7-2	دور النظام الجودة ISO 9000 في تحقيق عناصر التفوق	67
8-2	اعتماد متطلبات نظام الـ HACCP على المواصفة القياسية ISO 9000	72
1-3	أدوات ضبط الجودة الشائعة	82
2-3	مخطط السبب و الأثر للشركة الخطوط الجوية	83
3-3	عجلة ديمينج - كأداة لتحسين الجودة الشاملة -	89
4-3	نموذج تحسين مدخل الانحرافات المعيارية الستة	91
5-3	تأسيس خارطة مراحل نموذج التحسينات بتطبيق دورة DMAIC لنموذج six sigma	93
6-3	دورة الدفع - السحب في تحقيق الإبداع المنظمي	94
7-3	المخطط العام لبيت الجودة	97
8-3	علاقات مصفوفات في بيت الجودة	100
9-3	مخطط نموذجي يعكس آلية تنظيم حلقة الجودة	102
10-3	الإطار لاهتمامات حلقات الجودة و مجالات تطبيقها	104
11-3	موقع تكاليف الجودة وأثرها في زيادة الأرباح	108
12-3	العلاقة بين التكلفة الجودة وعدد الوحدات المعيبة في الظل المدخل	109

	التقليدي	
109	العلاقة بين التكلفة الجودة و عد الوحدات المعيبة في الظل المدخل المعاصر	13-3
112	تحسين الجودة و الإنتاجية يؤدي إلى الإرباح	14-3
113	تحسين الإنتاجية والجودة يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد	15-3
115	عمليات حل المشاكل TQM	16-3
117	الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة	17-3
119	العناصر الأساسية لنظام الرقابة على الجودة	18-3
120	أنواع الرقابة من الناحية الإدارية	19-3
124	نظام الرقابة وفقا لأسلوب تأكيد الجودة	20-3
127	موقع قسم المراقبة	21-3
133	مختلف وحدات " ENAVA "	1-4
135	موقع المؤسسة	2-4
136	منظر علوي لموقع ENAVA بالساتيليت	3-4
137	الهيكل التنظيمية العامة للمؤسسة المواد الكاشطة	4-4
138	هيكل دائرة الموارد البشرية	5-4
139	هيكل دائرة التجارية	6-4
140	هيكل دائرة المحاسبة والمالية	7-4
140	هيكل دائرة الإنتاج	8-4
141	هيكل دائرة مراقبة المخبر	9-4
141	هيكل دائرة الصيانة	10-4

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
6	أهم الفوارق بين الإدارة العامة و إدارة الأعمال.	1-1
12	مفاهيم الجودة في نظر روادها.	2-1
14	مداخل الجودة.	3-1
25	الأفكار التي جاء بها العلماء التي توضح مراحل التطور التاريخي في الدول المتقدمة صناعيا.	4-1
34	عناصر الخمس لنظام إدارة الجودة الشاملة.	5-1
50	فقرات ISO 9001 التي تتناول مراجعة الجودة.	1-2
51	موصفات الايزو ومجالات تطبيقها.	2-2
68	أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000.	3-2
92	خطوات التطبيق Six Sigma .	1-3
103	مقارنة بين حلقات الجودة و فرق العمل.	2-3
107	التكلفة المرتبطة بالجودة.	3-3
144	تطور إنتاج الرئيسي للمؤسسة المواد الكاشطة خلال 2009 و2010.	1-4
144	رقم الأعمال مؤسسة لمنتجاتها ومدى استغلالها أو استفادتها من السوق الوطني لسنة 2009 و2010.	2-4
144	تطور إنتاج الرئيسي للمؤسسة المواد الكاشطة خلال 2009 و2010.	3-4
145	نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة المواد الكاشطة.	4-4
150-149	أنواع المنتجات الأساسية وتركيباتها ومجالات استعمالها.	5-4
171	توزيع أفراد العينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية.	6-4
172	مدى ملائمة بعد القيادة الإدارية وعناصره حسب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري تنازليا.	7-4
173	الترتيب التنازلي لعناصر بعد الهياكل والنظم حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.	8-4
174	الترتيب التنازلي لمدى ملائمة عناصر وبعد التوجيه بالمستهلك بعد احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.	9-4
175	الترتيب التنازلي لعناصر بعد العملية والقياس من حيث مدى ملائمتها لمتطلبات تطبيق TQM حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.	10-4
176	الترتيب التنازلي لعناصر بعد التحسين المستمر من حيث ملائمتها لمتطلبات تطبيق TQM حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.	11-4
177	الترتيب التنازلي لمدى ملائمة أبعاد ثقافة الشركة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.	12-4

