



جامعة عبد الحميد بن باديس مسنغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : مالية ومحاسبة : التخصص : تدقيق ومراقبة التسيير

تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة  
دراسة حالة "مؤسسة ميناء مستغانم"

تحت

مقدمة من طرف الطالب :  
إشراف الأستاذ :

الهروشي خطاب

زقاوي منصور

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا		أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا		أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا		أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مساعد		أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2022/2021

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من رفعتني بدعواتها ودعمها في كل خطوة من خطوات حياتي،  
إلى من غمرتني بحبها وحنانها، إلى من أنارت دربي بصلواتها، إلى من ربّنتي على حب العلم، إلى  
من كانت رمزا للعطاء، إلى أغلى ما في هذا الوجود أُمِّي الغالية أطال الله في عمرها

إلى رمز التضحية والعطاء، إلى من أنار لي درب حياتي بنصائحه، إلى من زرع في نفسي قوة  
الإرادة أُمِّي العزيز حفظه الله وأطال في عمره

إلى إخوتي الأعزاء، والأقارب الأحباء، إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم يسعهم قلبي أهدىكم ثمرة  
عملي المتواضع

إلى كل مواطن عاش من أجل ولأجل الجزائر

إلى كل باحث وطالب علم أهدى ثمرة جهدي

## شكر و عرفان

نحمد الله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم وأعطانا من القوة والمقدرة ما نحتاج للوصول إليه، لقوله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"

ولقوله صلى الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

أما بعد أتقدم بجزيل الشكر والثناء والتقدير والعرفان بالجميل إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر:

الأستاذ "هاروشي خطاب" وأسأل الله أن يجازيه على خيره الذي لم يبخل علينا بمساعدته وتوجيهاته، كما أشكر أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين ساعدونا بما قدموه لنا من معلومات قيمة ونصائح مفيدة.

كما أتوجه بالشكر إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الذين سأل شرف مناقشتهم لهذه المذكرة، على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم.

إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة أو دعوة صادقة.

جزاكم الله عني كل خير

زقاوي

ب

ب

# الفهرس

الصفحة	العنوان
أ	الإهداء
ب	الشكر والعرفان
ج	قائمة الأشكال
1	المقدمة العامة
4	الفصل الأول
5	المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري مستغانم
5	المطلب الأول: نبذة تاريخية
5	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
6	المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة
7	المطلب الرابع: خصائص العامة لمؤسسة ميناء مستغانم
10	المطلب الخامس: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
13	المبحث الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة
13	المطلب الأول: مفاهيم أولية حول الجودة
22	المطلب الثاني: نشأة وتطور ومفهوم إدارة الجودة الشاملة
28	المطلب الثالث: أهداف تطبيق الجودة الشاملة
34	المطلب الرابع: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
36	خلاصة الفصل الأول
37	الفصل الثاني
40	المبحث الأول: واقع نظام تسيير الجودة الشاملة في مؤسسة ميناء مستغانم
40	المطلب الأول تطور الجودة الشاملة بمؤسسة ميناء مستغانم
44	المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة
50	المبحث الثاني: استبيان لمدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة
50	المطلب الأول: تقديم الاستبيان
51	المطلب الثاني: الأقسام الموضوعية حيز الدراسة
56	خلاصة الفصل الثاني
58	الخاتمة
60	المراجع

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
42	خطوات PDCA دايمينغ
47	فكرة النظام المفتوح في الإدارة
49	نظام إدارة الجودة الشاملة

## قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	نموذج الاستبيان
02	شهادة الايزو 9001 الممنوحة للمؤسسة من طرف مؤسسة intertek
03	سياسة الجودة المؤسسة
04	الاستبيان الذي تقدمه خلية الجودة لزبائن المؤسسة

## المقدمة

تواجه المؤسسات ضغوطات وتحديات تؤثر على استقرارها وبقائها في السوق فالحاجة إلى تحسين الإنتاج والربح من خلال ضمان جودة منتجاتها كلها أمور تتطلب تغييرات ديناميكية في جميع نواحي المؤسسة لضمان الاستمرارية، ولهذا أصبحت الجودة محور اهتمام المؤسسات باعتبار أن الجودة هي أساس المفاوضات والتبادلات التجارية.

