

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد و تسيير مؤسسة



عنوان المذكرة :

نظام إدارة الجودة الشاملة على المستوى  
المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة في مجمع متيجي

- تحت إشراف :

- بن حراث حياة

- من إعداد الطالبين

- ولد عيسى كززة

- سطلال زينب بتول

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د/ دقيش مختار	أستاذ محاضر-أ	مستغانم	رئيسا
أ.د/ بن حراث حياة	أستاذة تعليم العالي	مستغانم	مقررا
د/ بلعياشي بومدين	أستاذ محاضر-أ	مستغانم	مناقشا

السنة الدراسية 2020-2021



## إهداء

بتوفيق من الله وصلت رحلتنا الجامعية لنهايتها

وها نحن نختم بحث تخرجنا بكل هممة،

إلى من وضع المولى الجنة تحت قدميها أمي الحبيبة

إلى السند و مصدر الدعم أبي الغالي

إلى السند الثاني إخوتي وأخوات الأعزاء وإلى كل فرد من عائلي ولدعيسى و

سطل

إلى رفيقات الدرب أحلام، شيماء، منى، إكرام، جوهر، فريال

إلى من تمنينا إن يشركونا الفرحة و انتقلوا لرحمة ربهم

إلى كل أقبائنا

نهديكم هذا العمل المتواضع

ونمتن لكل من كان له فضل في مسيرتنا الدراسية ولكل من دعمنا ولو بكلمة

طيبة.

## كلمة شكر

الحمد لله الذي وهبنا الصبر وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر وفائق الاحترام والتقدير إلى الأستاذة المشرفة والمقيمة

"بن حراث حياة" على النصائح التي أسدتها والتوجيهات التي قدمتها لنا طوال فترة البحث .

كما نتقد بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة كل من الأستاذ الرئيس "دقيش مختار" والأستاذ المناقش "بلعياشي بومدين".

وأخيرا نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل.

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO9001 في تحقيق وتنمية التميز والتفوق للمؤسسة الاقتصادية و الرفع من قدراتها التنافسية و الدخول للأسواق العالمية. وللوصول إلى ذلك تعرضنا في هذه الدراسة إلى جزء نظري تناولنا فيه ماهية المؤسسة و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، متطلباتها، مراحل تطبيقها، وأبعادها في صياغة رسالة و رؤية المؤسسة الاقتصادية وأثرها على الأداء.

ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها واستمراريتها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة, لا بد أن تكون لها قدرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها و إدارة الجودة الشاملة أهم وسيلة لجذب الزبائن و المستهلكين,وتعزيز المركز الاقتصادي للمؤسسة, ولتدعيم ما جاء في الجانب النظري قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على إحدى المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو2001 مجمع متيجي المؤسسة الرائدة في إنتاج مشتقات الحبوب.

## Résumé en français :

Cette étude vise à clarifier la contribution des normes internationales pour les systèmes de management de la qualité ISO9001 dans l'atteinte et le développement de l'excellence et de la supériorité pour l'institution économique et en augmentant ses capacités concurrentielles et son entrée sur les marchés mondiaux. Pour y parvenir, nous avons présenté dans cette étude une partie théorique dans laquelle nous avons abordé la nature de l'institution et les concepts de management de la qualité totale, ses exigences, les étapes de son application, et ses dimensions dans la formulation de la mission et vision de l'institution économique et son impact sur la performance.

Grâce à cette étude, nous sommes arrivés à la conclusion que L'institution qui veut maintenir sa survie et sa continuité dans un marché régi par une concurrence intense, doit avoir la capacité de rivaliser, lui permettant de faire face à ses concurrents, et la mangement de la qualité totale est le moyen le plus important d'attirer les clients et les consommateurs, et de renforcer la position économique de l'institution, et pour soutenir ce qui est venu sur

**le plan théorique Réalisation d'une étude appliquée sur l'une des institutions algériennes ayant obtenu le certificat ISO 9001, le Complexe Metedji, l'institution leader dans la production de dérivés de céréales.**

## قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
01	أصناف المؤسسات	10
02	مراحل تطور الجودة	20
03	مقارنة الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	22

## قائمة الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
01	عجلة الجودة المركزة على رضا الزبون	24
02	أهمية إدارة الجودة الشاملة	26
03	أهداف إدارة الجودة الشاملة	27
04	نموذج كريدج لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة	29
05	أهمية إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالربحية و الحصة السوقية	38
06	حلقة خلق القيمة للزبون	39
07	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	44
08	وصف السياق الحالي لوحدة الإنتاج باستخدام تحليل swot.	48
09	حالات عملاء ذوي صلة	50
10	دائرة ديمينغ	61



## فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص
	قائمة الأشكال و الجداول
	فهرس المحتويات
01	المقدمة العامة
06	الفصل الأول: المداخل النظرية للجودة و الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية
06	.تمهيد.
07	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
07	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية و خصائصها
08	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الاقتصادية ووظائفها
12	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية
13	المبحث الثاني: الإطار النظري للجودة و إدارة الجودة الشاملة.
14	المطلب الأول: مفهوم الجودة، أهم روادها، مراحل تطورها.
20	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
28	المطلب الثالث: متطلبات و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
33	خلاصة الفصل
35	الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة
35	تمهيد
36	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.
36	المطلب الأول: أبعاد إدارة الجودة الشاملة في صياغة رسالة و رؤيا المؤسسة الاقتصادية
37	المطلب الثاني: اثر نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية
40	المطلب الثالث: مزايا و معوقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.
42	المبحث الثاني: دراسة ميدانية في مجمع متيجي حول إدارة الجودة الشاملة
42	المطلب الأول: تقديم عام حول المطاحن الكبرى
44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
47	المطلب الثالث: تطبيقات الجودة الشاملة داخل الشركة.
62	خلاصة الفصل
63	الخاتمة العامة



مقدمة عامة

## 1 - مقدمة:

لقد أصبحت الجودة من الأمور التي تؤثر بقوة في تقرير حاضر ومستقبل المؤسسات لما لها من دور فعال و هام في تحسين الإنتاجية و تخفيض التكلفة و إضافة إلى دورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي متميز في دخول الأسواق العالمية، حيث أيقنت في ظلها المؤسسات في الوقت الحاضر و كنتيجة مباشرة للمتغيرات المتسارعة التي تعمل في ظلها عدم إمكانية الاستمرار في المنافسة دون تبني إستراتيجية فعالة اتجاه جودة منتجاتها. و في ظل المتغيرات الحالية أصبح من الواجب على المؤسسات الوطنية أن تتكيف و ترتقي و تتميز في أداؤها و أن تتوصل إلى طرق و مفاهيم إدارية حديثة تستهدف الارتقاء بمستوى الجودة التي أصبحت العنصر الحاكم في بناء الإستراتيجية التنافسية و ذلك من خلال تطوير و تغيير رؤيتها و فلسفتها و سياستها بما يتفق بمتطلبات القرن الحادي و العشرين. و لكن الجودة وحدها لا تكفي لتحقيق هذا التوجه بل لابد من تبني الاتجاهات الأكثر حداثة و النظم في إدارتها، و واحد من أبرز هذه الاتجاهات إدارة الجودة الشاملة التي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية، و لقد حققت إدارة الجودة الشاملة على مدى العقدين الماضيين من الزمن نجاحات باهرة و ملفتة للنظر في العديد من الشركات العالمية، و باتت هي حديث الساعة في الوقت الحاضر في أوساط الأعمال، و الجامعات و مراكز البحث العلمي، و الشركات العالمية على اختلاف أحجامها في كافة أنحاء العالم، حتى داخل الأجهزة الحكومية أيضا، و قد قام العديد من الكتاب و الباحثين بتطوير هذا المنهج.

## 2 - الإشكالية:

تعد إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر من أهم عوامل نجاح المؤسسات الآن فالهدف النهائي هو التحسين المستمر و جودة الخدمة و توفيرها من خلا التجديد و الابتكار، و من هذا المنطلق فان كثير من المؤسسات انتقلت إلى الجودة الشاملة ثم إلى إدارة الجودة الشاملة مكان الهدف المرجو تحقيقه بناء إستراتيجية تمكنها من استخدام أساليب الجودة الشاملة.

و من هنا تتجلى معالم إشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تسهم إدارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسة المطاحن الكبرى لشرفة ؟

### 3- الفرضيات:

بغرض الإجابة على ما سبق، والقيام بدراسة موضوعنا اعتمدنا الفرضيات التالية

- تتحقق الجودة الشاملة بوجود مطابقة للمواصفات في جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة.
- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يسمح لها بالتميز والتفوق.

### 4- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

إن اختيار هذا الموضوع يرجع إلى:

- يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما بالغا في ميدان إدارة الأعمال على المستوى الدولي ، حيث أعطى تطبيقها نتائج مذهلة على مستوى الإنتاجية، التكلفة وجودة المنتج.
- رغبة في توسيع الحاصل العلمي في هذا المجال و تسليط الضوء في الجانب التطبيقي على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو.
- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية في المؤسسات الجزائرية لضمان بقائها، من خلال الاهتمام بكل عنصر مهما كان دوره في المؤسسة، معالجة المشاكل التي تواجهها، وتحقيق علاقة الثقة بين المنتج والعميل مما يسمح بتوجيه جميع قدرات المؤسسة نحو خدمة أهدافها الإستراتيجية.

### 5- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في تناولها لعلاقة بالغة الأهمية وهي علاقة المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة، فموضوع إدارة الجودة الشاملة يتسم بالحدثة، وهناك محدودية في فلسفة هذا المدخل الإداري في المؤسسات الجزائرية، إضافة إلى ذلك الاهتمام الكبير في الوقت الحالي بأداء المؤسسة و الجودة التي تحققها فيه.

## 6- أهداف الدراسة:

- عرض تقديمي للإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.
- تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والنظري كيفية تطبيقها في المؤسسة.
- دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة.
- التعرف على المزايا التي تمنحها إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة عند حسن تطبيقها والعوامل التي تعيقها.

## 7- دراسات سابقة:

لقد نالت الدراسات السابقة قسطا وافرا فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة في جانبا النظري والتطبيقي في المؤسسات ككل، إنتاجية كانت أو خدمية، ومن بين الدراسات التي تناولت هذا الموضوع نجد:

➤ دراسة ليلي قواجلية بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" طرحت الإشكالية: ما هي المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟ وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: دعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماننا بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم و متكامل يعتبر العمود الفقري لنجاح قسم الجودة و الجودة هي لغة التطور و التحسين المستمر للنجاح و التميز في الأداء.

➤ دراسة مزغيش عبد الحليم بعنوان "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة" طرحت الإشكالية: إلى أي مدى يرتبط تحسين أداء المؤسسات بفلسفة إدارة الجودة الشاملة؟ و توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يركز على العنصر البشري، لضمان التحسين المستمر و خدمة الزبون، وهي تتطلب تجديدا شاملا لكل الطاقات.

– أما في ما يخص الدراسة التي قمنا بها كانت عن "إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة الاقتصادية" لم تكن في مجال معين مثل الدراسات السابقة التي شملت الأداء فقط.

## 8- منهج الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها البحث في إعداد البحث و ذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، و منه يمكن اعتبار المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما بغية تحقيق الأهداف المرجوة، من البحث يتم الاعتماد على المناهج التالية:

- المنهج الوصفي: الذي يتيح لنا جميع البيانات و المعلومات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين أداء المؤسسة، و كذلك بغية تقديم ركائز هذا المدخل و إطاره باعتباره أسلوب حديث يهدف إلى تطوير و تحسين المنتج و نجاح المؤسسة و تحقيقها لأداء جيد.

## 9- هيكل الدراسة:

من اجل دراسة و معالجة الموضوع، و كذلك معالجة إشكالية البحث، والفرضيات، قمنا بتقسيم موضوع الدراسة إلى فصلين، فصل نظري و فصل تطبيقي بالإضافة إلى المقدمة العامة و الخاتمة العامة. يتعرض الفصل الأول من الدراسة إلى المداخل النظرية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال مبحثين اثنين يتمثل المبحث الأول في ماهية المؤسسة الاقتصادية، و الذي نتناول فيه تعريف المؤسسة الاقتصادية، خصائصها، أنواعها، وظائفها و أهدافها. و في حين خصص المبحث الثاني للإطار النظري للجودة و إدارة الجودة الشاملة، و يتضمن مفهوم الجودة و أهم روادها و مراحل تطورها، و عرفنا أيضا مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، متطلباتها و مراحل تطبيقها. و نعرض في الفصل الثاني من الدراسة إدارة الجودة الشاملة في المطاحن الكبرى للشرفة، بدوره قسم إلى مبحثين اثنين حيث الأول منهما كان بعنوان إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، من خلال عرض أبعاد إدارة الجودة الشاملة في صياغة رسالة و رؤيا المؤسسة الاقتصادية، كذلك أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية، و في آخره مزايا و معوقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أما في المبحث الثاني فاخترنا العنوان دراسة ميدانية في مجمع مينيحي حول إدارة الجودة الشاملة، قمنا بتقديم عام حول المطاحن الكبرى كأول خطوة، ثم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و في الأخير تطبيقات إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة.

# الفصل الأول



### مقدمة الفصل:

تواجه المؤسسات العالمية والمحلية سواء كانت صناعية أو خدمية العديد من التغيرات والتحديات، ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة، وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المؤسسة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى أداء أفضل.

إن التحديات العالمية المعاصرة تحتم على المؤسسات الاقتصادية انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء التشغيلي والبيعي بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة، التي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل من المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث وهذا ما يمكن ملاحظته في المؤسسات الاقتصادية والهيئات والمنظمات بشكل عام.

### المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية خلية إنتاج يتم فيها تجميع ودمج العناصر الاقتصادية، وهي تمثل نقطة ارتكاز المجتمع وأداة رئيسية من أجل إحداث التنمية والنمو في أي اقتصاد كان وذلك من خلال التأثير على جوانبه المختلفة بشتى الطرق، وهو ما جعلها محورا للعديد من المفكرين والباحثين الاقتصاديين. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مختلف النقاط المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية من خلال تعريفها، وذكر أهم الخصائص التي تتميز بها و مختلف أنواعها والوظائف التي تضمن لها البقاء، وكذلك الأهداف التي تسعى إلى بلوغها.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها

تميزت المؤسسة الاقتصادية بعدة تعاريف وخصائص:

- 1- تعريف المؤسسة الاقتصادية : للمؤسسة الاقتصادية تعاريف عدة فهي أم تقتصر على تعريف واحد فنذكر منها:
  - المؤسسة هي " مجموعة أفراد و أموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالاستقلالية و الذاتية و تتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة".<sup>1</sup>
  - المؤسسة هي : "تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرد بين الإيراد الكلي و تكاليف الإنتاج".<sup>2</sup>
  - المؤسسة هي : "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل و خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف بإخلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعا لحجم و نوع نشاطه".<sup>3</sup>
  - المؤسسة هي : وحدة إنتاجية ومركز عوائد الإنتاج، ولكن تعتبر كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من أجل اقتحام أكبر عدد من الأسواق وكذلك مجمل أهدافها".<sup>4</sup>
  - المؤسسة هي: " منظمة اقتصادية مرفقة بوسائل بشرية و مادية و مالية، التي تستعملها في عملية الإنتاجية لعرضها في السوق على شكل سلع و خدمات".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نبيل جواد، إجارة الجودة و تنمية المؤسسات الصغيرة المتوسطة، مجد المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص19

<sup>2</sup> عمر الصخري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 2006، ص4، 24

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية 1998، ص10

<sup>4</sup> M.Dabelet Economie d'entreprise édition coucher, paris, 1996, p04

من خلال تعريف السابقة يمكن أن نستخلص بأن المؤسسة عبارة عن وحدة اقتصادية تقوم بممارسة نشاط اقتصادي في إطار قانوني واجتماعي، كما أنها تضم مجموعة من الوسائل المادية والبشرية تشارك في إطار منظم ومهيكل من أجل إنتاج سلع وخدمات موجهة إلى السوق، بالإضافة على عملية الإنتاج تقوم بالتخزين والتوزيع والبيع والشراء، وهذا وفق شروط اقتصادية مختلفة من أجل تحقيق و بلوغ الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها.

### 2 - خصائص المؤسسة الاقتصادية:

- من خلال ما سبق يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المؤسسة الاقتصادية وتذكر منها:<sup>1</sup>
- للمؤسسة شخصية قانونية مستقل من حيث امتلاكها لتحقيق والصلاحيات، أو من حيث ولجباتها ومسؤولياتها.
- القدر على الإنتاجية وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- قدرة المؤسسة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسة مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف.
- التحديد الواضح للأهداف، السياسات، البرامج، وأساليب العمل، فالمؤسسة تضع أهدافها الخاصة بها، تسعى إلى تحقيقها (أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج وتحقيق رقم أعمال معين).
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو القروض أو الجمع بين كل العناصر حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية لمحيطها الذي وجدت فيه، وتستجيب له كونها لا توجد منعزلة فإذا كانت متأقلمة مع محيطها الخارجي فإنها تستطيع أداء مهامها في أحسن الظروف، لما إذا كانت معاكسة يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فالإضافة إلى مساهماتها في الإنتاج و نمو الدخل الوطني فهي مصدر لتحقيق الأرباح ورفع الأجور وعليه تعد المؤسسة مصدر رزق العديد من الأفراد.

### المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الاقتصادية:

#### 1. أنواع المؤسسات الاقتصادية<sup>2</sup>

هناك أنواع وأشكال للمؤسسات الاقتصادية وفق معايير مختلفة للتصنيف نذكر منها:

#### 1.1 أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني وهي:

<sup>1</sup>Lasary, économie de l'entreprise, ouvrage imprimé à compte d'auteur, 2001, p07

<sup>2</sup>عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 27

## الفصل الأول: المداخل النظرية للجودة والجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

أ. مؤسسات فردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها الشخص أو عائلته ولهذا النوع من المؤسسات مزايا أهمها:

- السهولة في التنظيم والإنشاء.
  - صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة وهذا يكون دفاعا له على العمل بكفاءة وجد.
  - صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة و تنظيم و تسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل و اتخاذ القرار كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء.
- ب. الشركات: وتعرف على أنها المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخص أو أكثر ليلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو العمل قد ينشأ عنها أرباح أو خسائر، وينقسم هذا النوع إلى قسمين:
- مؤسسات الأشخاص: كمؤسسات التضامن، مؤسسات التوصية البسيطة ، والمؤسسات ذات التوصية المحدودة.
  - مؤسسات الأموال: كمؤسسة التوصية بالسهم، ومؤسسات المساهمة.

### 2.1 أنواع المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية: ينتج عن هذا التصنيف ما يلي:

- أ. المؤسسات العمومية: هي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى الدولة باسم المجتمع مثل: المؤسسات الوطنية و الولائية و البلدية و تدار وفق قوانين متميزة تحدد قواعد تسييرها.<sup>1</sup>
- ب. المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعات الأفراد (شركات، اشخاص، شركات أموال...)<sup>2</sup>
- ت. المؤسسات المختلطة: هي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع الخاص و القطاع العام.<sup>3</sup>

### 3.1 أنواع المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي: يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية وعليه نميز هذه الأنواع إلى:<sup>4</sup>

- أ. المؤسسات الصناعية: حيث تنقسم بدورها إلى:
- مؤسسات صناعية ثقيلة: كمؤسسة الحديد و الصلب، ومؤسسة الهيدروكربونات.
  - المؤسسات الصناعية التحويلية و الخفيفة: كمؤسسة النسيج و الجلود.

أحمد طرطار، الرسيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص15.<sup>1</sup>

عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص28.<sup>2</sup>

نفس المكان.<sup>3</sup>

ناصر دادي عنون، مرجع سبق ذكره، ص27.<sup>4</sup>

## الفصل الأول: المداخل النظرية للجودة والجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

- المؤسسات المالية: هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، مؤسسات التأمين و مؤسسات الضمان الاجتماعي.
  - المؤسسات الفلاحية: هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية أو إصلاحها و تقوم بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج: الإنتاج الحيواني، الإنتاج النباتي، الإنتاج السمكي.
  - المؤسسات التجارية: هي المؤسسات التي تقوم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة و التجزئة.
  - ب. المؤسسات الخدمية: هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل، البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية و مؤسسات الأبحاث العلمية...
- 4.1 أنواع المؤسسات تبعا لحجمها: يتحدد الحجم بعدة عوامل نذكر منها: قيمة رأس المال، وعدد العمال، ورقم الأعمال، و هناك اختلاف في معايير التصنيف المعتمد من كل دولة بتباين الإمكانيات، والموارد، ومستويات التطور الاقتصادي، و مراحل النمو من دولة إلى أخرى، ولهذا سوف نتعرض لتصنيف المعايير في الجزائر من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 1: أصناف المؤسسات

حجم المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال
مؤسسة مصغري	من 1 إلى 9	من 1 إلى 20 مليون دينار جزائري
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	من 20 إلى 200 مليون دينار جزائري
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 249	من 200 إلى مليارين دينار جزائري
مؤسسة كبيرة	أكثر من 250	أكثر من مليارين دينار جزائري

المصدر: رابح خولي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها، أبتراك للطباعة و النشر و

التوزيع الجزائر، 2008، ص 37.

### 2. وظائف المؤسسة الاقتصادية

حتى تحقق المؤسسة أهدافها التي أنشئت من أجلها، لا بد من قيامها بمجموعة من الوظائف التي تضمن لها البقاء والاستمرارية في السوق، والحفاظ على قدرتها التنافسية، و يمكن إيجازها فيما يلي :

#### 1.2 وظيفة التمويل (الإمداد): تختصر هذه الوظيفة في عدة مهام منها:<sup>1</sup>

- مراقبة المخزون، التنبؤ بالمطالب.
- تقدير و تحديد احتياجات قسم الإنتاج.
- تحديد مختلف مصادر التوريد الممكنة و اختيار أحسنها.

اسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1008، ص 12<sup>1</sup>

2.2 وظيفة التخزين: تختصر هذه الوظيفة في عدة مهام منها:<sup>1</sup>

- ترتيب و حفظ الموارد.
- ترميز و ترقيم الموارد الواردة.
- متابعة حركة المخزون.
- إقامة و إجراء الجرد الحقيقي و المادي

2.3 وظيفة الإنتاج: هي عبارة عن عملية تغيير في خصائص ومواصفات الأشياء المادية

لتصبح بعد ذلك خصائص و مواصفات جديدة ذات فائدة كبيرة للمستهلك، و تختصر هذه الوظيفة في عدة مهام منها:<sup>2</sup>

- توفير جودة الإنتاج.
- تخطيط الإنتاج.
- متابعة برامج العمل.

• القيام بالأبحاث والتصاميم و المواصفات على المنتجات

2.4 الوظيفة المالية: تختصر هذه الوظيفة في عدة مهام نذكر منها:<sup>3</sup>

- تقدير الاحتياجات المالية و تحديد مجالات استخدامها..
- تحديد مصادر التمويل المختلفة واختيار أحسنها و تحديد كيفية التمويل.
- تحديد أحسن الطرق التي سيتم من خلالها استغلال هذه الأموال.

2.5 وظيفة التسويق: تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية كبيرة في المؤسسة الاقتصادية تكمن فيما يلي:<sup>4</sup>

- أنها تعتبر نافذة المؤسسة على المحيط الاقتصادي و الاجتماعي الذي توجد فيه، فهي طريقة تطلع على التغيرات الحاصلة في السوق، و تتكيف معها للحفاظ على مصالحها و أهدافها المسطرة مسبقا.
- توفر مستلزمات السوق و هذا لغرض الحفاظ على حصتها السوقية.
- غزو الأسواق الدولية و المحلية.
- تحسين مستوى المعيشة.
- التزود بالمعلومات الخاصة بالمنتج و السعر.

2.6 وظيفة إدارة الموارد البشرية: يمكن تلخيص أهداف هذه الوظيفة فيما يلي:<sup>1</sup>

نفس المكان.1.

عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 241

<sup>3</sup> إسماعيل عربايجي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>4</sup> داوي الشيخ، اقتصاد المؤسسة، مركز الطباعة الجامعية، الجزائر، 1998، ص 86.

- إيجاد وتوفير القوة العاملة الخبيرة ذات الكفاءات العالية.
- توفير ظروف العمل المثلى سواء كانت مادية أو معنوية والتي من شأنها تنظيم المرودية وحتى تحقق هذه الأهداف تقوم الوظيفة بمجموعة من المهام نذكر منها:
  - تخطيط القوة العاملة.
  - تخطيط ووضع سياسات الجور.
  - تخطيط فاختيار والتنصيب (الرجل المناسب في المكان المناسب).

### المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية مركز لتسيير الإنتاج تتمكن هذه المؤسسة من تأدية مهامها بشكل أحسن، عليها أن تتخذ قرارات دقيقة ومحددة لضمان بلوغ أهدافها المسطرة، ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى:

1. الأهداف الاقتصادية: وهي<sup>2</sup>
  - أ. تحقيق الربح: إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح، يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام مؤسسات أخرى، ولذلك يعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة الاقتصادية وبقدر التفهم الذي يتحقق بين مالكي المؤسسة والعاملين بها على أن الربح ضروري لتحقيق استمرارهم في العمل والوجود بقدر ما يتحقق ذلك.
  - ب. تحقيق طلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي لتغطية تكاليف وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة بيه سواء على المستوى المحلي أو الدولي لذلك يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت: تغطية المجتمع وتحقيق الأرباح.
  - ت. عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج وبذلك تسعى المؤسسة إلى تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية ومالية لأصحابها من جهة والمجتمع من جهة أخرى.
2. الأهداف الاجتماعية: وهي<sup>3</sup>

<sup>1</sup>نقس المكان.

<sup>2</sup>ناصر دادي عون، مرجع سبق ذكره، ص17

<sup>3</sup>المرجع السابق، ص18 ص19.

أ. ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجرا مقابل عملهم فيها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونيا وشرعيا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي في المؤسسة، إلا أن هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي السائد، وغالبا ما تحدد قوانين من طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية الحاجات والحفاظ على بقائه، وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.

ب. إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسة الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية، سواء لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكسب عادات استهلاكية قد تكون في غير صالحهم أحيانا وتكون في صالح المؤسسات.

ت. الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص، قد تختلف مستوياتهم العملية وانتماءاتهم لاجتماعي والسياسية، إلا أن التفاهم والتماسك هو الوسيلة المحددة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

3. الأهداف الثقافية والرياضية: تبذل المؤسسة جهودا قصد تكوين وترفيه العمال، ومن بين ما تسعى لتحقيقه نذكر:<sup>1</sup>

أ. توفير وسائل ترفيهية وثقافية: نظرا لماله من تأثير على المستوى الفكري والرضا بتحقيق مستواهم.  
ب. تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: خاصة مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها، و بالتالي فهي مجبرة على تدريب العمال الجدد ورسكلة القدامى على الآلات الجديدة، و الطرق الحديثة للإنتاج.

ت. تخصيص أوقات للرياضة: حتى يتمكن العمال من التخلص من الملل الذي عادة ما يصيبه داخل المؤسسة وكذا لتشجيعه وتحفزه على العمل.

4. الأهداف التكنولوجية: وهي

أ. البحث والتنمية: مع التطور الحاصل في المؤسسات عمدت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل و الطرق الإنتاجية عمليا، وترصد لهذه العملية مبالغ تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح.

ب. مساندة سياسات الدولة: وخاصة في مجال البحث و التطوير التكنولوجي لما تمثله من وزن في مجموعها، خاصة الضخمة منها.

<sup>1</sup>ناصر دادي عون، مرجع سبق ذكره، ص18 ص19



### المبحث الثاني: الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة.

بالرغم من قدم الاهتمام بموضوع الجودة إلا أنها أخذت ظاهرة عالمية أخذت المنظمات والحكومات توليها اهتماما خاصا، وغدت فلسفة إدارة وأسلوب حياة تمكنها من البقاء في ظل المتغيرات البيئية، وسنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف التعاريف التي أعطيت للجودة وأبرز روادها ومراحل تطورها إلى غاية ظهور إدارة الجودة الشاملة .

#### المطلب الأول: مفهوم الجودة، أهم روادها ومراحل تطورها

لقد تباينت الاجتهادات في تعريف الجودة على الرغم من قناعة الجميع بأهميتها و دورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي للمنتج ( سلعة أو خدمة) في السوق على اعتبار أنها مفهوم عالمي ذو دلالات مختلفة وفقا لاختلاف وجهات نظر الباحثين و المفكرين في هذا الموضوع.

#### ❖ مفهوم الجودة

لغة : جاء في المعجم الوسيط أن الجودة تعني كون الشيء جيدا، وفعلها الثلاثي جاد وأشار منظور في لسان العرب أن الجيد: نقيض الرديء، وجاء الشيء جودة، وجود، وجودة : أي صار جيدا، وقد جاء جوده و أجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل، الجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني "الدرجة العالية من النوعية أو القيمة"<sup>1</sup>.

اصطلاحا: الجودة (Qualité) كمصطلح كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualities) التي يقصد بيه "طبيعة الشيء و درجة صلاحه"<sup>2</sup>، و هي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوما، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان لزبون، المصمم ، المؤسسة...الخ .

ومع التطور التكنولوجي والمعرفي أصبح مفهوم الجودة الحديث يهتم أكثر بإرضاء العملاء في الدرجة الأولى، فأصبحت الجودة هي " القيام بالأمور الصحيحة من خلال الأسلوب الصحيح للوصول إلى الهدف المنشود"<sup>3</sup> من هنا يمكننا إبراز أهم التعاريف التي أعطيت لمفهوم الجودة:<sup>4</sup>  
عرف معهد المودة الفيديرالي الأمريكي الجودة بأنها: "أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء".

<sup>1</sup> العايد أبو جعفر الله، معايير الجودة ومؤشراتها في التعليم العالي"، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة حول جودة التعليم، طرابلس، 2009/11/01.

2 أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية بالمدرسة، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطبعة و النشر، 2003، ص43.

3 سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، ج2، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009، ص87

4 لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بالجزائر المبررات و المتطلبات الاساسية. مذكرة لنيل شهادة ماجستير، باتنة، جامعة الحاج لخضر، 2009.

تعرفها المنظمة العالمية للتقييس على أنها: "مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمناً".

أما الجودة حسب المعايير اليابانية فهي تعني: "تطوير تصميم تصنيع السلع والخدمات الأكثر اقتصادية والأكثر منفعة والأكثر إرضاء للمستهلك".

عرفتها الجمعية الفرنسية لتقنيين AFNOR على أنها: "قدرة مجموعة من الخصائص والميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء".

كما يمكن إعطاء مفهوم الجودة من منظوم روادها كما يلي<sup>1</sup>:

عرفها جوران (Juran) بأنها: "مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات".

عرفها فيجنباوم (Feigenbaum) بأنها: "النتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج الخصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون".

عرفها كروسي (Crosby) بأنها: "المطابقة مع المتطلبات وأكد بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح وأنه يمكن قياس مدى تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة".

عرفها تاجيشي (Taguchi) بأنها: "تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن التموقع كالتلوث والضجيج وغيرها".

أما ديمينغ (Deming) فقد عرف الجودة بأنها: "درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق ومع التكلفة، بمعنى المطابقة لاحتياجات

### ❖ أهم رواد الجودة

إن التطورات التاريخية التي شهدتها إدارة الجودة الشاملة لم تكن لتحصل إلا بالجهود الفكرية والأبعاد التطورية التي أسهم فيها الرواد الحقيقيون للجودة وهم: ديمينغ Deming، جوران Juan، أرمند فيجنباوم Feigenbaum، كايرو إيشيكافا Isshikawa، فيليب كروسي Crosby.

### ● إدوارد ديمينغ W.Edward Deming:

يلقب إدوارد ديمينغ بأب الجودة لما قدمه من مساهمات هادفة في تطوير الجودة، بدأ حياته في أمريكا أين تخصص في علم الإحصاء، ثم انتقل إلى اليابان أين شرع بتجسيد أفكاره في المنظمات وأهمها استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، إضافة إلى ذلك قام بوضع المبادئ الأربعة عشر للجودة، وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> خطيب محمد بن شحاتة. ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 66

- ✓ التهيؤ للاستمرارية في التوجه نحو تحسين المنتج.
- ✓ عدم الاعتماد على الفحص بعد الانتهاء من إنتاج المنتج فقط بل يجب على الجودة في تصميم المنتج وعملية الإنتاج.
- ✓ السعر ليس هو الموجه الوحيد في الشراء.
- ✓ تصميم برامج للتحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الخدمة، والإنتاجية.
- ✓ التقليل من استخدام الأهداف الكمية .
- ✓ استخدام طرق إحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية .
- ✓ عدم السماح بوقوع أخطاء عند التموين أو في الأداء البشري.
- ✓ الاهتمام بالتدريب لتحسين مستوى جميع العاملين .
- ✓ التركيز على مساعدة الأفراد نحو أداء أفضل للعمل وتهيئة كل الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد.
- ✓ إبعاد الخوف وتشجيع الاتصال المتبادل في الاتجاهين.
- ✓ إزالة الحواجز بين الإدارات وتشجيع حل المشاكل من خلال فرق العمل
- ✓ محاولة القضاء على معوقات الاعتراف والاعتزاز بكفاءات العاملين
- ✓ تصميم برنامج قوي للتدريب والتعلم لجعل العاملين مواكبين للتطورات الجديدة في المواد وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام
- ✓ توضيح الالتزام الدائم للإدارة بكل جودة والإنتاجية

### ● جوزيف جوران joseph juan:

ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي ( العمليات ) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة مباشرة بالجودة ذاتها ، كما أنه ركز على رقابة الجودة . وبالنسبة له الجودة تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على عيوب أو نقائص ، كما يرى أن التخطيط للجودة بمرحلة مراحل وهي <sup>2</sup>:

- ✓ تحديد من هم المستهلكين
- ✓ تحديد احتياجاتهم
- ✓ تطوير المواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين
- ✓ تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو معايير مطلوبة.