فهرس البحث

1	خطة البحث
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: ماهية وأسس إدارة الجودة.	
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول : الإطار النظري للإدارة و الجودة
03	المطلب الأول : ماهية الإدارة
03	الفرع الأول : تعريف الإدارة وتطوراتها في نظر الإنسان
03	أولا : تعريف الإدارة
05	ثانيا :تطور الفكر الإدارة في نظر الإنسان
05	الفرع الثاني : وظائف ومجالات الإدارة
05	أولا : مجالات الإدارة
07	ثانيا : وظائف الإدارة
08	الفرع الثالث: تصنيفات الإدارة
08	أولا : مستويات الإدارة
09	ثانيا : أهمية الإدارة ودورها
09	المطلب الثاني : مضمون الجودة
09	الفرع الأول : المفهوم العام للجودة
09	أولا :التأصيل التاريخي للجودة
10	ثانيا : تعريفات الجودة
13	ثالثا : أبعاد الجودة
14	رابعا : مداخل الجودة
15	الفرع الثاني : فعاليات الجودة
15	أولا : سياسات الجودة
15	ثانيا : أهمية الجودة
17	ثالثا : أهداف الجودة
17	رابعا: الآثار المترتبة على الجودة
19	الفرع الثالث : مفهوم الجودة الشاملة

19.....	أولاً : تعريف الجودة الشاملة
19.....	ثانياً : أسباب نشأة الجودة الشاملة
20.....	ثالثاً : أسس وأهداف الجودة الشاملة
21.....	رابعاً : الفوائد من تحقيق الجودة الشاملة
22.....	المبحث الثاني : ماهية إدارة الجودة ونماذجها
22.....	المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة
22.....	الفرع الأول : مراحل تطور إدارة الجودة
26.....	الفرع الثاني : التمييز بين إدارة الجودة و إدارة الجودة الشاملة
26.....	أولاً : تعريف إدارة الجودة
26.....	ثانياً : تعريف إدارة الجودة الشاملة
27.....	ثالثاً : المقارنة بين نمط المؤسسات التقليدية ونمط المؤسسات التي تتبع نظام MQT
30.....	المطلب الثاني : عناصر ونماذج إدارة الجودة الشاملة
30.....	الفرع الأول : النماذج الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
30.....	أولاً : نموذج إدوارد ديمينغ Edwards Deming
31.....	ثانياً : نموذج جوزيف جوران Juran
32.....	ثالثاً : نموذج فليب كروسبي Philip Crosby
32.....	رابعاً : نموذج إيشيكواوا Ishikawa
33.....	خامساً : نماذج أخرى
34.....	الفرع الثاني : مرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
34.....	أولاً : عناصر إدارة الجودة الشاملة
34.....	ثانياً : مرتكزات إدارة الجودة الشاملة
37.....	ثالثاً : الفوائد المترتبة عن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة
37.....	الفرع الثالث : إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها في بيئة المنظمة
37.....	أولاً : تنظيم إدارة الجودة الشاملة
39.....	ثانياً : إدارة الجودة في المنظمة
40.....	ثالثاً : إدارة الجودة والموردين الخارجيين
40.....	رابعاً : إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا الزبائن
41.....	خاتمة الفصل