وفي إطار التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة صار لزاما عليها إتباع أسلوب إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر أكثر من كونها تتعلق بالمنتج في حد ذاته بل تتعدى ذلك إلى اعتبارها طريقة لإدارة المستقبل وذلك لقدرتما على تحقيق متطلبات العميل، وبناء ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، حيث يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة أكثر مداخل التغيير الإداري رواجاً وانتشاراً في أوساط المؤسسات الحديثة على تحقيق متطلبات العميل حيث تشجع إدارة الجودة الشاملة على تطبيق وتوفير أساليب تحسين الجودة في جميع ابحالات وتبني فلسفة التحسين المستمر والاهتمام بضرورة دعم الإدارة العليا هذه الفلسفة وصياغة وتطوير رؤية إستراتيجية بمشاركة جميع العاملين.

ورغم ما ذكرناه ورغم الإقبال العالي على إدارة الجودة الشاملة إلا أن إقبال المؤسسات الجزائرية يبقى محتشماً خاصة العمومية منها، ولأنها ليست في منأى عن التغييرات الحاصلة على هذا المستوى، فهذا يجعلها مجبرة على إتباع وتبني إدارة الجودة الشاملة وتطبيق جميع معاييرها ومتطلباتها بما يضمن لها الاستمرارية والبقاء.

من كل ما سبق يتبادر لدينا السؤال التالي :

ما هو واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ميناء مستغانم؟

وللإجابة على هذا السؤال يمكننا طرح بعض الأسئلة الفرعية كالأتي

- ما هي متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ميناء مستغانم؟
- هل مؤسسة ميناء مستغانم على وعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
- ما مدى تطبيق مؤسسة ميناء مستغانم لنظام إدارة الجودة الشاملة؟

## فرضيات الدراسة

للإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بطرح الفرضيات التالية:

- أهم متطلب لتحقيق إدارة الجودة الشاملة هو دعم الإدارة العليا.

- المؤسسة واعية تماما بأهمية إدارة الجودة الشاملة فهي تولي اهتماما لتطبيقها.

### أسباب اختيار البحث:

- اهتمامنا الخاص بموضوع إدارة الجودة الشاملة كنمط حياة ومحاولة ربطه بالتخصص الدراسي
- الرغبة في توسيع المعارف حول موضوع إدارة الجودة الشاملة ومعرفة واقع تطبيقها في المؤسسات الجزائرية

### أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من أهمية ال موضوع وذلك من خلال:

- الأهمية العلمية لهذا البحث تتمثل في إسهاماته إلى حد ما بتعرف أحد أهم المواضيع في التنظيم والإدارة الحديثة ألا وهو موضوع إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف ميدانيا على مدى وعي مؤسسة ميناء مستغانم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة..
- المساهمة في إثراء مكتبة الكلية بأحد البحوث التي تعنى بمعالجة واحد من أهم المواضيع التي اكتسبت أهمية بالغة خصوصا في عصرنا الحالي

### أهداف البحث:

نطمح من خلال بحثنا هذا إلى الوصول مجموعة من الأهداف وهي:

- تسليط الضوء على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ميناء مستغانم
- معرفة ماهية الإجراءات المتبعة للحصول على شهادة الجودة الشاملة.

### منهج الدراسة

لإثبات صحة الفرضيات والإجابة على الأسئلة ارتأينا أن يكون منهج دراستنا وصفي من خلال سرد الحقائق والمفاهيم المتعلقة بالموضوع اعتمادا على الكتب والدراسات السابقة.

### حدود الدراسة

- الحدود المكانية: مؤسسة ميناء مستغانم
- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على تناول موضوع إدارة الجودة الشاملة
- الحدود الزمنية : تناولت هذه الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من 13-01-2022 إلى غاية 13-02-2022.

### أقسام البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع، قمنا بتقسيمه إلى فصلين (02)، حيث يتطرق الفصل الأول إلى تقديم عام للمؤسسة و مدخل إدارة الجودة الشاملة ، والفصل الثاني خصصناه لدارسة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على مؤسسة ميناء مستغانم، تتناول دراسة تطبيقية من خلال قيامنا باستبيان حول مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.