<sup>1</sup> سليمان زيدان، مرجع السابق، ص73

<sup>2</sup> أحمد ابراهيم احمد، مرجع سابق، ص61

✓ نقل النتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية

كما ساهم جوران في وضع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، إذ انه أشار إلى تطوير المنتج ويرى أنها عملية تمثل صميم إدارة الجودة الشاملة لأنها عملية مستمرة ، بالإضافة إلى ذلك قام بصياغة طرق للإنشاء المنظمة الموجهة نحو العميل ، وقد ذكر أن التركيز على الجودة من أجل العميل يجب أن يدخل في صميم كل عملية ونظام في المنظمة ، كما أدرك جوران أن الأدوات وحدها لا يمكن أن تحقق إدارة الجودة الشاملة فإن قوة العقل البشري في تحديد وحل المشكلات هي أكثر فعالية من كل الأدوات الجودة المستعملة .

● فليب كروسي philip crosby :

بدأ كروسي حياته المهنية بوظيفة مشرف خطوط إنتاج في شركة أمريكية بعد ذلك شغل عدة مناصب فيها إلى أن وصل إلى منصب نائب مدير وقد ساعدته هذه الخبرة على إصدار كتابين في مجال الجودة Qualita أول بعنوان : WITHOU T tears و التالي بعنوان Quali ti is free.

الأفكار الأساسية التي أسهم فيها :<sup>1</sup>

✓ الجودة ترتبط بشكل أساسي بمطابقة المنتج للمتطلبات والمواصفات  
✓ الجودة من المسؤوليات الأساسية للإدارة ووسيلة الاتصال بين النظام الإنتاجي بجميع أجزائه و مراحلها ومن الضروري احترام الجودة بشكل جدي  
✓ الطريق الوحيد لتحقيق الجودة هو منع حدوث أخطاء و عيوب و هذا يتطلب فهم الواضح لكل مراحل العملية الإنتاجية واكتشاف كل احتمالات الخطأ والعمل على منع وقوعها في الوقت المناسب  
✓ يمكن قياس الجودة من خلال معرفة مقدار الثمن النقدي أو العيني الذي تدفعه المنظمة نتيجه عدم مطابقة منتجاتها للمواصفات الموضوعة فكلما زاد هذا المقدار دل على وجود جودة منخفضة ، وكلما انخفض ذلك دل على وجود جودة مرتفعة .

● فايجنبوم (armonde Feigenbaum):

تتمثل الأفكار التي قدمها فايجنبوم بخصوص الرتبة على الجودة في ما يلي :<sup>2</sup>  
✓ أن العملية الإنتاجية هي نظام المتكامل يبدأ دائما بالعميل من خلال احتياجات التي يريدها و تنتهي أيضا بعميل من خلال مدى الرضا عن السلعة المنتجة .

1 خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة للنيل شهادة دكتوراه ، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2016، ص86

<sup>2</sup> خليل شرقي، نفس المرجع السابق ص 86

✓ ضرورة إعادة النظر بالمفاهيم الكلاسيكية حول إدارة الجودة.

• كاريرو أشيكاوا (Kauro Ishikawa):

يعتبر أحد خبراء الجودة الشاملة باليابان ، اشتهر بتقديم أحد أدوات الجودة وهو مخطط السبب و النتيجة أو ما يسمى بعظمة السمكة كما أنه أول من نادي بتشكيل حلقات الجودة لتحقيق التحسين المستمر ، و من أبرز إسهاماته في مراقبة الجودة الشاملة<sup>1</sup>:

✓ التأكيد على إشراك عاملين للمنظمة في طرح مشكلة وحلولها.

✓ التركيز على التدريب والتعليم بزيادة مقدرة العميل على المشاركة الفعالة.

✓ تكوين حلقات مراقبة الجودة.

✓ مراجعة و مراقبة الجودة الشاملة.

❖ مراحل تطور مفهوم الجودة

لقد مر مفهوم الجودة بمراحل تاريخية متلاحقة و ذلك نتيجة تطور عمليات الإنتاج وتعقدتها، وفيما يلي توضيح لهذه المراحل<sup>2</sup>:

المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية

قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع و إنتاج بمعنى الكلمة فالمصنع كان عبارة عن ورشة العمل أو صاحب الورشة وعدد من العامل الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته و ما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه بالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفردا مع تدقيق من قبل صاحب الورشة .

المرحلة الثانية: بعد الثورة الصناعية

يقصد بها تلك الفترة الزمنية التي امتدت من منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر حيث أحدثت الثورة الصناعية تغييرات جذرية في مجال الصناعة منها:

• ظهور المصنع ليحل محل الورشة

• ازدياد حجم العمل .

• ازدياد عداد العاملين

• ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة لاستخدام الآلة في العمل.

1 خليل شرقي، نفس المرجع السابق، ص88

2 محمد عبد الوهاب العزاوي، دارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، عمان، دار البازوري للنشر و التوزيع، 2005، ص121

## الفصل الأول: المداخل النظرية للجودة و الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

وفي هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه من قبل المشرف الذي عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

### المرحلة الثالثة: مرحلة الإدارة العلمية

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بقيادة فرديريك تايلور وقدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع في العمل المصنعي الذي كان سائداً آنذاك وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى فحص الجودة الذي سحبت بموجبه مسؤولية الفحص من المشرف المباشر وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة.

### المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931 الذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط و توحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة وشهدت هذه المرحلة استخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة حيث أن نشاط الفحص أصبح غير كاف وهذا إلى إتباع أسلوب فحص العينات من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة إحصائي ويعد العالم والتر شيهوارت SHEWART Walter كما يعد ادوارد ديمينغ رائد الجودة أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومن خلالها استطاعت اليابان أن تغزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

### المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة

ظهر مفهوم تأكيد الجودة ما بين 1960 إلى 1970 وقد شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم تؤكد على ضمان الجودة لتحسين المنتجات وتعزيز مكانة الشركات .

فقد اعتمدت هذه المرحلة على التركيز على التخطيط وكيفية إدارة الجودة والهدف منه وجود منظومة عمل تحدد الأساليب لمنع وقوع الأخطاء وتكشف الخطأ مبكراً وتصححه وتمنع تكراره ويتطلب هذا العمل رقابة شاملة على العمليات كافة بدءاً من مرحلة تصميم المنتج وانتهاء إلى مرحلة وصول للسوق ليد المستهلك وهذا يعني وجود جهود مشتركة من جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل.

### المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة

ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام 1980 بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق، وفي

## الفصل الأول: المداخل النظرية للجودة و الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

ظل هذه الظروف قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقا واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة و التعامل مع الزبائن والموردين وتفعيل أساليب تأكيد الجودة.

### جدول رقم 2: مراحل تطور الجودة

المراحل الخصائص	الإدارة العلمية	الرقابة الإحصائية على الجودة	تأكيد الجودة	إدارة الجودة الشاملة
الاهتمامات	تحديد الانحراف أو الخطأ (كشف الخطأ)	مراقبة جودة المنتج النهائي	التأكيد من الجودة خلال عملية الإنتاج و عند الانتهاء منها	التسيير الشامل لجودة المدخلات، العمليات و المخرجات في المنظمة
الفترة الزمنية لانطلاق المرحلة	بداية القرن العشرين	مطلع الثلاثينات	سنوات الخمسينات	بداية الثمانينات
النماذج و التقنيات الأساسية	فحص الجودة بالمطابقة بين جودة المنتج المنجزة و المعايير المحددة سابقا	الاحتمالات والإحصاء	الإجراءات التنظيمية و التقنية	تكوين و تحفيز العنصر البشري
الجهات المختصة مباشرة	مفتشين المختصين بمراقبة الجودة	مهندسي الجودة	مسؤولي وظيفة الإنتاج ووظيفة تأكيد الجودة	جميع أعضاء المنظمة و محيطها
الرواد الممهدين لانطلاقة	فريدريك تايلور	اردوارد ديممنج	جوزيف جوران	مهد لظهور هذا المفهوم كل من ديمنج، جوران كروسي و فيجنيوم

المصدر: وإدارة الجودة الشاملة" كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر دفعة 2003: موزاي سامية ،  
مذكرة ماجستير بعنوان " مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو /2004، ص47

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت نجاحا كبيرا في تطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة بمعناها الشامل داخل الأفراد في المؤسسات بجميع مستوياتهم الإدارية فلم يعد ينظر إلى الجودة من الزاوية الضيقة المطابقة للمواصفات بل أصبح النظر إليها كجزء متداخل ومترابط بجميع لأنشطة في المؤسسات.

### المطلب الثاني : مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت الاهتمام لما حققت من نجاحات باهرة في مختلف الأصعدة، كونها أحدثت تغييرا كبيرا في فلسفة الإدارة و بما تحمله من الأفكار والمبادئ و النظم العصرية المتطورة لتحقيق الأهداف المنشودة لأية منظمة.

#### ❖ تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM):

يرتكز مفهوم الجودة الشاملة إلى أحد المفاهيم الإدارية الحديثة وهي تمزج بين الوسائل الإدارية والأعمال الابتكارية من جهة أخرى ، بين المهارات الفنية ذات التخصص الدقيق وذلك من أجل إسناد مستوى الإدارة. قبل البدء في تعريف إدارة الجودة الشاملة يلزم تحديد كل مصطلح على حدى:<sup>1</sup>

- ✓ الإدارة Management: وهي تطوير المحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل التحسين المستمر للجودة.
- ✓ الجودة: Qualité: تعني تحقيق رغبات ومتطلبات المستهلكين.
- ✓ الشاملة: Total: البحث عن الجودة أي مظاهر العمل بدءا من حاجات المستهلكين وانتهاء بتقويم رضاه عن الخدمة المقدمة..

كما يعتبر فريق آخر أن إدارة الجودة الشاملة: "التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ، وتشمل كافة الوحدات والمستويات كما تشمل كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة من مستهلكين ، موردين ، وعاملين ، وذلك لإشباع رغباتهم وتحقيق التفوق الاقتصادي للمنظمة"<sup>2</sup>.

كما عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها " تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الإعتماد على الاستفادة بتقويم المستهلكين في مدى تحسن الأداء"<sup>3</sup>.

كما عرفها جيمس ريلي (James Riley) نائب رئيس معهد جوران المتخصص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مأمون سلمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، عمان. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2006، ص 95

<sup>2</sup> فريد عبد المفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، دار أفق للنشر والتوزيع، 1996، ص 134.

<sup>3</sup> لويد دوبيتز، إدارة الجودة و التقدم و الحكمة و فلسفة ديمنغ ترجمة، حسين عبد الواحد، الطبعة الأولى، القاهرة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية، 1997، ص 142.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 146.



## الفصل الأول: المداخل النظرية للجودة والجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

أما السقاف فيرى أن الجودة الشاملة تعني التحسين المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها باستبعاد المهام والوظائف عديمة الفائدة وعند الضرورة للتعديل أو للعمليات وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة، مستهدفين في جميع مراحل التحسين متطلبات واحتياجات العميل<sup>1</sup>.

و مفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة النظر ترتكز في قول رسول صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"<sup>2</sup> وإتقان العمل في التوجيه النبوي شامل لكل الأعمال التي يحثنا ديننا عليها والتي تبدأ بمراقبة الإنسان لربه أثناء عمله و انتهاء بإنجاز العمل بإتقان.

وإيجاز هناك عدة تعريفات لإدارة الجودة الشاملة، ومع ذلك يمكن أن يقال بأن هناك عوامل مشتركة ستبقى متفق عليها لمضمون إدارة الجودة الشاملة، ومن بين هذه العوامل المشتركة يمكن إبراز النقاط التالية :

- ✓ اشتراك جميع الأفراد في إدارة الجودة الشاملة، أو فرق تحسين العمليات.
- ✓ التحسين المستمر للعمليات و المنتج.
- ✓ التركيز على العمليات والنشاطات بدلاً من المنتج.
- ✓ تلبية احتياجات العميل وتوقعاته (العميل الداخلي والخارجي).

و انطلاقاً مما تقدم ، فإن عناصر الإدارة التقليدية متباينة مع عناصر إدارة الجودة الشاملة كما هو موضح من الجدول التالي:

جدول رقم 3: مقارنة الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي	أفقي و مسطح
اتخاذ القرارات	غير مؤسس/مركزي/مبني على معرفة الناس في قمة الهرم.	مؤسس/غير مركزي/مبني على البيانات و الإجراءات العملية المشتركة التامة
حل المشكلات	تجنب المشكلات و تقطيعها، و عدم محاولة إصلاح شيء، إلا إذا تعطل، إتباع أسلوب رد الفعل و	البحث عن المشكلات اللاتي تعوق التحسن المستمر ومراقبتها، إتباع أسلوب الفعل لكشف المشكلات ومنعها

1 زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى عمان، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، 2005، ص112.

2 نفس المرجع السابق، ص115

## الفصل الأول: المداخل النظرية للجودة و الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

التفتيش	قبل حدوثها.	
مصدر المشكلات	العاملون هم دائما مصدر المشكلات الإدارية، فالمديرون يديرون الناس	العمليات و الإجراءات و النظام الإداري مصدر المشكلات لذلك فالمديرون يديرون العمليات الإدارية و النظام الإداري
التخطيط، التركيز على جهود التحسين	تخطيط قبصر الأجل، تركيز داخلي على تحقيق نتائج سريعة عندما تنشأ المشكلة أو حاجة للتحسين	. تخطيط طويل المدى وتفكير استراتيجي، تركيز داخلي و خارجي على العميل ، تحسين مستمر
تصميم المنتجات و الخدمات	. المنتجات و الخدمات يتم تحديدها و تصميمها من قبل الإدارات المختصة وفقا لمعرفة الخبراء	المنتجات و الخدمات يتم تحديدها و تصميمها من قبل فرق عمل مديرية وفقا لمعلومات و بيانات ثم جمعها من عملاء الداخل والخارج.
المديرون و الموظفون	. المديرون يعرفون أكثر و الموظفون يتمتعون للتعليمات و ينفذونها حرفيا	الناس الذين يؤدون العمل يعرفون أكثر ، لذلك فالموظفون يشاركون في تحسين الإجراءات و العمليات الإدارية.
الإنتاجية و الجودة	هدفان لا يمكن تحقيقهما في آن واحد	تحسين الجودة لزيادة الإنتاجية
المسؤولية من الجودة	الجودة مسؤولية العاملين و يلامون بشكل مباشر عند تردي الجودة	الجودة مسؤولية الإدارة و يلقي اللوم على الإدارة و النظام المتبع عند تردي الجودة

المصدر: مداح لخضر، مذكرة ماجستير بعنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي"، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس المدية، 2007/2008، ص14

### ❖ مبادئ إدارة الجودة الشاملة

فهناك اختلاف حاصل عدد المبادئ ولهذه سوف نستعرض الأكثر استخداما في الواقع:<sup>1</sup>

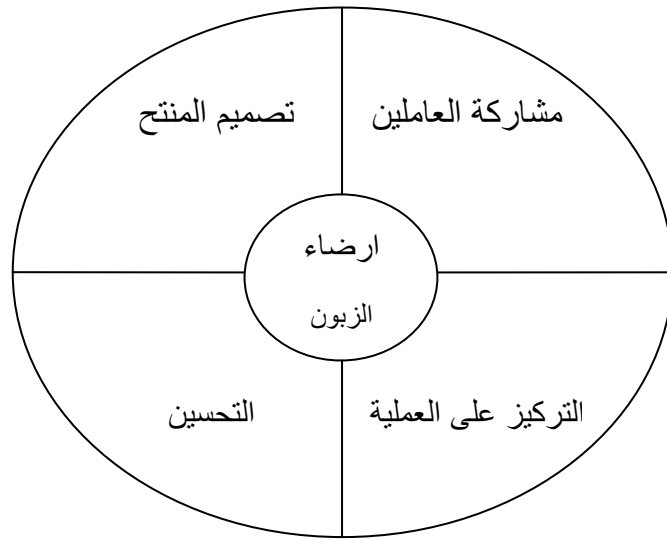
- تصنيف حسب Kqrjeuski: إرضاء المستهلك، المشاركة بين العاملين ، التحسين المستمر.
- تصنيف حسب bobengt: التركيز على الزبون ، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، التركيز على العملية، التحسين المستمر، التزام جميع الأفراد.

و من خلال هذه التصنيفات يمكن التركيز على المبادئ التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مهدي السامري، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، الطبعة الأولى، دار جريل للنشر و التوزيع، 2007، ص57  
<sup>2</sup> مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف جحيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن ، دار الوراق للنشر و التوزيع، ص2004، ص81

- ✓ التزام الإدارة العليا : ويتمثل في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم.
- ✓ التركيز على الزبون : إن تلبية رغبات ورضا الزبون يعني نجاح المؤسسة ويمكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له كما في الشكل التالي الذي يوضح عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا الزبون .

الشكل رقم 1: عجلة الجودة المرتكزة على رضا الزبون



المصدر: مؤبد عبد الحسن الفضل ، يؤسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار الوراق للنشر و التوزيع، 2004، ص127

وكما هو موضح في الشكل فإن الهدف الرئيسي هو تحقيق رضا الزبون لأن رضاه يعني إقباله على السلعة أو الخدمة الذي ينعكس على زيادة الأرباح.

- ✓ مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق : تتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتبنى مفهوم مؤسسي لحل المشكلات من خلال فرض التحسين، ويشترك في تنفيذه للعاملين على مختلف مستوياتهم بالإضافة إلى إشراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات وهذا يتطلب الاعتماد على وجود جهاز لنظم المعلومات متطور بالمؤسسة.
- ✓ مبدأ مشاركة العاملين: تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن العنصر البشري هو من أهم العناصر الأساسية، فهو الوسيلة الأساسية والأولى لتحقيق الجودة والتميز، وهو يتولى عملية القيادة والتنفيذ في المؤسسات بشكل أحسن، لذلك يجب أن نعامله كشريك أساسي وليس كأجير.