الفصل الثاني: الموصفات الدولية القياسية الايزو 9000

- 43..... مقدمة الفصل
- 44..... المبحث الأول : الإطار الفكري للإيزو 9000
- 44..... المطلب الأول : ماهية الإيزو 9000
- 44..... الفرع الأول : مفهوم الإيزو 9000
- 44..... أولاً : نشأة و تطور الإيزو 9000
- 46..... ثانيا : تعريف مواصفات الإيزو 9000
- 47..... ثالثا : تصنيفات معايير الإيزو
- 47..... الفرع الثاني : أنواع الإيزو
- 47..... أولاً: الإيزو في مجال الصناعة
- 47..... ثانيا: الإيزو في مجال الخدمات
- 48..... ثالثا: الإيزو في مجال الإعلام الآلي
- 48..... رابعا: الإيزو في مجال البيئة
- 48..... الفرع الثالث : عائلة الإيزو 9000
- 48..... أولاً : سلسلة منظمة المقاييس الدولية 9000
- 51..... ثانيا : العلاقة بين الإيزو 9001 و الإيزو 9004
- 52..... المطلب الثاني : العمليات التسجيل ومجالات التصديق
- 52..... الفرع الأول : مراحل و شروط التسجيل
- 52..... أولاً : مفهوم التسجيل
- 52..... ثانيا : مراحل و شروط التسجيل
- 53..... الفرع الثاني : التصديق في الجزائر و أنواع مجال التصديق
- 53..... أولاً: أنواع مجال التصديق
- 55..... ثانيا : التصديق في الجزائر
- 56..... الفرع الثالث: علامة الجودة
- 56..... أولاً: مفهوم علامة الجودة
- 57..... ثانيا: المبادئ الأساسية لعلامات الجودة
- 58..... ثالثا: فوائد علامة الجودة
- 59..... المبحث الثاني : الإيزو 9000 والنظام الـ HACCP وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

59.....	المطلب الأول : أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة MQT
59.....	الفرع الأول : أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000
59.....	أولا : إجراءات التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية الإيزو 9000
62.....	ثانيا: مزايا تطبيق إدارة الجودة الإيزو 9000
62.....	الفرع الثاني : علاقة إدارة الجودة الشاملة بأنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000
62.....	أولا : علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000
67.....	ثانيا : الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000
69.....	المطلب الثاني : ماهية نظام الـHACCP
69.....	الفرع الأول : مفهوم نظام الـHACCP
69.....	الأول: تعريف النظام
70.....	ثانيا: مبادئ نظام الـHACCP
71.....	الفرع الثاني : متطلبات و فوائد تطبيق نظام الـHACCP
71.....	الأول : متطلبات نظام الـHACCP
75.....	ثانيا: فوائد ومعوقات تطبيق نظام الـHACCP
78.....	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة وفعاليتها في المؤسسات الاقتصادية	
80.....	مقدمة الفصل
81.....	المبحث الأول : أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة
81.....	المطلب الأول : الأدوات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
81.....	الفرع الأول : الأدوات السبع الشائعة لإدارة الجودة الشاملة
88.....	الفرع الثاني : أدوات إدارة الجودة الشاملة الأكثر استعمالا
88.....	أولا : المراقبة الذاتية
88.....	ثانيا: العصف الذهني
89.....	ثالثا : الإنتاج و الشراء في نفس الوقت
89.....	رابعا : عجلة ديمنج
90.....	خامسا : عمل فريق الجودة
91.....	الفرع الثالث : الأدوات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة
91.....	أولا : الانحرافات المعيارية الستة
94.....	ثانيا : الإنتاج الرشيق