**الفصل الأول**  
**تقديم العام للمؤسسة و مدخل إدارة**  
**الجودة الشاملة**

## المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري مستغانم

### المطلب الأول: نبذة تاريخية

مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد البحري مستغانم عبارة عن مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدماتي قطاع دولة تم إنشاؤها في مجموعة تتكون من 10 مؤسسات وهذا بقرار مجلس مشاركات الدولة 22 سبتمبر إلى غاية 17 ديسمبر 2003 المتعلق بتسيير موانئ الصيد البحري. وهي عبارة عن مؤسسة ذات أسهم رأس مال اجتماعي قدره 70.000.000 دج تحت وصاية مجمع الخدمات المينائية التابع لوزارة النقل و الأشغال العمومية، مختصة في تسيير الصيد البحري والملاجئ التابعة لولاية مستغانم:

- ✓ ميناء مستغانم (الجهة المخصصة لقطاع الصيد البحري)
- ✓ ميناء الصيد والنزهة صلامندر
- ✓ ميناء الصيد البحري سيدي لخضر

تسييرها مديرية عامة الكائن مقرها برصيف المغرب ميناء مستغانم

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ككل هيئة عمومية تسيير المؤسسة دوائر وأقسام تنظيمية هدفها الاستغلال الأمثل والأحسن لخدمات التي تقوم بها اتجاه زبائننا من قطاع الصيد البحري وتتمثل فيما يلي:

المديرية العامة: يترأسها المدير العام وهي مكلفة بتسيير مختلف دوائر ومصالح المؤسسة والتنسيق بينها وكذا همزة وصل مع مختلف الإدارات التي لها علاقة بقطاع الصيد وكذا المديرات التنفيذية وتعد الهيئة التنفيذية لمجمع الخدمات المينائية.

يسجل كل وارد وصادر عند المؤسسة لدى الأمانة العامة المكلفة

وتتكون المديرية العامة من: دائرة الشؤون القانونية والاتصال خلية الإعلام الآلي، خلية التطوير ومتابعة التسيير بالإضافة إلى الأمانة العامة.

بالإضافة إلى هذا يوجد دائرة الإدارة والمحاسبة ودائرة الاستثمار والأمن.

دائرة الإدارة والمحاسبة: مكلفة بكل ما يخص الإدارة العامة والموارد البشرية بالإضافة إلى مالية ومحاسبة المؤسسة، وتتكون من مصلحتين:

مصلحة الإدارة العامة: تقوم بتنظيم كل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية والعلاقات العامة وتسهر على تطبيق القوانين والقواعد الاجتماعية.

مصلحة المالية والمحاسبة:

مكلفة بظبط العمليات المالية ومعرفة نتيجة أعمال المؤسسة.

### المطلب الثالث: مهام المؤسسة

تسيير موانئ والملاجئ الصيد البحري وضمان استغلال مجموع المعدات والتجهيزات الخاصة بالخدمات

- ✓ توفير وضمان الخدمات وهذا من أجل تطوير النشاط البحري.
- ✓ تحسين شروط الاستغلال
- ✓ تنفيذ إستراتيجية اقتصادية فعالة وهذا من أجل تحسين المنشآت وصياغة السفن.
- ✓ تأمين فضاءات الموانئ ومنشآتها والبنى التحتية للموانئ
- ✓ تقديم الخدمات للصيادين وقوارب النزهة.
- ✓ تأمين الإنارة العمومية للميناء وكذا مختلف مناطق الاستغلال.
- ✓ تأمين نظافة الميناء والمساحة المائية.
- ✓ تسطير برامج تعديل وتجديد مختلف المنشآت القاعدية المينائية.
- ✓ توفير أماكن وورشات صيانة وتصليح عتاد الصيد البحري.
- ✓ تسيير أسواق الجملة لبيع منتوجات الصيد البحري.
- ✓ فتح مجال الاستثمار داخل قطاع الصيد البحري.
- ✓ تقديم تسهيلات لاستغلال الأماكن العمومية المينائية

### أهداف المؤسسة:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

1. تنمية النشاطات وتحقيق الأهداف.
2. تحقيق أقصى قدر من الأرباح الممكنة لتجنب الوقوع في الخسائر .
3. توسيع خدمات الميناء وسعته البحرية.
4. المشاركة في ترقية التبادل التجاري الخارجي .

5. محاولة تخفيض التكاليف ورفع المردودية.

6. دراسة بناء رصيف جديد لاستقبال سفن المسافرين

7.. المساهمة في القضاء على الفوارق في مجال الخدمات التجارية بتنفيذ سياسة تجارية ثقافية محددة وهادفة إلى توزيع الخدمات.