✓ مشاركة الموردین: تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردین وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاولة إشراكهم في تطوير و بناء جودة المنتجات ولذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر أ لم ورد هو شريك في العملية الانتاجية.

✓ معلومات التغذية العكسية: يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصال التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة.

### ❖ أهمية إدارة الجودة الشاملة

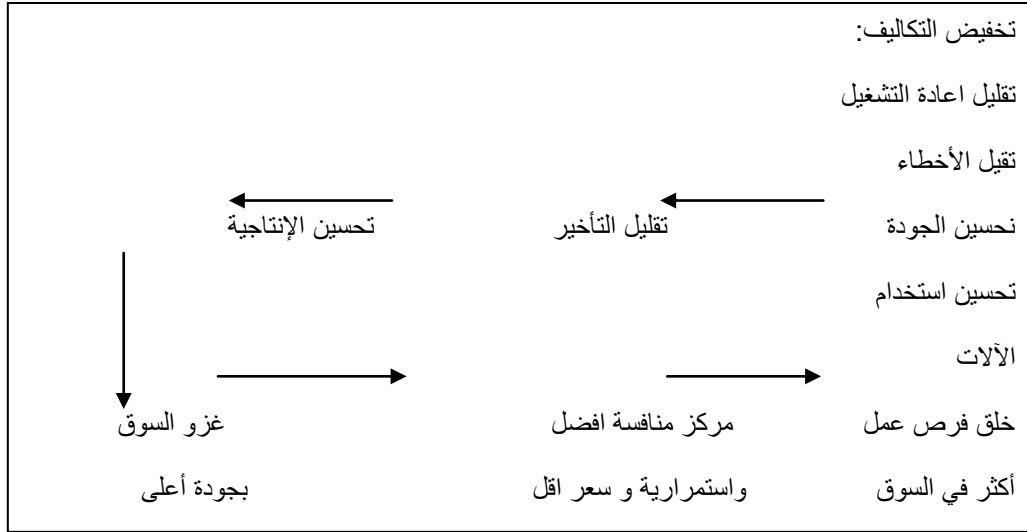
تأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال حرص المنظمات على تقديم منتجات ذات خصائص وسمات متميزة عن قريناتها من المنظمات الأخرى في البيئة التي تتواجد فيها، كما تأتي أهميتها من كونها منهجا شاملا للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات.

إدارة الجودة الشاملة ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ زيادة حدة المنافسة بين المنظمات والتي تركز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن.
- ✓ انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، مما جعل الجودة الشاملة في سلم
- ✓ ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة.
- ✓ تحين عملية الاتصال بين مختلف مستويات المنظمة وضمن المشاركة الفعالة لجميع أفرادها.
- ✓ التركيز على الحاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- ✓ تحقيق الأداء العالمي للجودة في الجودة المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
- ✓ التحقق من الحاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
- ✓ تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
- ✓ انحسار شكاوي العملاء وتقليصها، و بالتالي زيادة نسبة الرضا لدى العملاء مما يؤدي إلى تحسين صورة وسمعة المنظمة في نظر مجتمع الأعمال و نظر العملاء في السوق.
- ✓ تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح أمرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الايزو.

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف جحيم الطائي، مرجع السابق، 130

شكل رقم 2: أهمية إدارة الجودة الشاملة



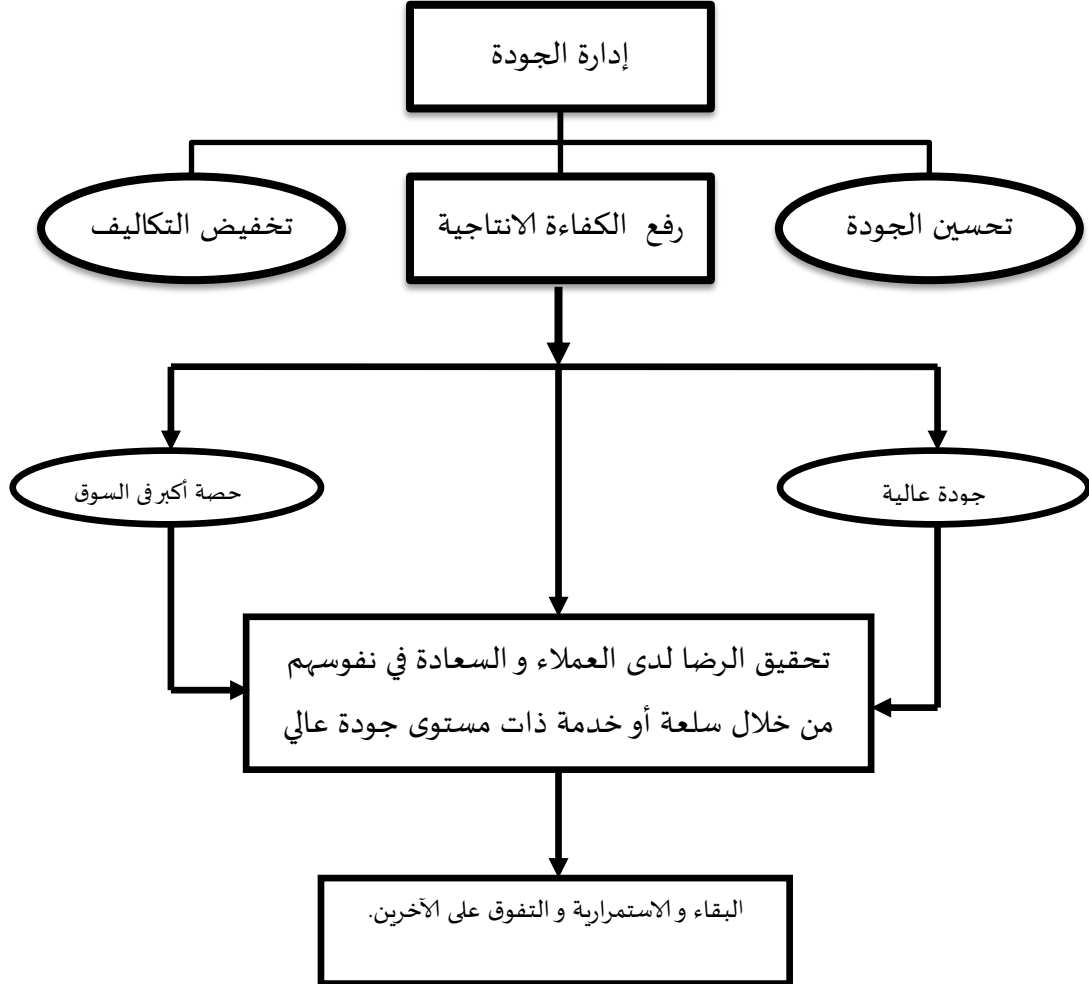
المصدر: على السالحي.السياسات الإدارية في عصر المعلومات.طبعة الثانية ، القاهرة ، دارالغريب للباعة والنشر، 2001، ص119

من خلال الشكل السابق تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة التي تحقق من خلال تخفيض التكاليف المتمثلة في تقليل الأخطاء وتقليل في إعادة التشغيل وتقليل التأخير وكذا تحين استخدام الآلات أعلى وبسعر أقل مما يكسبها مركز تنافسي أفضل وضمن استمرارية في السوق الذي يساعد من توفير أو خلق مناصب عمل أكثر.

#### ❖ أهداف إدارة الجودة الشاملة

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة في السعي لإرضاء الزبون ، تلبية رغباته بدرجة عالية من الجودة، و تخطيطها بشكل دائم، و لكن في الواقع العملي، لا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا من خلال استراتيجية متكاملة، هدفها الأساسي تحقيق مستوى الجودة عال للمنتجات، من أجل تحقيق رضا وسعادة الزبائن ،بغية ضمان البقاء والاستمرارية والتطور للمؤسسة، ويمكن توضيح هذه الاستراتيجية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 3: أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: رافد عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم، مراجعة سعد زداد دروش، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص14

انطلاقاً من الشكل يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي:

- ✓ فهم حاجات ورغبات الزبون لتحقيق ما يريد
- ✓ التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية بما يخدم الجودة المطلوبة .
- ✓ توقع احتياجات ورغبات الزبون في المستقبل، وجعل ذلك عملاً مستمراً .
- ✓ مواكبة مسيرة التطوير والتحسين لأساليب تقديم المنتجات، والرقى للوصول إلى المستويات العالمية.
- ✓ المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء الجدد.
- ✓ التميز في الأداء عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج.
- ✓ تحقيق الربحية وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

✓ زيادة كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك باكتساب المهارات المضافة عن طريق الاشتراك في برامج التدريب والتطوير لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الثالث: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات وقد اختلف الباحثون بتحديدتها إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي لها.

### ❖ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من هنا يمكن إجمال أهم المتطلبات تطبيق إدارة الجودة في الآتي:<sup>1</sup>

■ القيادة : غن اسلوب البحث و التقصي أو ما يسمى الإدارة بالتجوال يتطلب من قيادة القيام بالبحث و التقصي عن أعمال المنظمة ككل و الاستماع إلى المشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة و إقامة شبكة اتصال مع أقسام المنظمة ككل بما يتضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين.

■ الالتزام : إن التزام الادارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة و إنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أولويات فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادر على إظهار إلزامها الطوير يدعم البرنامج فلن في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كما أن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل انماط العامل الجديدة المركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات و المواصفات التي يرغب الزبون الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.

■ فرق العمل : إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات النجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين لانه مهما تكن كبيرا أو متمكنا في التنظيم فإن ضمتك و مكانتك لا تتجسد في فرديتك إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا و شاملا.

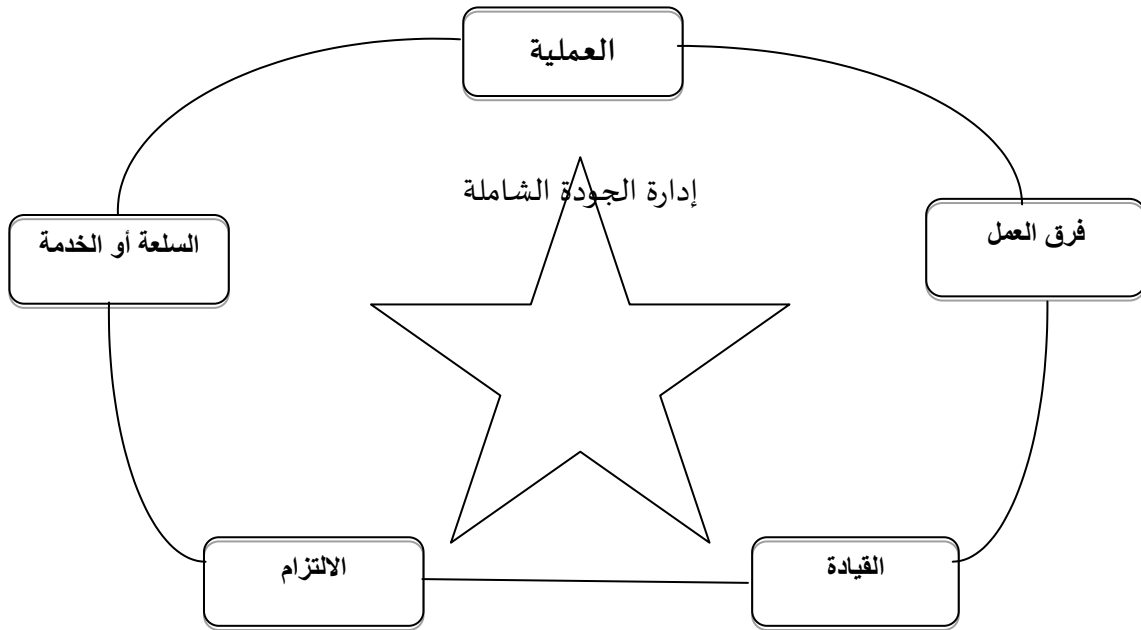
■ التصميم الفعال : تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الامكانيات العملية للمنظمة من جهة كما يمثل اهم متطلبات الزبون من جهة أخرى ولقد أولت إدارة الجودة الشاملة السلعة أو الخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أم الدولي ، لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء أكفاء سيساعدها في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي الزبون التي الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له .

<sup>1</sup> بن ونيسة ليلي، اقتصاد المعرفة وجودة التعليم العالي في الجزائر، اطروحة شهادة الدكتوراه، معسكر، جامعة مصطفى

اسطنبولي، 2015/2016، ص77

- التركيز على العمليات : إن سبب بناء منظمات الأعمال ميزة تنافسية قوية في أسواق عالمية يعود ارتكازها على السلع و الخدمات المقدمة للزبون وهذا ما يؤكد أهمية دور المدير العمليات إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها أو إدراكها لبعدها الأساس وهو رضا الزبون أو رفضه للمنتوجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات.
- فعالية نظام الاتصالات: من الضروري ان يكون هناك نظاما فعلا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس و المرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها وينبغي أن يكون نظام الاتصال قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغ مرؤوسهم بمضمونها في اقرب وقت.

الشكل رقم4: نموذج كريدج لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: مهدي السمراني، مرجع السابق، ص139

### ❖ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات عملية ليست بالسهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، وذكر جابلونسكي "jabloski" أن هناك خمسة مراحل لتنفيذ الناجح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات تتمثل في ما يلي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup>عبدالرحمن توفيق، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والادوات، الطبعة الثانية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة،



## الفصل الأول: المداخل النظرية للجودة و الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

- **مرحلة الاعداد :** أطلق عليها جابلونسكي " المرحلة الصفيرية كونها تنسيق مراحل البناء التي تليها، ويمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة في اعتبار الجودة الشاملة جزءا من ثقافة المؤسسة ،والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا، وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:
  - ✓ اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة العليا.
  - ✓ التزام الادارة العليا بالجودة الشاملة و بإجراء التحسينات المستمرة.
  - ✓ تشكيل مجلس الجودة و الذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته.
  - ✓ بناء فرق العمل مع إعطاءها الصلاحية اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.
  - ✓ إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا.
- **مرحلة التخطيط:** تبدأ هذه المرحلة بإرسال حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة، حيث يقوم الأفرادالذين يشكلون مجلس الجودة، باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد، عملية التخطيط الدقيق، وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها :
  - ✓ تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.
  - ✓ تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة من أجل الاستعداد مسبقا.
  - ✓ وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد شبيب وجود المنظمة.
  - ✓ اختيار مدير الجودة ليكون مسؤولا عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
  - ✓ دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.
- تصميم خطط التنفيذ للمرحلة التالية مع الأخذبعين الاعتبارالموارد المادية والبشرية المتاحة.
- **مرحلة التنفيذ:** تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع وهي تتكون من خطوات رئيسية:
  - الخطوة الأولى: خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: بحيث يتم تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال القيام بعدد من البرامج وهي:
    - ✓ إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة.
    - ✓ تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
    - ✓ استخدام المدخل العملي في حل المشاكل وتحسين العمليات.
  - الخطوة الثانية : أدوات حل المشاكل : إن إجراءات حل المشاكل تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولا إلى اختيار الحل الأفضل ومن أهم أدوات حل المشاكل:

✓ تحليل العمليات.

✓ العصف الذهني.

✓ خرائط السبب والنتيجة أو كما تعرف بهيكل السمكة.

الخطوة الثالثة : الضبط الإحصائي للعمليات : تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة السابقة تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الاحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

الخطوة الرابعة: تصميم التجارب : يتم في هذه الخطوة استخدام اساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات

■ مرحلة الرقابة و التقويم : يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على اساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة اولا بأول بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ومن الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعمالية التقويم الذاتي عن طريق العاملين فيها كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال.

تعتمد المنظمات كثيرا في مرحلة الرقابة و التقويم على التغذية العكسية من مسموحات العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها.

تتضمن هذ المرحلة أربع خطوات تتمثل في :

✓ التقييم الذاتي: تبدأ عملية التقييم بعدد من التساؤلات المهمة، والتي يمكن في ضوء الإجابة عنها التحسين من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ التقييم التنظيمي: تركز هذه العملية على ضرورة فهم المؤسسة، حيث يتم تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، وتقييم العوامل المتعددة التي يمكن أن تقود إلى نجاحها.

✓ دراسة العملاء :تدف هذه العملية إلى التعرف على مدى رضا الزبائن، وعلى ما يقترحونه في مجالات التحسين والتطوير، من خلال لقاءات عمل أو من خلال الاتصالات.

✓ التغذية العكسية: تمكن المؤسسة من التعرف على ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية من العاملين والمدربين وأعضاء فرق العمل، وآرائهم واقتراحاتهم في إمكانية تحسين الأداء.

■ مرحلة التنفيذ : فيها يبدأ التطبيق الفعلي للخطط الموضوعة التي تتضمن عددا من الخطوات:

✓ خلق بيئة ثقافية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تدريب جميع الأفراد وإنشاء فريق إداري لقيادة المنظمة نحو الجودة الشاملة، وتطوير وتوظيف جميع الموارد.