95.....	ثالثا : نموذج تأسيس دالة الجودة
101.....	المطلب الثاني : أسلوب حلقات الجودة وعلاقة الجودة بالتكلفة والإنتاجية
101.....	الفرع الأول : حلقات الجودة
101.....	أولا: مفهوم حلقات الجودة
103.....	ثانيا: أهمية حلقات الجودة
104.....	ثالثا: متطلبات تطبيق حلقات الجودة
105.....	الفرع الثاني : تكلفة الجودة
105.....	أولا: تعريفها
105.....	ثانيا: الأنواع التكاليف الأساسية للجودة
110.....	ثالثا: مؤشرات قياس تكاليف الجودة
111.....	الفرع الثالث : الإنتاجية وعلاقتها بالجودة
111.....	أولا : مفهوم الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية
111.....	ثانيا : أهمية العلاقة بين الإنتاجية والجودة
111.....	ثالثا : أثر الجودة على الإنتاجية
114.....	المبحث الثاني : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والرقابة عليها
114.....	المطلب الأول : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
114.....	الفرع الأول : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
116.....	الفرع الثاني : الأخطاء الشائعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
117.....	الفرع الثالث: الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة
118.....	المطلب الثاني: الرقابة على الجودة في المؤسسة
118.....	الفرع الأول : ماهية الرقابة على الجودة
118.....	أولا : مفهوم الرقابة على الجودة
119.....	ثانيا : نظام الرقابة على الجودة
120.....	ثالثا : أنواع الرقابة من الناحية الإدارية
121.....	الفرع الثاني : أساليب وعلاقة قسم الرقابة بالأقسام الأخرى
121.....	أولا : أساليب الرقابة الحديثة في ظل نظام الجودة الشاملة
125.....	ثانيا : علاقة قسم مراقبة الجودة بالأقسام الأخرى
126.....	ثالثا : متطلبات تصميم وقيام قسم مراقبة الجودة
128.....	خاتمة الفصل

الفصل الرابع: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج ENAVA بسعيدة

(ENTREPRISE NATIONAL DES VERRES ET ABRASIFS)

130.....	مقدمة الفصل
131.....	المبحث الأول: نظرة شاملة حول المؤسسة
131.....	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة المواد الكاشطة
131.....	الفرع الأول: التعرف بالمؤسسة
131.....	أولاً: تاريخ المؤسسة
134.....	ثانياً: تعريف بالمؤسسة
136.....	الفرع الثاني: الهياكل التنظيمية للمؤسسة
137.....	أولاً: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة
138.....	ثانياً: هيكل دوائر المؤسسة
142.....	ثالثاً: مهام دوائر المؤسسة
143.....	الفرع الثاني: المكانة الاقتصادية للمؤسسة
143.....	أولاً: نشاط وأهم التطورات الرئيسية للمؤسسة
145.....	ثانياً: نقاط القوة والضعف للمؤسسة
145.....	ثالثاً: الأهمية الاقتصادية
146.....	المطلب الثاني: واقع الجودة وآليات الجودة الشاملة بالمؤسسة
146.....	الفرع الأول: واقع الجودة بالوظائف الرئيسية للمؤسسة
146.....	أولاً: وظيفة الترموين
148.....	ثانياً: وظيفة الإنتاج
152.....	ثالثاً: وظيفة التسويق
154.....	الفرع الثاني: واقع الجودة بالوظائف الثانوية للمؤسسة
154.....	أولاً: وظيفة البحث والتطوير
156.....	ثانياً: وظيفة الصيانة
156.....	ثالثاً: وظيفة الموارد البشرية
159.....	الفرع الثالث: آليات الجودة الشاملة بالمؤسسة
159.....	أولاً: بالنسبة للوظائف الرئيسية
160.....	ثانياً: بالنسبة للوظائف الثانوية
162.....	المبحث الثاني: تقييم التطبيق لمدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

162.....	المطلب الأول: الدراسة الميدانية لتقييم التطبيق
162.....	الفرع الأول: منهجية الدراسة الميدانية
162.....	أولاً: مشكلة الدراسة
162.....	ثانياً: سؤال وفرضية الدراسة
163.....	ثالثاً: أهمية الدراسة
163.....	رابعاً: أهداف الدراسة
164.....	خامساً: مجتمع وعينة الدراسة
164.....	الفرع الثاني: أساليب التحليل الإحصائي
164.....	أولاً : أداة الدراسة
168.....	ثانياً: أساليب التحليل الإحصائي
169.....	الفرع الثالث: ماهية الثقافة التنظيمية للمؤسسة
169.....	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية
170.....	ثانياً : أهمية الثقافة التنظيمية
170.....	ثالثاً: الثقافة التنظيمية في الشركات التي تطبق MQT
171.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
171.....	الفرع الأول: وصف خصائص مجتمع الدراسة
171.....	الفرع الثاني: تحليل سؤال وفرضية الدراسة
178.....	الفرع الثالث: نتائج الدراسة
179.....	خاتمة الفصل
181.....	الخاتمة العامة
185.....	الملاحق
207.....	قائمة المراجع
223.....	قائمة الأشكال
225.....	قائمة الجداول
227.....	فهرس البحث