**المطلب رابع: الخصائص العامة لمؤسسة ميناء مستغانم**

الفرع 01: البنية التحتية

يقدر الحوض المينائي ب 17 هكتار، يتراوح عمقه ما بين 9 إلى 10 أمتار يحميه رصيفان وكاسر للأمواج :

- رصيف شمالي بطول 420 م مخصص للنشاط التجاري يوفر أربع مواقع لرسو السفن.

- رصيف جنوبي بطول 197م مخصص للنشاط التجاري يوفر موقعين لرسو السفن.

(1) : التنظيم و التسيير الاداري لمؤسسة ميناء مستغانم

رصيف بطول 366 م مخصص لنشاطات الصيد و النزهة .

الممر 130 شرقا، 180 غربا .

المرفأ من 6 إلى 7,5 و الممر من 11 إلى 13 م. أرضية غير مغطاة تقدر مساحتها ب  
70.000

م منها 43000 م<sup>2</sup> للرصيف الشمالي و 27000 م ، للرصيف الجنوبي مستعملة و مهيأة  
لاستقبال كل أنواع السلع.

مساحة مغطاة عبارة عن حظيرة تقدر ب 4800 م تستعمل لتخزين السلع القابلة للتلف.

### الفرع 02: المرافق المتخصصة والموارد البشرية

#### أولا : المرافق المتخصصة

- 02 جسر قبان (Ponts Bascule) 80 طن.

- مخزن للحبوب ( القمح والشعير) تابع لتعاونية الحبوب والخضر الجافة يمكنه تخزين  
5500 طن.

- 03 ورشات للزفت (Silos de Bitumes)

03 يمكنها تخزين 6000 طن. - ورشة صيانة وحظيرة وسائل ومعدات خاصة بالشحن  
والتفريغ. - شبكة الإنارة

- عدة محلات تأوي مصالح الميناء

#### ثانيا : الموارد البشرية

تمثل مجموع عمال المؤسسة والذي يقدر ب 466 عامل لغاية سبتمبر 2016 إلا أنه في تغير  
مستمر حسب احتياجات المؤسسة و ينقسمون كالاتي:

- 02 إطارات التسيير العالي.

- 86 إطارات مشرفة .

- 30 أعوان تقنيين.

- 328 أعوان منفذين.

### الفرع 03: معدات المؤسسة

- 28 عربات التصعيد (Chariots Elevateurs) بإمكانيات مختلفة من 03 طن إلى 20 طن

- رافعتان متوسطتان للحبوب.

- 10 رافعات من 50 طن إلى 120 طن.

- محرقة للشحن والتفريغ المينائي.

- Pelle Rétrochargeuse

- محرقة ميكانيكية.

- آلة بحرية للتنظيف.

- 03 بحرقة صغيرة (01 م).

- جرار.

- مضخة الحبوب.

- 03 شاحنات بمقطورات نصفية.

- مضخة ضد الحوادث بضغط 10 بار

- أنبوب لامتصاص الحبوب وإفراغها.

- شاحنة بصهريج

- سيارة إسعاف

- سد مكافحة التلوث ب 300 متر مع ملحقات.

- آلات القيد المينائي : قاطرة ، سفينة الإرشاد الخاصة بالربان ، حمالة الأثقال.

**الفرع 04 : قدرات الاستقبال يستقبل الميناء كل السفن التي لايتعدى طولها 125 متر وعمقها**

8,5 متر وذات شحن 9000 طن من البضائع تقريبا، مع احتوائه ل 05 مواقع لرسو السفن Conventionnel، وموقع واحد لسفن الإيداع RO/RO.

**المطلب خامس : دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

**تنقسم إدارة المؤسسة إلى خمسة مديريات كالاتي :**

يشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة هرم المسؤوليات لأنه يتكون من خمسة مسؤولين في قاعدة الهرم وعلى رأسهم المسؤول العام بقمة الهرم.

1- المديرية العامة :

يشرف عليها مدير عام يعين من طرف مجمع الخدمات المينائية وتتكون من : أ- خلية التحكم

ب- خلية التسيير والإعلام الآلي

ج- الأمانة العامة ومن مهامها :

• تشرف على تسيير الميناء كجهاز عمومي تحت إشراف وزارة الأشغال العمومية والنقل.