- ✓ أدوات حل المشاكل: مثل تحليل العمليات، العصف الذهني، تحليل بارنو.
- ✓ الضبط الإحصائي للعمليات.
- ✓ تصميم التجارب.
- مرحلة تبادل و نشر الخبراء: بعد الانتهاء من المراحل السابقة وهي الإعداد والتخطيط والتقويم والتطبيق تكون المنظمة على استعداد للدخول في المرحلة الأخيرة وهي مرحلة تبادل و نشر الخبرات، حيث يتم الاستفادة من الخبرات والنجاح الذي حققته المنظمة وذلك بدعوة الآخرين للمشاركة في عملية التحسين.

### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يمكننا القول أن نجاعة إدارة الجودة الشاملة مرهون بالتوجه الذي تتبناه المؤسسة، كما أن الأدوات التي تقدمها و التقنيات و المبادئ التي تتضمنها لا تعتبر ضمانا لنجاح تطبيقها بل يجب

## الفصل الأول: المداخل النظرية للجودة والجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

---

التأكد من قابلية هذه المؤسسة وقدرتها على تذليل الصعوبات، والتي غالبا ما تتمثل في مقاومة التغيير لدى العاملين ودرجة التزام القيادة العليا بها، ومن المهم أيضا معرفة أن تحقيق الجودة في مؤسسة ما، أمر لن يتم إلا بالتكامل مع المؤسسات الأخرى، فجودة المنتجات النهائية مثلا مرهونة بجودة المادة الأولية التي يجب أن يسهر عليها المورد كما ترتبط بجودة اليد العاملة المؤهلة التي ترتبط هي الأخرى بجودة مؤسسات التعليم التي توفرها، وجودة العمليات مرهونة بجودة الأدوات التي توفرها المؤسسات الصناعية، فقضية الجودة على هذا النحو قضية متكاملة لا تستطيع المؤسسة تطبيقها لوحدها بشكل منفرد بل هي قضية أمة كاملة وصعوبة تعميم هذا الوعي كان السبب في دفع الحكومات لإدراج شهادات جودة وطنية تجعل الجودة الشاملة نظاما واضحا يمكن تبنيه في جميع المؤسسات.





# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

---

### مقدمة الفصل

تتصدر إدارة الجودة الشاملة قائمة أكثر مواضيع إدارة الأعمال أهمية وبرزت مؤخرا على الساحة العلمية لتحظى بالقدر الأوفر من انشغالات الباحثين و صناع القرار وتسلط كل هذا الضوء حول هذا الموضوع لم يستطع أن يشبع القناعات، بل لم يستطع حتى إطفاء الجذوات المشتعلة بين المنتقدين والمشجعين لهذه الفلسفة وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع ليترك جدالا بني على النزعات الإيجابية لأغلب من يريدون تعميم أفكار هذه الفلسفة على المؤسسات الحديثة، وفي هذا الفصل سنبين أهمية إدارة الجودة الشاملة في صياغة كل من رؤية ورسالة المؤسسة، كما سنوضح أثرها على الأداء التنظيمي والتجاري للمؤسسة، وعلاقتها بمورديها. كما سنتعرف أيضا على المزايا التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة، والعوامل التي تشكل عائقا في طريق تحقيقها.



## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

إن ظهور إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لم يكن محض الصدفة، و لكنها تراكم للخبرات البشرية، وتطورت حسب الضرورة المقتضات و التسارع المتلاحق في الأحداث و هو ما يجعل الجودة الشاملة هدفا لكل المؤسسات الطموحة.

المطلب الأول: أبعاد إدارة الجودة الشاملة في صياغة رسالة ورؤيا المؤسسة الاقتصادية.

فعلا إن رسالة المؤسسة تواجدت مع تواجد المؤسسة و لكن تبقى إمكانية تطويرها مرتبط بالأفكار التي تتأثر بين أفراد المؤسسة و رسالة المؤسسة أو المنظمة المستقبلية لما تريد الوصول إليه مستقبلا في مسيرتها من خلال تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة الخاصة بها، و بالتالي فرسالة المؤسسة يجب أن تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها، و تحقيقها لا يكون على المدى القصير أو المتوسط بل يكون على المدى الطويل.

كما نضع الإستراتيجية في خدمة رسالة المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة و التي تسمى التميز والتفوق على الآخرين أي المنافسين و ذلك من خلال تقديم سلعة أو خدمة للعميل تحقق له أعلى قيمة<sup>1</sup>.

كما تعتمد إدارة الجودة الشاملة في إنجاح التغيير الثقافي على المتطلبات التالية:

- المهارات المعرفة لتنفيذ العمل.
- التحسين المستمر.
- تصميم وتطوير المنتجات.
- خدمات جديدة.
- التركيز على الزبون.
- وضع الخطط الإستراتيجية قصد التعرف أولا على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

إن إعداد صياغة الرؤية تعتبر الخطوة الإيجابية الأولى في إطار إدارة الجودة الشاملة و يمكن صياغة رسالة المؤسسة في إطار تطورها و مادامت المؤسسة تتبنى إدارة الجودة الشاملة فصياغة الرسالة مرتبط بالتزام المؤسسة بالجودة.

و يوضح المثال التالي رسائل ورؤى بعض المؤسسات:

<sup>1</sup> ليلي قواجلية، مذكرة 'دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية'، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012/2013.

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

- إننا قسم نظم الطيران، مركز التميز لإجراء البحوث وتطوير وابتكار النظم.
- إننا نعمل معا لنخلق نظم الجودة للقدرة على القتال و ذلك لتأكيد إن نظم افصل دفاع جوي في العالم وصيانة أمريكا إلى الأبد.
- قسم نظم لم الطيران بالولايات المتحدة الأمريكية
- ريت مات رسون: إن سياسة قسم الصلب بالوسط الغربي لأمريكا بمؤسسة ارامكو هو التزويد بالمنتجات التي تلبي تماما احتياجات العملاء و تسليمهم هذه المنتجات في الوقت المحدد و بسعر تنافسي. إن اسمنا يجب أن يظل ممثلا للجودة بالنسبة لعملائنا ولأنفسنا و لبائعينا.
- مؤسسة ارامكو قسم ميد و ست ستيل

### المطلب الثاني: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة.

من خلال هذا المطلب سنحاول دراسة أو تبيان أثر المدخل الإداري المتمثل في إدارة الجودة الشاملة على كل من الأداء التنظيمي، النشاط التجاري، وكذلك على علاقة المؤسسة بمورديها.

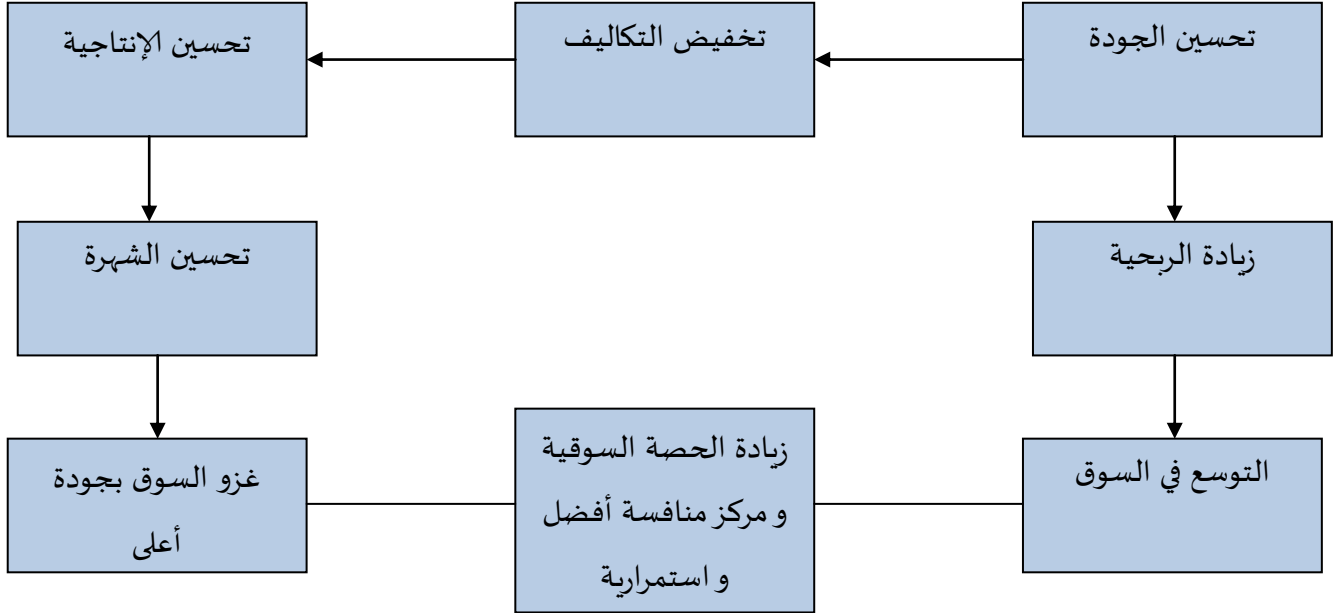
➤ أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي<sup>1</sup>: إن إدارة الجودة وفقا لنظام الجودة العالمية ISO تقوم على حقيقة رئيسية مفادها أن الجودة مسؤولة على كافة الأفراد العاملين في المؤسسة، لذا فإنها تسعى إلى الاهتمام بالعمل الجماعي و تشجيعه و تحقيق التحسين المستمر بالاتصالات و اشتراك أكبر للعمال في معالجة و حل المشاكل الإنتاجية و تحسين العلاقات الوظيفية و التنظيمية بينهم فعندما تدرك الإدارة أهمية الاتصال من الأعلى إلى الأسفل و العكس، عندما تدعو الإدارة لعقد اجتماعات دورية و مستمرة لعرض النتائج و توفير و تبادل المعلومات، حتى تضل قنوات الاتصال مفتوحة مع التحديد الدقيق و الواضح للمسؤوليات و تفويض السلطة هنا نقول أن الاتصال أو أن كل هذه العناصر هي عناصر فعالة و عنصر قوة التنظيم.

➤ أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التجاري: إن معظم المؤسسات الكبيرة التي حققت نجاحا هاما و حققت رقم أعمال معتبر هي تلك التي بحثت و أدركت العلاقة بين الجودة و الربحية و الحصة السوقية فهذا يضمن الربحية، و سواء تم قياس الربحية بالنسبة للاستثمار أو المبيعات، و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> بومدين يوسف، 'دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الحالي للمؤسسة'، مداخلة من ملتقى 'إدارة الجودة و تنمية أداء المؤسسة'، جامعة 1 طاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 13-14/12/2010، ص23.

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

الشكل رقم 5: أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والحصة السوقية.

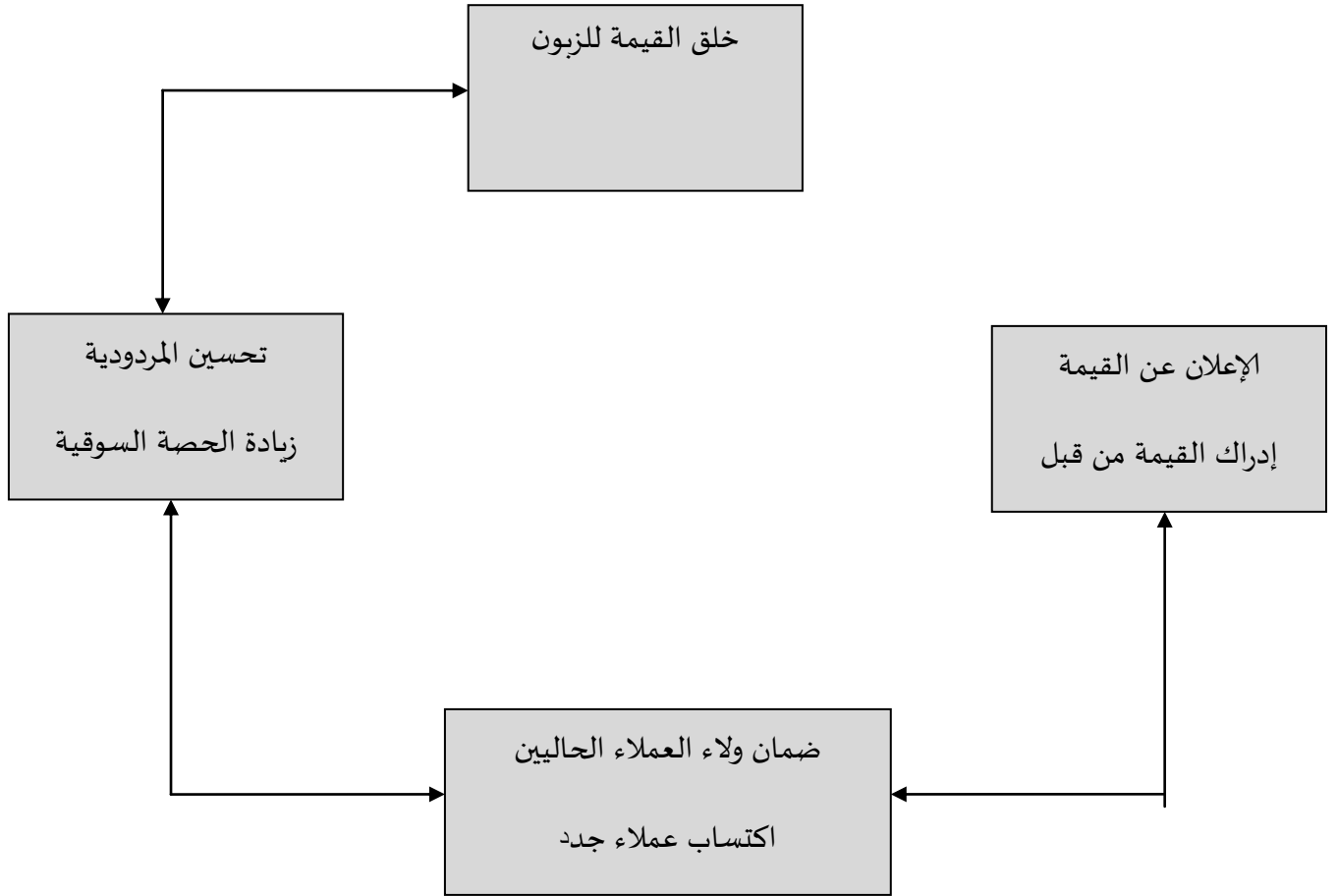


المصدر: يوسف بومدين-إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز-مجلة الباحث، العدد 2007، 05.

إن أداء المؤسسات التي تعمل بالجودة تفوق مثيلاتها التي لا تعتمد على الجودة، فالنظرة الحديثة لرفع رقم المبيعات للمؤسسات وزيادة الحصة السوقية قائمة على مبدأ أساسي هو رضا العملاء والذي هو أحد أبعاد إدارة الجودة، والتي تنظر إلى مسألة العميل من زاوية مفهوم "قيمة المستهلك أو العميل"، ويتضح أثرها من خلال الشكل التالي:

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

الشكل رقم 6: حلقة خلق القيمة للزبون



المصدر: بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره.

وحتما أن حلقة القيمة للعميل ستعرض ولاءه ووفاءه لمنتجات المؤسسة، و يصبح هذا العميل الراضي وسيلة إعلان إيجابية وأكثر ثقة لأنه يستعمل ما يسمى ب "الإعلان الشفهي" مما يزيد من عدد الزبائن وارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة و التقليل من شكاوي العملاء، و بحصول المؤسسة على شهادة ISO هذا يسمح لها برفع رقم أعمالها من خلال ارتفاع عدد الزبائن وانخفاض الشكاوي.

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

أثر إدارة الجودة الشاملة على علاقة المؤسسة بالموردين<sup>1</sup>: إن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لا يعمل فقط على تحسين علاقة المؤسسة بسوقها الأمامي (المستهلك)، و بالتالي تحسين أدائها التجاري، بل يعمل أيضا على تحسين علاقتها بسوقها الخلفي (الموردون)، وهذا من حيث:

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

و هناك أيضا بعد آخر يتعلق بأثر إدارة الجودة على مستوى الأداء في الجانب التقني و البشري من خلال ان المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو وفقا لنظام الجودة العالمية لا بد أن تدرك أن الحصول على شهادة المطابقة ليس هدفا في حد ذاته، و لكنه وسيلة تستخدمها الإدارة الناجحة للوصول إلى المزايا التقنية والإدارية التي حصلت عليها المؤسسة، و يتمثل اثر الجودة على الجوانب التقنية و التسييرية على المؤسسة:

- تحسين كبير و ملحوظ في جودة المنتجات المصنوعة.
- التحسين المستمر في كافة مرافق و عمليات و مستويات المؤسسة.
- الوعي الكبير لدى كافة العمال بالمؤسسة بأهمية و دور الجودة في المستويين الداخلي و الخارجي.
- الشفافية التامة في التسيير.
- تحسين محيط العمل الداخلي.
- انخفاض في نسبة عدم المطابقة.

المطلب الثالث: مزايا و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

أولا: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

إن التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة يمكن ان يحقق للمؤسسات المزايا الآتية<sup>2</sup>:

- ✓ تحقيق جودة أداء عالية.
- ✓ التحسين و التطوير المستمرين في كافة مراحل العمل.
- ✓ تعزيز الرغبة لدى الإدارة العليا لحل مشكلات الجودة في المنظمة.

<sup>1</sup> المرجع السابق

<sup>2</sup> قيادار طاهر رجب، مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000، دار الحصاد، دمشق، الطبعة الأولى، 1998.