ملخص:

يعتبر توفير متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد المقومات الأساسية لنجاح التطبيق بداية من اقتناع والتزام الإدارة العليا وما يتطلبه من تعديلات على الثقافة التنظيمية، لذا ظهرت مواصفات دولية خاصة بأنظمة إدارة فعالة متعلقة بالجودة أطلق عليها أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000 التي تعتبر مرحلة لتهيئة الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتأهيلها للبدء ببرامج الجودة الشاملة من خلال إرساء ثقافة الجودة التي ينبغي تبنيها من طرف جميع العاملين في المؤسسة وفي مقدمتهم الإدارة العليا وذلك بتحويل أفكار الجودة إلى ثقافة تنظيمية في المؤسسة.

وبالرغم من التوجيه إلى أنظمة الجودة في الدول المتقدمة ووجود العديد من المؤسسات العالمية التي تطبقها إلا أن الأمر يختلف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث لم تدخل بعد دائرة التنفيذ الفعلي باستثناء التسابق نحو التأهل للحصول على مواصفة الأيزو فقط باعتبارها نهاية المطاف دون متابعة جدية لتطبيق هذه الأنظمة للاستفادة منها في إرساء ثقافة الجودة الشاملة بالإضافة إلى وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي توفير مستلزمات نجاح تطبيقها من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية:

الجودة، الجودة الشاملة، إدارة الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الثقافة التنظيمية، الميزة التنافسية.

Résumé:

Les exigences de l'application de management de la qualité totale sont considérées comme fondements de l'applicabilité de MQT, En commençant par la conviction et l'engagement de l'administration supérieure. Ce qui nécessite des modifications sur la culture organisationnelle, pour cette raison sont apparues de nouvelles facteurs et caractéristiques universelles relatives à la réglementation d'une administration efficace et efficiente concernant la qualité. Ce ci nous à amené à faire entrer des règlements de management de la qualité ISO 9000, Comme phase préparatoire organisationnelle de l'institution ou de l'entreprise et de sa réhabilitation de donner lieu au programme d'application de la qualité totale, Nous instaurons une culture qui nécessite d'être adoptée par l'ensemble des travailleurs relevant de l'institution notamment l'administration supérieure; tout en traduisant dans les faits les idées de la qualité à une culture organisationnelle.

En dépit de l'orientation en direction des modes de qualités dans les pays industrialisés, et l'existence de plusieurs institutions qui l'appliquent. Paradoxalement, ce n'est pas le cas pour des entreprises économiques algériennes qui ne mettent pas en œuvre réellement cela à l'exception de la concurrence et la conception pour l'obtention des caractéristiques d'ISO uniquement autant dernière phase sans poursuivre efficacement pour l'application de ces règlements pour en tirer profits par l'institution de la culture de la qualité totale, en plus l'existence d'un fossé pour l'adoption d'une philosophie et de fournir les facteurs de la réussite et mise en œuvre par les établissements économiques algériennes.

Mots-clés :

Qualité, Qualité totale, management de la qualité, management de la qualité totale, La culture organisationnelle, un avantage concurrentiel.

Abstract :

The requirements of the application of total quality management are considered as the basis for the applicability of MQT, beginning with the conviction and commitment of senior administration. This requires changes to organizational culture, for this reason have come new factors and universal characteristics relating to the regulation of an effective and efficient administration for quality. The latter led us to bring in regulations of quality management ISO 9000, as preparatory institution organizational or business and its restoration to result in the application program of total quality, we are creating a culture that needs to be adopted by all workers within the institution including senior administration, while translating into reality the ideas of a quality culture.

Despite the orientation towards quality modes in industrialized countries, and the existence of several institutions who apply. Paradoxically, this is not the case for economic enterprises Algerian who do not actually implement this with the exception of the design competition and to obtain the characteristics of ISO only as last stage without effective prosecution for application of these rules to derive profit by the institution of the culture of total quality, in addition to the existence of a gap for the adoption of a philosophy and provide the factors of success and implementation by the Algerian economic institutions.

Keywords:

Quality, total quality, quality management, total quality management, Organizational culture, competitive advantage.