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

- ✓ تركيز الإدارة العليا على الحقائق كأساس لاتخاذ القرارات.
- ✓ تعزيز القناعة لدى الإدارة العليا باتخاذ نتائج العمل ومخرجاته كمقياس لمدى التحسين و التطوير المحققين.
- ✓ خلق نظام مؤسسي في العمل.
- ✓ الإسهام في تطوير مقاييس الأداء.
- ✓ الإسهام في تحسين نظام الاتصالات في المؤسسة.
- ✓ الاحتفاظ بالزبائن الحاليين و جذب زبائن جدد.
- ✓ بناء الإحساس الفعلي و الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- ✓ زيادة إنتاجية المؤسسة و تحسين الربحية.
- ✓ تحسين بيئة العمل.
- ✓ إبراز العمل الجماعي بشكل واضح في المؤسسة.
- ✓ تقليل الفواقد المادية و ترشيد أفضل في استهلاك الطاقة.
- ✓ تحسين قدرة المؤسسة على المنافسة

ثانيا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

تواجه المؤسسات عددا ن الصعوبات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وهي كالاتي<sup>1</sup>

- عدم التزام الإدارة: تفشل الإدارة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في حال كانت إجراءات العمل الإداري لا تدعم تطبيق هذه المهمة، وبالتالي على الإدارة أن توضح الفوائد الممكنة من تطبيقها، كعمل أساسي.
- عدم القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية: إن تغيير الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أمر في غاية الصعوبة، و يستغرق وقتا طويلا بسبب الخوف من التغيير، فهذه العملية تحتاج لعملية إقناع للفوائد من هذا التطبيق الجديد في المؤسسة، و المزيد من الدوافع عند الجميع لاستيعاب عملية التحول.
- التخطيط غير السليم: يعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة جهد مشترك لجميع مكونات المؤسسة، و التي يجب أن تظهر للجميع على شكل خطة تطويرية معتمدة و قابلة للتنفيذ.
- نقص التدريب المستمر و التعليم: تعاني المؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تدريب العاملين و تعليمهم، و يكون الأمر أكثر فعالية عندما تكون الإدارة نفسها مدربة على إدارة الجودة الشامل

<sup>1</sup> إيمان الحيارى، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، 2018/10/29.

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

المبحث الثاني: دراسة ميدانية في مجمع متيجي حول إدارة الجودة الشاملة.

تمهيد:

تدعيما للدراسة النظرية في الفصل السابق أجريت الدراسة الميدانية محاولة من خلالها مطابقة المعرفة النظرية في الوحدة الاقتصادية والاستفادة من تجربة العاملين في الميدان.

في هذا المبحث نسلط الضوء على تلك الالتزامات التي يقدمها مجمع "متيجي" بالتحديد "المطاحن الكبرى لشرفة" بمستغانم وهي أهم فروع "متيجي".

المطلب الأول: تقديم عام حول المطاحن الكبرى.

### 1\_نشأة مجمع متيجي<sup>1</sup>.

تأسست مجموعة متيجي على يد السيد حسين منصور متيجي الذي شرع في قطاع الحبوب منذ التسعينات من خلال إنشاء شركة تجارية دولية في صناعة المواد الغذائية على النطاق المغربي. و من خلال الإدارة الصارمة و مراقبة السوق الدولية عن قرب، أصبحت هذه الشركة في غضون سنوات قليلة الشريك الأساسي في الصناعة الغذائية الزراعية في الجزائر وكذلك في الخارج.

و بالتالي، فإن "مجمع متيجي" يعزز نفسه أكثر، ويستثمر في مجال تكنولوجيا معالجة الحبوب، من خلال افتتاح شركة جديدة في مستغانم "المطاحن الكبرى لشرفة" سنة 2001.

في بداية عام 2005 دخلت مجموعة متيجي مرحلة جديدة من التوسع وبعد مفاوضات طويلة استطاعت "amidonnerie de Maghnia" امتلاك شركتين عامتين تابعتين لمجموعة ارياد سيد بيلعباس سابقا "و" مطاحن سيق" في إطار التخصصة الكلية للمؤسسات الاقتصادية العامة التي تقررها السلطات العامة "متخصصة في معالجة الذرى و تحويلها لمشتقاتها الأساسية ويعتبر l'amidonnerie de Maghnia للمجمع الوحيد في الجزائر. مطاحن سيق مزودة بمطحنة و مسمدة و بطاريات صوامع تمتد بسعة تخزين مهمة جدا، وهذا يعطي رصييدا كبيرا لمجموعة متيجي التي ترغب في تغطية جميع احتياجات غرب الجزائر من حبوب ومشتقاتها وبسرعة كبيرة.

### 2\_بالمطاحن الكبرى لشرفة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

المطاحن الكبرى لشرفة , وحدة إنتاج بمستغانم تابعة لشركة مساهمة برأس مال قدره 7.000.000.000 دينار جزائري يقع في صلامندر , بلدية مزغران ولاية مستغانم . تم إنشاءه من قبل السيد حسين منصور متيجي وهي متخصصة في إنتاج منتجات الحبوب المعالجة الأولى و الثانية.الوحدة مجهزة ب : 03 مطاحن دقيق, آلاتي مسمدة ,صومعتي غاز الميثان (26 ألف طن), وحدتي كسكس,وحدة حبوب الإفطار وجبات الخفيفة, مخبرين للمراقبة و مخبزة, في تحويل القمح الخشن و اللين لتنوع المنتجات كالآتي:

✓	السميد الرفيع الخشن	✓	دقيق الخبز للخبازين
✓	السميد الرفيع المتوسط.	✓	دقيق الخاص و الممزوج.
✓	السميد الرفيع الدقيق .	✓	دقيق الرفيع.
✓	السميد العادي .	✓	النخالة.

بالنسبة لتشكيلة الكسكس:

✓	الكسكس الرقيق.	✓	الكسكس الرقيق الفاخر.
✓	الكسكس المتوسط.	✓	الكسكس المتوسط الفاخر.
✓	الكسكس الخشن.	✓	الكسكس الخشن الفاخر.

بالنسبة لتشكيلة حبوب الإفطار وجبات الخفيفة:

✓	كريات شوكولاتة .
✓	بتلات الشوكولاتة.
✓	حلقات الشوكولاتة.
✓	أرز منتفخ بالشوكولاتة.
✓	كريات العسل.
✓	شوكولاتة الدببة.
✓	بنين صغير بالجبن.
✓	بنين صغير مملح.
✓	حشوه المشمش.
✓	بنين بيتزا .
✓	بنين ايطالي /مكسيكي.
✓	بنين جبن /بابريكا/كاتشب.

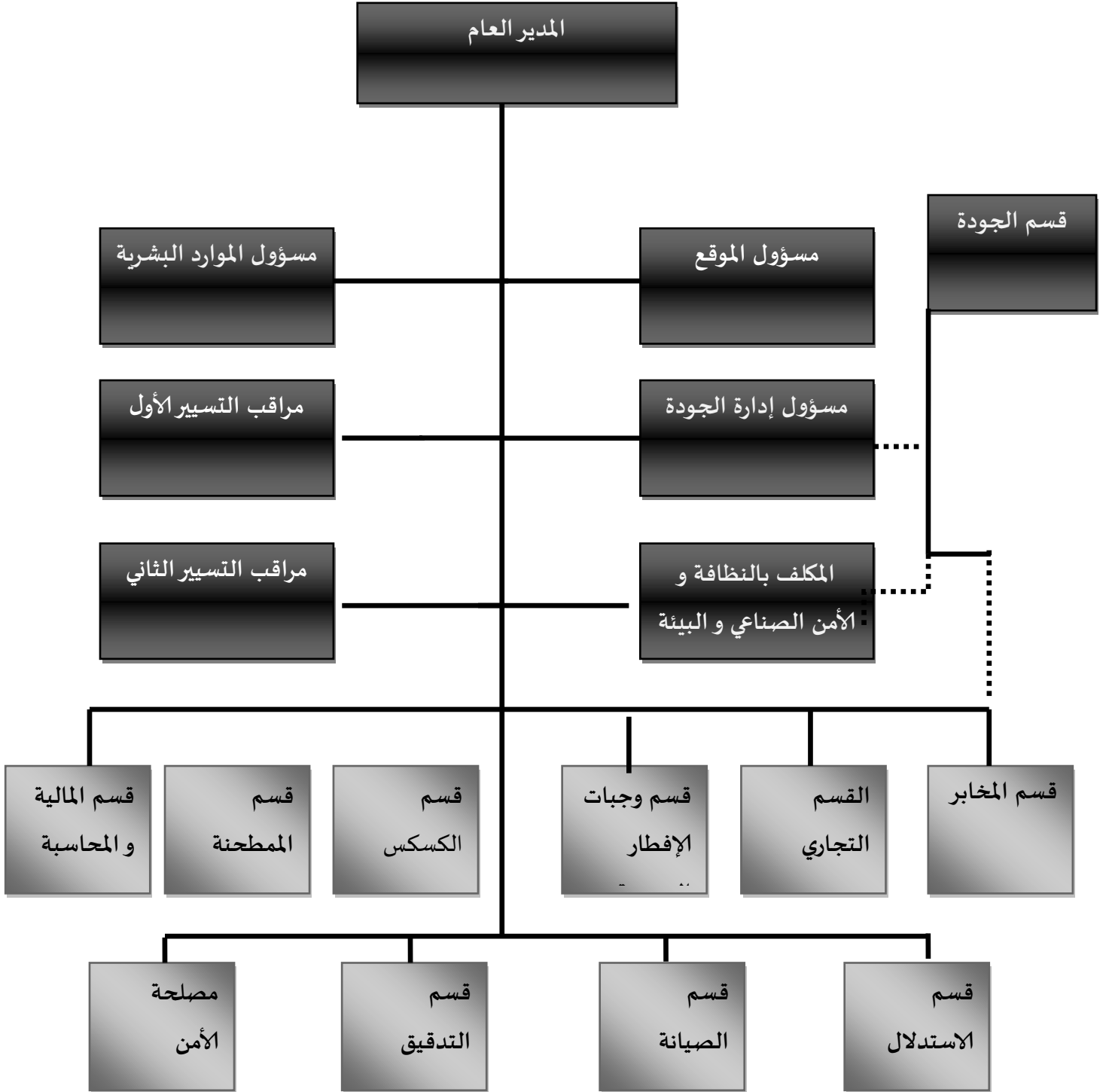


## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

لضمان الأداء السليم للشركة وتحقيق أهداف الإنتاج تعتمد "م ك ش" بمستغانم الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم 7: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مسؤول الجودة.

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

مهام بعض الوظائف:

المدير العام :

- يريء الميزانية السنوية ويقدمها لمجلس الإدارة للدراسة و الاتفاق و الإنجاز.
- يطور السياسة النوعية للعمل و يؤمن تشغيله.
- يحض النصوص لإتهاء سياسة تقنية لتسيير الشركة
- يقوم بالتسيير اليومي للشركة.
- يحضر معظم النشاطات لتطبيق و ترجمة النصوص القانونية المعمول بها .
- ينسق و يوجه مختلف القطاعات و النشاطات للشركة.
- يسير و يتابع العلاقات مع المنظمات الخارجية.
- يقدم تقرير لمجلس الإدارة على كل الحالات في الشركة.
- يحظر برامج تطور الشركة.

مسؤول الجودة و النوعية :

- يساهم في تحضير و تقديم سياسة النوعية للمقابلة
- يسير عملية إقامة جهاز تقنية النوعية .
- يشارك المديرية العامة و مختلف النشاطات كمستشار و مرافق و مستمع .
- يجمع و ينظم المعلومات الخاصة TBQUE.
- يساعد فرق تحسين في اختيار العتاد النوعي مكلف بالربط بين المديرية العامة و المنظمات الخارجية الداخلية في برنامج التطور SMO.
- يحظر و يندشط جلسات العمل في ما يخص النوعية
- يحرص على المطابقة و نجاعة الإجراءات المتغيرات بالنسبة للجهاز .
- يحظر نشاطات الاتصال و تحسين لدى كل عمال الشركة بصفة منتظمة .

قسم الإدارة الموارد البشرية:

- ضمان سياسة التشغيل .
- التكوين.

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

- التغيب و محاولة الحد منه .
- تسيير قضايا الاجتماعية و القضايا العامة .
- تسيير القضايا القانونية المتنازع فيها .

### القسم التجاري:

- يساهم في تحضير سياسة تجارية للشركة و هو المسؤول في تشغيله .
- يساهم في تحضير ميزانية المداولة و هو المسؤول على تشغيله في الواجهة التجارية.
- يحضر إستراتيجية فيما يخص تحسين المواد الأولية.
- تحضير المطبوعات و الأوراق التقنية للمواد.
- يحضر الصورة فيم يخص ميدان التشغيل.
- يتابع السوق و المنافسة .
- يعرض و يأمر الموزعين.
- تبليغ التوقيعات الأساسية المرسله إليهم من طرف المديرية العامة ، المديرية التجارية، التسويق.
- ينشط احتمالات للتأكيد توقيعات المبيعات بين المديرية العامة ، التجارة و التسويق.
- إبلاغ التوقعات المبيعات المؤكدة للممثلين المعنيين لمجموعة المديرية العامة و المديرية الجهوية و المسؤول التجاري مسؤول التسويق و مسؤول الإنتاج.
- جمع حالة إنجازات المدة الماضية مع مخطط (نشاط معلن عليه).
- مسؤول عن تحضير مخطط قدرة الورشة تزامن مع مصلحة الإنتاج .
- حساب تخطيطي ، المصاريف الناتجة من توقعات المبيعات .
- إقامة تخطيط للمصاريف حسب القدرة .
- منشط المسار الصلاحية.
- مواصلة متابعة الإنشاءات.
- تحليل التقدم و التوقعات.

### قسم المحاسبة و المالية :

- تحديد السياسة المالية بتحقيق التوازن المالي و استعمال العقلاني للموارد المالية و التهيئة المخطط

المالي

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

- تأمين الحفاظ على التموين الضروري لتحقيق الأهداف المسطرة في إطار نمو الوحدة و تسير عقود القروض.
- تأمين وإصدار الإجراءات المالية والمحاسبية.
- تأمين مراقبة التحليل ورصد حسابات نتائج و ميزانيات.
- تأمين إعداد ملفات الأسعار.
- تحافظ عملية الجرد لنهاية السنة.
- ضمان تسير الموارد البشرية.

### مسؤول المخبر:

- يعاين ويراقب عمل مصلحة المخبر.
- يحرص على احترام القانون المعمول به .
- قوم بالاتصال بين المصالح و يستنتج إنتاج التحاليل المحصل عليها فيما يخص المواد الأولية المنتهية (المخرجات).
- يتمكن من مداواة المواد الغير مطابقة.
- يحدد نوعية المخبرية لأنواع القمح الخالص و المختلط.
- البحث عن طريقة (زيادة عون تقني للخبز).
- يحرص على حسن الوضعية للعتاد المخير و الوزن
- يستثمر الوثائق المخبرية و يعلن مباشرة عن الأخطاء الموجودة في المصلحة المعينة لكي يتخذ الإجراءات اللازمة..
- يقوم بتقرير يومي و حصيلة شهرية على نشاطه في المصالح المعنية.
- يحرص على وجود العتاد الخالص بالمراقبة و التجربة.
- يحرص على مصداقية النتائج التحاليل المكروبية بقيامه بتحليل متناقضة.

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

المطلب الثالث: تطبيقات الجودة الشاملة داخل الشركة.

### 1. سياق المنظمة:

يتمحور هذا الجزء حول فهم القضايا و توقع احتياجات و توقعات الأطراف المعنية.و هذا يتطلب معرفة جيدة لسياق العمل ,وفهم مستمر و متزايد للقضايا الخارجية و الداخلية وكذا تحديد الأطراف المعنية وتوقعاتهم.ومن هذا التحليل العالمي تستمد منهجية التعامل مع المخاطر.

1.2. فهم المنظمة و سياقها:وفقا لما يحدده معيار الايزو 9001 المعمول به,يتم تحديد سياق وحدة إنتاج س ب ا للمطاحن الكبرى للشرفة بمستغانم ,ويتم تنفيذه وفقا لعملية "مراقبة نظام إدارة الجودة" وتطبيقه في ملف «سياق المؤسسة وتسيير الأطراف المعنية»تسمح ب:

وصف السياق الحالي لوحدة الإنتاج باستخدام تحليل swot

تحديد الاتجاه الاستراتيجي لوحدة الإنتاج و المحاور الإستراتيجية الناتجة مع الأخذ بالاعتبار القضايا الداخلية والخارجية ذات صلة وكذا الفرص و المخاطر.

تطبيق الخطط العملية للمحاور الإستراتيجية و البحث عن المخاطر و الفرص المتعلقة بتلك الخطط.

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

الشكل رقم 8: وصف السياق الحالي لوحدة الإنتاج باستخدام تحليل SWOT

<b>نقاط الضعف</b> الجودة السيئة للقمح المحلي. المتطلبات القانونية والتنظيمية (الاستيراد/التصدير).	<b>نقاط القوة</b> قدرة التصنيع والتعبئة والتغليف. تنوع المنتجات. شبكة التوزيع.	<b>الأصل الداخلي</b>
<b>التحديات</b> أحادية مصدر المادة الأولية الخام (القمح)	<b>الفرص</b> (م ت م) النقل الداخلي. علاقة المجموعة.	<b>الأصل الخارجي</b>

المصدر: مسؤول إدارة الجودة

### 1.2. فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية:

يتم تحديد الأطراف المهمة الخارجيين والداخليين في وحدة الإنتاج بالمطاحن الكبرى للشرفة ذات صلة في إطار نظام إدارة الجودة، وتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم وتحديثها بانتظام وفقا "لتجربة جودة نظام إدارة" ل:

- ضمان مطابقة منتجاتنا وخدماتنا.
- الأخذ بعين الاعتبار التحسين المستمر لشركائنا.
- زيادة رضا عملائنا وشركائنا وموظفينا.
- تلبية احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة يساهم في تحقيق أداء مستدام للمؤسسة.