ملخص:

يعتبر توفير متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد المقومات الأساسية لنجاح التطبيق بداية من اقتناع والتزام الإدارة العليا وما يتطلبه من تعديلات على الثقافة التنظيمية، لذا ظهرت مواصفات دولية خاصة بأنظمة إدارة فعالة متعلقة بالجودة أطلق عليها أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000 التي تعتبر مرحلة لتهيئة الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتأهيلها للبدء ببرنامج الجودة الشاملة من خلال إرساء ثقافة الجودة التي ينبغي تبنيها من طرف جميع العاملين في المؤسسة وفي مقدمتهم الإدارة العليا وذلك بتحويل أفكار الجودة إلى ثقافة تنظيمية في المؤسسة.

وبالرغم من التوجيه إلى أنظمة الجودة في الدول المتقدمة ووجود العديد من المؤسسات العالمية التي تطبقها إلا أن الأمر يختلف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث لم تدخل بعد دائرة التنفيذ الفعلي باستثناء التسابق نحو التأهل للحصول على مواصفة الأيزو فقط باعتبارها نهاية المطاف دون متابعة جدية لتطبيق هذه الأنظمة للاستفادة منها في إرساء ثقافة الجودة الشاملة بالإضافة إلى وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي توفير مستلزمات نجاح تطبيقها من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية:

الجودة، الجودة الشاملة، إدارة الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الثقافة التنظيمية، الميزة التنافسية.

Résumé:

Les exigences de l'application de management de la qualité totale sont considérées comme fondements de l'applicabilité de MQT, En commençant par la conviction et l'engagement de l'administration supérieure. Ce qui nécessite des modifications sur la culture organisationnelle, pour cette raison sont apparues de nouvelles facteurs et caractéristiques universelles relatives à la réglementation d'une administration efficace et efficiente concernant la qualité. Ce ci nous à amené à faire entrer des règlements de management de la qualité ISO 9000, Comme phase préparatoire organisationnelle de l'institution ou de l'entreprise et de sa réhabilitation de donner lieu au programme d'application de la qualité totale, Nous instaurons une culture qui nécessite d'être adoptée par l'ensemble des travailleurs relevant de l'institution notamment l'administration supérieure; tout en traduisant dans les faits les idées de la qualité à une culture organisationnelle.

En dépit de l'orientation en direction des modes de qualités dans les pays industrialisés, et l'existence de plusieurs institutions qui l'appliquent. Paradoxalement, ce n'est pas le cas pour des entreprises économiques algériennes qui ne mettent pas en œuvre réellement cela à l'exception de la concurrence et la conception pour l'obtention des caractéristiques d'ISO uniquement autant dernière phase sans poursuivre efficacement pour l'application de ces règlements pour en tirer profits par l'institution de la culture de la qualité totale, en plus l'existence d'un fossé pour l'adoption d'une philosophie et de fournir les facteurs de la réussite et mise en œuvre par les établissements économiques algériennes.

Mots-clés :

Qualité, Qualité totale, management de la qualité, management de la qualité totale, La culture organisationnelle, un avantage concurrentiel.

Abstract :

The requirements of the application of total quality management are considered as the basis for the applicability of MQT, beginning with the conviction and commitment of senior administration. This requires changes to organizational culture, for this reason have come new factors and universal characteristics relating to the regulation of an effective and efficient administration for quality. The latter led us to bring in regulations of quality management ISO 9000, as preparatory institution organizational or business and its restoration to result in the application program of total quality, we are creating a culture that needs to be adopted by all workers within the institution including senior administration, while translating into reality the ideas of a quality culture.

Despite the orientation towards quality modes in industrialized countries, and the existence of several institutions who apply. Paradoxically, this is not the case for economic enterprises Algerian who do not actually implement this with the exception of the design competition and to obtain the characteristics of ISO only as last stage without effective prosecution for application of these rules to derive profit by the institution of the culture of total quality, in addition to the existence of a gap for the adoption of a philosophy and provide the factors of success and implementation by the Algerian economic institutions.

Keywords:

Quality, total quality, quality management, total quality management, Organizational culture, competitive advantage.