تحديد الأطراف المعنية: ✓

لتحديد الأطراف المعنية يوجد عدة طرق وأدوات للاختيار من بينها:

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

- العصف الذهني، في هذه الحالة تعقد المنظمة اجتماعات لجمع الأطراف المهمة التي تؤثر على أنظمتها.
- تعتمد المؤسسة على استراتيجياتها في تحديد الأطراف المهمة على سبيل المثال: إستراتيجية الإنتاج التي تسمح بتحديد الموردين و العملاء.
- تحدد المنظمة الأطراف المهمة على حسب تحديد احتياجاتهم.
- ✓ تصنيف الأطراف المهمة:

يتم تصنيف الأطراف المهمة في الوحدة الناتج بالمطاحن الكبرى لشرفة وفقا لتأثير الأطراف المعنية بنظامهم) تأثير ثانوي أو تأثير كبير أو غير ذلك حسب الملائمة).

تحديد تصنيف التوقعات :

حددت المنظمة ورقة طلب لمصفوفة ميتشل على النحو التالي: "حالات العملاء ذوي صلة".

الشكل رقم 9 حالات العملاء ذوي صلة".

الأطراف المعنية	النوع	عائلات	الاحتياجات والتوقعات	القرار			الإجراءات	
				القدرة	الفائدة	الإستراتيجية	القدرة/الإجابة الحالية	الإجراءات المقررة
العملاء	خارجي	قاعدة العملاء	منتج موثوق وفق المتطلبات. الحصول على منتجات آمنة تلي احتياجاتهم. الحصول على منتج بأفضل سعر. منتج مطابق للعينة. ضمان التواصل الجيد. الرد على الشكاوي ومعالجتها. الإجابة على أسئلة تقييمهم. وضع خطط بديلة في حالة وجود خلل.	قوية	ضعيفة	راضي	تحليل استبيان رضا العملاء. قياس رضا العملاء بعد عملية بعد تحليل استبيان رضا العملاء. وثيقة شكوى العملاء. وثيقة توفير الاحتياجات.	تحليل الشكاوي و أراء العملاء. وضع خطط عملية بعد التحليل مباشرة. وثيقة شكوى العملاء. وثيقة توفير الاحتياجات.

3- تحديد نطاق نظام إدارة الجودة:

تمتلك المؤسسة نظام إدارة جودة يتم تنفيذه وفقا لمتطلبات معيار ايزو 9001:2015 على كل موقع شركة المساهمة لمطاحن الكبرى للشرفة، وحدة إنتاج مستغانم يطبق على جميع عمليات تحويل القمح اللين و القمح الخشن، تصنيع الكسكس، وجبات إفطار السريعة. وكذلك التسويق وتوصيل الدقيق و الكسكس و مختلف منتجات حبوب الإفطار و الوجبات الخفيفة.

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

يأخذ نظام إدارة الجودة بعين الاعتبار جميع متطلبات معيار الايزو 9001:2015 باستثناء متطلبات الفصل 8.3 المتعلق بالتصميم والتطوير.

### 4.4/ نظام إدارة الجودة و متطلباته:

مع مراعاة المحاور الإستراتيجية لسياسة الجودة والأهداف الإستراتيجية ثم النتائج التشغيلية, قامت الشركة بتحديد وإنشاء وتوثيق وتنفيذ والحفاظ على العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة من خلال ضمان التحسين المستمر طبقا لمتطلبات المواصفات الدولية ايزو 9001:2015.

ومن هذا المبدأ, تم تحديد كل عملية كالتالي:

- الغرض, الهدف, الأنشطة, العملاء, بيانات الدخول , بيانات الخروج, مصادرها, المسؤوليات و الصلاحيات, (الدرجة في وثائق التوظيف), طرق الرصد و التقييم: يتم تضمين هذه المعلومات ضمن وثائق عملية .
  - التفاعلات بين العمليات: يتم تحديد هذه المعلومات في الوثائق العملية لنظام إدارة الجودة.
  - الفرص و التهديدات التي تؤثر على كفاءة العمليات يتم تحديدها و تحديثها لكل نشاط يشكل العملية وفقا للمنهجية المحددة في عملية "نظام إدارة الجودة".
  - التخطيط والإجراءات المناسبة لتقليل المخاطر وتعظيم الفرص.
- قررت الشركة الاستعانة بمصادر خارجية (لعملية تسليم المنتجات النهائية) لضمان سيطرته لأنهبدا كأن له تأثير على مطابقة المنتج فيما يخص متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية.

### 5/ القيادة:

- يتم تحديد التوجهات الإستراتيجية للشركة من قبل الإدارة العامة و كذا التواصل مع جميع الموظفين. يتم تقسيمها إلى أهداف إستراتيجية و تشغيلية, كل واحدة مصحوبة بمؤشرات والتي يتم فحص تطورها و مراجعتها بانتظام للإدارة/ العملية.
- يتم نشر هذه الأهداف على جميع مستويات المؤسسة, عن طريق لوحات معلومات الجودة المكونة من مؤشرات الأداء لرصدها و قياس الانجاز.
- كل عملية تساهم في إستراتيجية الشركة, و توفر البيانات اللازمة للقياس الواقعي لفعالية و أداء نظام إدارة الجودة.



## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

### توجيه العملاء:

جزء لا يتجزأ من إستراتيجية الإدارة العامة , وامتثالاً للمتطلبات التنظيمية ورضا عملائها و الأطراف الأخرى المهمة باعتبارها ضرورية, وبالتالي فهي جزء من عملية التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها من خلال اعتماد نظام إدارة الجودة مرتكزة على نهج إدارة المخاطرة على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي.

### توجيه العملاء: الشركة قامت ب:

- تحديد و تلبية متطلبات العملاء القانونية و التنظيمية لتثبيت المؤسسة قدرتها القيادية (فرص مسؤولياته والتزاماته) على أساس مستمر.
- تحديد المخاطر و الفرص المحتملة (أي مخاطرة او فرصة يمكن أن تؤثر على مطابقة المنتجات والخدمات ورضا العملاء. الحفاظ على هدف تقديم منتجات وخدمات متوافقة دائماً).
- الحفاظ على هدف المتمثل في إرضاء العميل دائماً بشكل أفضل (المبدأ الأول في إدارة الجودة (توجيه العميل))

### 6/ سياسة الجودة:

- "إدارة الجودة و الالتزام" يضعها المدير العام, يتم تطبيقها على جميع التوجهات و الأهداف المحددة لشركة. تحدد المحاور الإستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف.
- تعتمد سياسة الجودة على نهج عملي, نهج المخاطر و الفرص الداخلية و الخارجية, مرتبطة بأنشطتها و رغبة في تزويد طاقم العمل بالوسائل اللازمة لتحقيقها.
- تكون مفهومة لدى جميع الموظفين و يتم عرضها على نطاق واسع في الشركة. ويتم تحديد التغييرات خلال "مرجعيات الإدارة".
- يتم تقييم تطبيق و فهم هذه السياسة باستمرار في إطار عمل النظام , و لاسيما خلال عملية التدقيق الداخلي.

### 7/ المساندة:

لتنفيذ سياسة الجودة الخاصة بها, و زيادة رضا العملاء, تعمل باستمرار على تحسين كفاءتها و أدائها, م ك ش وحدة إنتاج بمستغانم, تنشر الموارد البشرية و التنظيمية و المواد اللازمة. التعريف, الاستخدام, و تسيير هذه الموارد, كلها محددة ضمن نظام إدارة الجودة و التنظيم الداخلي للشركة الموصوفة أدناه.

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

### • الموارد البشرية

\_تم وضع عملية "إدارة الموارد البشرية" من اجل توحيد معايير و إجراءات تحديد الموظفين و إتاحة التقييم والتدريب لموظفي الشركة.

\_جودة المنتوجات التي توفرها الشركة ورضا عملائها،يعتمد على كفاءة العاملين الذين ينتجون هذه المنتجات،وهذه المهارة هي نتيجة الخبر و الوعي و التدريب.

\_المهارات و الكفاءات المحددة و المطلوبة لكل وظيفة يتم وصفها في وثائق الوظيفية التي يديرها مدير الموارد البشرية و يتم تحديثها باستمرار .

تصف هذه الوثائق:

\_المهارات المتعلقة بالوظيفة.

\_ادوار و مسؤوليات و سلطات كل منهم في مجال نشاطه.

### • البنية التحتية

توفر الشركة البنية التحتية و تديرها من خلال:

\_ إدارة المباني و مساحات العمل و المرافق المرتبطة بها.

\_إدارة المواد و المعدات المرتبطة بها حسب ("عملية الصيانة"Code PS-DM-03).

\_ إدارة وسائل الاتصال اللوجيستية ( الرسائل الالكترونية, نظام إدارة متكامل...).

### • البيئة

تحدد الشركة و تدير البيئة اللازمة للحصول على مطابقة المنتج،في تضمن إدارة و صيانة أماكن العمل في حالة النظام و النظافة المستمرة ووفقا للقانون الداخلي لتحكم في نظافة.

و من جهة أخرى،تم تعيين لجنة مشتركة للصحة و السلامة لاتخاذ القرارات و إعطاء التوجيهات اللازمة في مجال بيئة العمل و الصحة و السلامة ، و يتم مراقبة تنفيذ هذه القرارات و إدارة السجل القانوني من طرف رئيس اللجنة .

### • موارد الرصد و القياس

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

تستخدم الشركة في إطار نشاطاتها معدات المراقبة و القياس لإثبات مطابقة الجودة , يتم فحصها و معايرتها على فترات منتظمة وفقا لنص: "مراقبة معدات المراقبة و القياس " Code PE-QU-10.

### • المعارف الخاصة بالمنظمة

تتحكم الشركة في المعلومات الموثقة التي يتطلبها المعيار و كل المعرفة الضرورية لتنفيذ العملية. يتم إدارة جميع المعلومات الموثقة و المتعلقة بأنشطة الشركة و المصاغة في إطار نظام إدارة الجودة من خلال "تسيير المعلومات الموثقة" و هذا يضمن رأسمالية و حماية المعرفة المكتسبة من قبل المجتمع و استيعاب المعرفة الجديدة خلال التغييرات.

### • الكفاءة

يتم تحديد المهارات الأساسية التي تحتاجها المؤسسة من خلا و وثيقة تتضمن صفات الواجب توفرها في وظيفة معينة تقوم بها إدارة الموارد البشرية , و بالنسبة للموظفين الحاليين , يتم تقييمهم سنويا لتحقق من مدى كفاية المتطلبات الوظيفية و ما حققه الموظف من أهداف و هذا من خلال "عملية تقييم الأداء" يتم جمع هذه البيانات كجزء من التحقق من فعالية نظام إدارة الجودة .

احتياجات "خطة التدريب السنوية" التي وضعها قسم التدريب الجماعي هي كالتالي :

### • الاحتياجات المطلوبة من طرف مدراء النشاط.

النقص أو القصور الموجود لدى الموظفين من خلال عمليات تقييم الأداء والتدقيق الداخلي...

يضع هذه الخطة الرئيس التنفيذي و يطبقها قسم التدريب من اجل ضمان تحقيق الأهداف المرسومة سابقا, و في الأخير يتم تقييم كل تدريب فور انتهائه على أن يكون مطابقا للإجراءات.

• التدريب التطبيقات العملية, يمكن ملاحظة التقييم على الموقع خلال شهر أو أكثر.

• بالنسبة للتدريب الإداري, فترة اكتساب و بناء المهارات يكون من ثلاثة إلى ستة أشهر أو أكثر.

تقوم الإدارات المعنية بعد ذلك بقياس تأثير التدريب على مهارات المتدربين و يطلع عليها مدير تدريب المجموعة.

### • التوعية.

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

توعية جميع الموظفين، هي مهمة المدراء والمسؤولين على مختلف هياكل المؤسسة. تتعلق بالتطبيق الجيد، فهم سياسة الجودة، أهداف الجودة، إدارة و أداء نظام إدارة الجودة... ويتم المصادقة عليها من خلال تقرير التوعية

### • التواصل

كل المعلومات الضرورية للسير السليم لنظام إدارة الجودة موجودة في التوصيف الوظيفي لجميع الشراكات، تحدد مسؤولية، سلطة و الإجراءات التي يقوم بها كل فرد في نشاطه. مسؤول عن ادارة الجودة وكل مدراء الشركة كل حسب مستواه، هو مسؤول عن تنفيذ إجراءات الاتصال المحددة" لخطة التواصل الداخلي/الخارجي". التواصل و فرص التحسين ممكنة بمختلف الوسائل:

• الإجراءات الرسمية عند ملاحظة التناقضات الموجودة في "إجراء معالجة عدم التطابق"

• التدقيق الداخلي.

• فيما يتعلق بالتواصل الخارجي، تضل الشركة على اتصال دائم مع الأطراف المعنية وفقا "لإجراء الاستماع إلى العميل" والعمليات التشغيلية المنفذة كجزء من نظام إدارة الجودة.

يتم توحيد جميع إجراءات الاتصال هذه في "خطة الاتصال الداخلي/الخارجي".

### • المعلومات الموثقة

يغطي توثيق نظام إدارة الجودة جميع أنشطة هذا الأخير، تم تنظيمه وفقا لإجراء «إدارة المعلومات الموثقة».

الوثائق الخارجية (المعايير، النصوص التنظيمية، الاتفاقيات...) تتوافق مع الوثائق اللازمة لتخطيط و تحديث النظام، فهي تساهم في عمل نظام إدارة الجودة. وتتم مراقبتها من المسؤول عن إدارة الجودة وفقا "لإدارة مستندات و سجلات الجودة و المستندات الخارجية".

• القيام بالأنشطة التشغيلية.

• التخطيط و الرقابة التشغيلية.

في إطار إنتاج منتجاتها، وضعت المؤسسة التدابير اللازمة للتخطيط لهذا الإدراك على وجه الخصوص من مخططات و جداول الإنتاج و معايير المنتج و ما إلى ذلك، و التي تحدد الأهداف، الموارد اللازمة، و معايير قبول المنتج.

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

تولي الشركة أهمية كبيرة للمراقبة الذاتية وكذلك للصرامة المفروضة لإجراء مختلف الفحوصات.

العمليات المصاحبة: "عملية تحويل القمح"، "عملية إنتاج الكسكس"، "إنتاج حبوب الإفطار و وجبات الخفيفة"

• متطلبات المنتج.

• التواصل مع العملاء.

تتواصل الشركة مع عملائها حول:

• معلومات المنتج.

• تجهيز الطلب.

• ردود أفعال العملاء بما في ذلك شكاوهم.

عمليات وإجراءات ذات صلة:

"عمليات تسوق المنتجات النهائية".

"إجراءات إحالة العملاء ومعالجة الطلبات".

"إجراءات التعامل مع شكاوي العملاء".

"إجراءات الاستماع للعملاء".

### 8/التشغيل

• تحديد متطلبات المنتج

— توفر الشركة كل المتطلبات المحددة وحتى تلك التي لم يحددها العميل لكنها ضرورية لتحقيق المنتج، وكذا المتطلبات القانونية واللوائح المتعلقة بالمنتجات وتلك الداخلية للشركة.

— متطلبات العميل المحددة في المستندات المختلفة (عقد، ودفتر الطلبات)، ويتم تسجيل الطلبات التي تكون عبر الهاتف في دفتر تسجيل الطلبات ثم في ملف « ملخص المتطلبات المحددة من العملاء ».

— المتطلبات القانونية والتنظيمية والداخلية المستخلصة من القوانين واللوائح في قوة و خبرة و دراية الشركة .

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

تم تجميع كل هذه المتطلبات معا في ملف "مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتجات".

### • مراجعة متطلبات المنتجات والخدمات

يقوم قسم المبيعات بمراجعة متطلبات المنتج وتعديلها أو تطويرها لضمان قدرة الشركة على تلبية طلبات العملاء، وهذا قبل أن يوافق عليه الرئيس التنفيذي.

يقوم مسؤول المخبر بمراجعة متطلبات منتج عن طريق تحديث "مراجعة المتطلبات النسبية للمنتجات":

### • إتقان العمليات و المنتجات والخدمات المقدمة من قبل مقدمي الخدمات الخارجيين .

يتعلق هذا الجزء بكل ما تقدمه الشركة من منتجات خاصة المواد الخام: القمح الين و خشن و سميد المخصص للكسكس و جميع المكونات المستخدمة فيه و كذا حبوب الإفطار و الوجبات الخفيفة ، و الخدمات المشتركة و التي تؤثر على الجودة.

بالنسبة للمخبر في إطار شهادة الايزو 17025، يتم تعبئة ورقة تقييم المورد في كل مرة يتم فيها استلام المواد الاستهلاكية أو المعدات أو الخدمات ، ثم يتم إرساله لقسم المشتريات لإجراء التقييم السنوي ويتم وضع كل مورد في قائمة الموردين المعتمدة.

### الإنتاج

#### إتقان الإنتاج

يضع المنتجون دائما خطط ل: معالجة القمح، لإنتاج الكسكس، لإنتاج وجبات الإفطار الخفيفة، مخططات الإنتاج و خصائص المواد الخام، المعدات المناسبة و تعليمات العمل. لتحقيق هذه الانجازات و إتاحتها للعملاء.

يتم تسير جميع عمليات الإنتاج (الإعلان عن العمليات الإنتاجية من طرف «أمر الإنتاج» وفقا لمصطلحات محددة سابقا، الإعلان عن المكونات المستخدمة و المنتجات المصنعة)، مما يجعل من الممكن ضمان التحكم في إنتاج المنتجات من خلال متابعة صارمة لعمليات الإنتاج.

مخرجات معالجة القمح، إنتاج الكسكس و وجبات الإفطار الخفيفة تتوافق مع تشكيلات الفرينة، السميد، الكسكس.. يتم فحصها لاحقا وفق "عملية مراقبة الجودة في المخبر"

### 1.1 إصدار المنتج

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

مراقبة وقياس خصائص المنتج و إصدار المنتج النهائي ,يتم تنفيذها حصريا من قبل خدمة المختبر التي لديها التراخيص اللازمة لتحرير المنتج. وبدون هذا الإجراء يظل المنتج محظورا على النظام و بالتالي لا يمكن إصدار الفاتورة من قسم المبيعات .

### 2.1 التحكم في عناصر الإخراج غير المطابقة

تضمن الشركة,احترام المتطلبات في كل منتج تم إنتاجه أو تسويقه و يتم تحديد هذه المتطلبات وفق نص "مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتجات". كما يتم فحص خصائص هذه المنتجات في المراحل المناسبة من عملية الإنتاج.

يحدد إجراء "عدم المطابقة" الإجراءات و الوسائل المستخدمة لتحديد و تسجيل و ضمان المتابعة المناسبة لحالة عدم المطابقة, كما يتم عزل ما ليس مطابق و التحقق من المنتج المعالج وفق الإجراء المناسب.

### 9/تقييم الأداء

المراقبة , القياس , التحليل و التقييم

### 1.1.2 مراقبة الجودة

فور إنتاج المنتج تقوم المؤسسة بإجراءات المراقبة,القياس و التحليل وفق الوثائق التالية:

— وثيقة التحليل.

— خطط اخذ العينات.

هذه القوائم تحدد التطور اليومي لعينات المنتج قيد التجريب و انتهاء من تحقيق المنتج في موقع الإنتاج.

أي منتج يتم إنتاجه,يعلن عنه المنتجون تلقائيا على نظام نشاط الجودة ,مراحل التحكم هذه تسمح بالتحقق من جودة المنتج و مدى مطابقته إلى غاية إصداره(تعبئته, تغليفه ,بيعه).

يتم تحديد أنشطة الرقابة من خلال:

— التحكم في المنتجات قيد المعالجة (التحكم في عملية التصنيع)

— مراقبة المنتجات شبه المصنعة (مراقبة مواصفات المنتج)

— مراقبة المنتجات النهائية (مراقبة عمليات التعبئة و التغليف )

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

اعتمادا على نتائج التحليلات ,يتم إصدار المنتج النهائي عن طريق تحويل حالة الجودة الى حالة حرة.

### 2.1.2 رضا العميل

عند استلام العميل للمنتج المطلوب ,و لتحسين نظام إدارة الجودة وضعت الشركة نظام استماع للعميل يتكون من محورين أساسيين هما :

1. استطلاعات الآراء حول توقعات العملاء.

2. استطلاعات رضا العملاء.

الأول يمثل عنصر الدخول لتعريف أهداف العمليات,و الثاني هو المدخل لقياس رضا العملاء.

### 1.2.3 التحليل و التقييم

لإثبات الامتثال للمتطلبات المعمول بها و فعالية الإدارة ,تضع الشركة مجموعة من الوسائل(قياس الأداء,مراجعة العمليات,التدقيق الداخلي...)من اجل:

- قياس و مراقبة المعاملات العملية الهامة.
- إدارة و تحليل نظام إدارة الجودة بشكل فعال.
- التحكم في تحقيق الأهداف المسطرة.
- اقتراح إجراءات التحسين في أسرع وقت ممكن.

البيانات التي يتم جمعها:

- القضايا الداخلية و الخارجية.
- رضا العملاء.
- احتياجات و توقعات الأطراف المعنية.
- إرضاء العميل الداخلي.
- الامتثال لمتطلبات المنتج.
- شكاوي الزبائن.
- فعالية إجراءات التعامل مع الفرص و التهديدات.
- التدقيقات .



## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

- خصائص وتطورات العمليات و المنتجات بما في ذلك إجراءات التحسين.
- تقييمات مقدمي الخدمات الخارجيين.

يقوم القائمين على هذه العملية ,بجمع كل هذه البيانات ويشكلون لها قاعدة بيانات ويتم تحليلها من خلال "لوحة معلومات الجودة للشركة" يحتوي هذا الأخير على جميع مؤشرات الأداء اللازمة خلال مراجعة الإدارة على ملخص الاستماع للعملاء ومدى رضاه عن المنتج و الخدمة وكل ما تقدمه الشركة وكذا تقييم عدم المطابقة،ويستخدم هذا التحليل لمراجعة تقدم تحقيق الأهداف،أو لوصف أهمية وفعالية وإمكانيات تحسين نظام إدارة الجودة.

### التدقيق الداخلي

يتم التخطيط لعمليات التدقيق الداخلي وتنفيذها لتحقيق من تنفيذ الترتيبات المحددة سابقا وفقا لإجراءات نظام إدارة الجودة ,وأنها متوافقة مع متطلبات الايزو 9001.

الإجراءات ذات صلة:"إجراء التدقيق الداخلي".

### مراجعة الإدارة

لحفاظ على ملائمة وكفاءة وتحسين نظام إدارة الجودة خاص بالشركة,تقوم الإدارة العامة بتقييم نظام إدارة الجودة بانتظام في إطار:

- "مراجعة إدارية سنوية" يتم خلالها تقييم ما إذا كان هذا الأخير لا يزال فعالا و متوافقا مع الاتجاه الاستراتيجي للشركة وتحديد احتياجات التعديل وكذا فرص التحسين.
- "عملية استعراض العمليات الدورية" لتقييم النشاط على وجه التحديد. يتم إجراء مراجعة الإدارة من قبل الرئيس التنفيذي بمساعدة رئيس إدارة الجودة وفقا للأحكام الموضحة في "إجراء مراجعة الإدارة".

### 9. التحسين

يتم تحديد فرص تحسين المنتج وفعالية نظام إدارة جودة الشركة أثناء إضفاء الطابع الرسمي على المخرجات "مراجعة الإدارة".

ينطبق هذا المنهج على جميع عمليات وإجراءات النظام,وكذلك على جميع أنماط الإجراءات المطبقة في إنتاج المنتج.يعتمد على (دائرة دمينج) ويتكون من

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

- خطط: انطلاقاً من تحليلات لوحة المعلومات و نتائج عملية التدقيق و المشاكل التي يتم طرحها من أي طرف من النظام، و تحديد أهداف عملية التحسين برجع لسياسة و أهداف الجودة.
  - نفذ: بتطبيق الحلول المعتمدة.
  - افحص: تأكيد أو رفض السير الجيد للحلول.
  - اتخذ القرار: إما اعتماد الحل الذي تم الوصول إليه أو دراسة حل آخر، و تعاد الدورة مرة أخرى.
- التحسين المستمر لأداء عمليات نظام إدارة الجودة بشكل عام يتم تحديده في إطار عملية "توجيه نظام إدارة الجودة".

الشكل رقم 10: دائرة دمنج



المصدر: اجتهاد الطالبين

### عدم المطابقة و الإجراءات التصحيحية

التمكن من تسيير عدم المطابقة و الإجراءات التصحيحية يتم بالبحث عن أسباب عدم التطابق و مراقبة فعالية الإجراءات التصحيحية المعتمدة .

ضمان المراقبة المناسبة لحالات عدم التطابق تتم وفق إجراءات التعامل مع حالات عدم المطابقة، يتم تسجيل الإجراءات التصحيحية في النشاطات اليومية للمؤسسة لاحتفاظ بها و الاستفادة من خبرتهم، و زيادة تحسين نظام إدارة الجودة.

التحسين المستمر

## الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة في المطاحن الكبرى لشرفة

---

يتطلب تحسيننا مستمرا مدى ملائمة و كفاية و فعالية نظام إدارة الجودة;هذه المعلومات المأخوذة من مراجعات متطلبات مجالات التحسين التي تم وضعها.معلومات الإخراج من عملية "نظام إدارة الجودة"تشكل فرصا يمكن لتطويرها و تسمح للشركة بان تكون فعالة و متجاوبة مع أي تغير في السياق الداخلي و الخارجي.

جميع مجالات التحسين ,هي مخطط لها و مراقبة من مسؤول إدارة الجودة في المستندات التالية:

- ملخص لمراجعة الإدارة و متابعة الإجراءات المخطط لها.
- مراقبة الأهداف الإستراتيجية و إجراءات التحسين .
- جدول مراقبة الفرص و التهديدات.

### خلاصة الفصل

في إطار العولمة و ما تمليه من شدة المنافسة و تفتح الأسواق، و بالإضافة إلى استعداد الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ، أصبح التقييس و الحصول على شهادة ISO : 9001 وسيلة تنافسية و خطوة أساسية لتأمين للمؤسسة الجزائرية فعالية عالية و أداء متميز، و تحقيق استمرارها و تطويرها.

ومن هذا المنطلق حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم نظرة شاملة عن واقع إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك بالتطرق إلى أبعاد إدارة الجودة الشاملة في صياغة رسالة و رؤية المؤسسة بحيث تعتبر صياغة الرؤية الخطوة الايجابية الأولى في إطار الجودة الشاملة و صياغة الرسالة مرتبط بالتزام المؤسسة بالجودة , ثم تطرقنا إلى أثر إدارة الجودة على أداء المؤسسة الاقتصادية باعتبارها اثر ايجابي فعال على كل من الأداء التنظيمي و التجاري , وكذا مزايا و معوقات تطبيقها فالتطبيق الصحيح لإدارة الجودة يحقق للمؤسسة عدة مزايا وهذا لا يمنع تواجد بغض العوامل التي تكون عائقا في طريقها. و تدعيما لما ورد في الجانب النظري , ذكرنا تجربة ميدانية لمؤسسة جزائرية تعتمد نظام إدارة الجودة وفق متطلبات معيار ISO 9001:2015 وهي " المطاحن الكبرى لشرفة-مستغانم".

## الخاتمة

### الخاتمة العامة

اكتسب مفهوم الجودة في الآونة الأخيرة دلالات إستراتيجية، و أصبح تبنيها في المؤسسات إلزامية لضمان الاستمرارية و البقاء، و لعل السرعة التي انتشر بها هذا المفهوم توجي إلى ما ينتظر المؤسسات من تنافس حاد و سباق محفوف بالمخاطر، لاسيما في ظل التحديات و الرهانات التي تفرضها العولمة و تأثيراتها على المؤسسات و هو ما يدعو إلى التفكير في الآليات و التقنيات التي من شأنها تحسين الجودة و تحقيق التميز و البقاء.

و تعتبر الجودة أكثر الحدود قوة لدخول عالم الأسواق، و قد تطورت الجودة خلال القرن الماضي عبر مراحل فكرية و فلسفية عديدة، ثم الانتقال فيها من فلسفة الجودة بقياس نواحي النقص أو العيوب إلى جودة تتطلب إدارة خاصة بها تعرف بإدارة الجودة الشاملة.

و إدارة الجودة الشاملة منهج متكامل يرتكز على الجودة في جميع عناصر و المراحل العملية الإنتاجية جوهره الاهتمام بالعميل، كما يعتبر أن العمل الجماعي هو أفضل الطرق لتحسين أداء المؤسسة، واهم سبل التميز هي التطوير و الابتكار المستمرين، و لإدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة في تحسين أداء الأفراد، فهي تؤثر على جميع وظائف المؤسسة (التسويق، إدارة الموارد البشرية،...) كما تؤثر على أداء الأفراد، و على النمط القيادي و على الإستراتيجية، كما تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في مؤسستهم مع التغيرات المحيطة بهم.

إن ما نستطيع استنتاجه من خلال دراستنا هذه أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها و استمراريتهما في سوق تحكمه المنافسة الشديدة، لا بد أن تكون لها قدرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة و المتعاقبة للمحيط، و تعتبر الجودة أهم وسيلة لجذب الزبائن و المستهلكين، و تعزيز المركز الاقتصادي للمؤسسة، لأجل ذلك فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات و قد لجأت لتعميمها على جميع نشاطاتها و وظائفها بدا التركيز على جودة المنتج النهائي فقط، و ذلك بتبني ما يسمى بالجودة الشاملة، كما لجأت لاعتماد خصائص تقنية عالمية للجودة في المنتجات التي تقدمها لكي تتمكن من الدخول إلى الأسواق العالمية، بإتباع ما يسمى بالمواصفات الدولية الايزو 9001، وهذا ما يبين أهمية كل من الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في أداء المؤسسة، و الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المطاحن الكبرى للشرفة بمستغانم تعزز فرضية و إشكالية بحثنا، من خلال النتائج الايجابية التي حققتها الشركة، خاصة بعد حصولها على شهادة ISO9001:2015.

## الخاتمة

---

### اقتراحات الدراسة:

نقترح أن يكون تبني نظام إدارة الجودة الشاملة و الحصول على الشهادة الدولية للتقييس أمرا حتميا على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتحسين و تطوير جودة المنتج الوطني.

### آفاق الدراسة:

فيما يخص آفاق الدراسة فبعد عرض النتائج التي تم التوصل إليها فان بحثنا هذا يقر حقيقة مفادها ضرورة وعي و تفاعل المؤسسات بكل ما يحيط بها من تغيرات مع ضرورة تطبيق مواصفات الايزو لتحقيق التميز في الأسواق وبالرغم من أن تطبيق هذا النظام منهجية صعبة التطبيق في المؤسسات لكنها ليست بالمستحيلة و لا بد منها.

وفي الختام فان بحثنا هذا ما هو إلا مجرد محاولة لرسم الخطوط العريضة للمؤسسات الاقتصادية لتطبيق الايزو 9001 و إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين و تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية و نأمل أن نكون قد خطونا فيه خطوة ايجابية و أن يكون موضوعنا دعما لمن يريد تعميق البحث فيه.

### قائمة المراجع

1. نبيل جواد، إجارة الجودة و تنمية المؤسسات الصغيرة ة المتوسطة، مجد المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص19
2. عمر الصخري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 2006،، ص4، ص24
3. أحمد طرطار، الرصيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص15
4. اسماعيل عربايجي، اقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1008، ص12
5. داوي الشيخ، اقتصاد المؤسسة ،مركز الطباعة الجامعية، الجزائر، 1998، ص86.
6. العايد أبو جعفر الله، معايير الجودة و مؤشراتها في التعليم العالي "، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة حول جودة التعليم، طرابلس، 2009/11/01.
7. أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية بالمدرسة، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطبعة والنشر، 2003، ص43.
8. سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل ،ج2، الأردن، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2009، ص87
9. لرقط علي ،إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم بالجزائر المبررات و المتطلبات الأساسية مذكرة لنيل شهادة ماجستير، باتنة، جامعة الحاج لخضر، 2009
10. خطيب محمد بن شحاتة.ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003، ص66
11. خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ،بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2016، ص86
12. محمد عبد الوهاب العزاوي، دارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى ،عمان ،دار البازوري للنشر و التوزيع، 2005 ، ص121
13. مأمون سلمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، عمان، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، 2006، ص95

## الخاتمة

14. فريد عبد المفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، دارأفاق للنشر والتوزيع، 1996، ص134.
15. لويد دوبينز، إدارة الجودة و التقدم و الحكمة و فلسفة ديمنغ ترجمة، حسين عبد الواحد، الطبعة الأولى، القاهرة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية، 1997، ص 142.
16. زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى عمان، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، 2005، ص112.
17. مهدي السامرنى، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر و التوزيع، 2007، ص57
18. مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف جحيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن ، دار الوراق للنشر و التوزيع، ص2004، ص81
19. بن ونيسة ليلى، اقتصاد المعرفة وجودة التعليم العالي في الجزائر، أطروحة شهادة دكتوراه، المعسكر، جامعة مصطفى الاسطنبولي 2016/2015 ص77
20. عبد الرحمن توفيق ،الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم و الأدوات ، الطبعة الثانية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2005، ص176
21. بومدين يوسف، 'دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الحالي للمؤسسة'، مداخلة من ملتقى 'إدارة الجودة و تنمية أداء المؤسسة'، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 13-14/12/2010، ص23.
22. قيدار طاهر رجب، مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و الايزو9000، دار الحصاد، دمشق، الطبعة الأولى، 1998.
23. إيمان الحيارى، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، 2018/10/29
24. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة ،دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية1998، ص10

مراجع باللغة الفرنسية:

25. M.Dabelet Economie d'entreprise édition coucher ,paris,1996,p04

26. Lasary ,économie de l'entreprise, ouvrage imprimé à compte d'auteur,2001,p07



27. Site Institutionnel du groupe <https://metidji.com/> consulté le 10/06/2021