التنظيم والمستغانميق بين عمال المديریات.

• السهر على مخططات التنمية للميناء والمرتبطة سواء بعمليات التوسيع أو التحسين.

• مراقبة كل هياكل المؤسسة وصالحها الإدارية .

2- مديرية الموارد البشرية :

هذه المديرية مسؤولة عن أنظمة تسيير الموارد البشرية والرقابة المالية والمحاسبة لنشاطات المؤسسة وتنقسم إلى :

أ- مصلحة المستخدمين : تتفرع بدورها إلى قسم تسيير المستخدمين وقسم الأجور وقسم الشؤون ، الاجتماعية .

ب- مصلحة المالية : من مهامها :

- تقوم بمراقبة التسجيلات المحاسبية .
- تراقب وتسهر على تحقيق الميزانية.
- تراقب وتنظم مجموع الأعمال المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.



- تستخدم سياسة بشرية واجتماعية تؤمن للمؤسسة مكانة مثالية في مجالها.

### 3- مديرية الاستغلال :

تعتبر هذه المديرية من أكبر المديريات حجما ونشاطا، حيث تحتوي على أكبر عدد من العمال والمسؤولين إذ تختص بعمليات الشحن والتفريغ والفوترة وبالتالي فان معظم نشاطاتها تكون على مستوى الرصيف.

### 4- مديرية قيادة الميناء :

وهي واحدة من أبرز المديريات من حيث الأهمية وتشكل من مدير قيادة الميناء وضباط ومراقبي الميناء وتشرف على حركة السفن داخل الحدود الإقليمية للميناء، كما تحرص على الأمن وتشرف على الوقاية والحفاظ على الوسائل المادية والبشرية الموجودة في الميناء .

5- مديرية الأشغال و الصيانة : تتضمن وظيفتها الأساسية في صيانة جميع المعدات والأجهزة الخاصة بالميناء كالرافعات والشاحنات بالإضافة إلى الأرصفة وتقوم أيضا بتسيير المخزونات والمشترريات.

و هم

### 6- مديرية المالية والمحاسبة :

وظيفتها الأساسية صياغة الميزانية السنوية للمؤسسة والبحث عن الموارد و التسجيل المحاسبي وتسيير خزينة المؤسسة وإصدار التقارير والمصادقة عليها وكل هذا من خلال تضمها لمصلحتين هما مصلحة المحاسبة ومصلحة المالية.

خلية الجودة : وهي الخلية موضوع الدراسة : تقوم هذه الخلية بوضع خطط من أجل تحقيق سياسة نظام الجودة على كل المستويات و السعي لتحقيق سياسة الجودة المسطرة من طرف المديرية العامة .

## المبحث الثاني مدخل إدارة الجودة الشاملة .

### المطلب الأول: مفاهيم أولية حول الجودة

لقد أصبحت الجودة مبدأ من مبادئ الإدارة المعاصرة ،لذا يجب عدم الخلط والاعتقاد بأن مفهوم الجودة هو ذلك المعنى البسيط الذي يتناول جودة المنتج لدى المستهلك المباشر فقط ولكن الأمر يتعدى ذلك ليشمل مختلف مراحل التي يمر بها المنتج من مرحلة ما قبل البيع إلى مرحلة ما بعد البيع . ومن خلال هذا المبحث سنتعرف أكثر عن مقصود الجودة.

### أولاً: مفهوم الجودة

إن مفهوم الجودة (Quality) يرجع إلى الكلمة اللاتينية (Qualities) وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء و درجة الصلابة ، وقديما كانت تحدد الدقة و الإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية و الدينية في تماثيل و قلاع و قصور لغرض التفاخر بها أو الاستخدامها لأغراض الحماية ، و حديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة و ظهور الإنتاج الكبير و الثورة الصناعية و ظهور المؤسسات الكبرى و ازدياد المنافسة إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة و مشبعة.1 و سنتطرق لأهم تعاريف الجودة :

وقد عرفها المهندس (Juran (1974) "أن الجودة ملائمة المنتج للمستهلك "2.

ويرى صاحب برنامج المعيب الصفري (Philip Crosby(1979) "أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو للمواصفات»3.

أما أبو الجودة العالمية (Deming(1986) فيقول عنها "الجودة الجيدة لا تعني بالضرورة الجودة العالية. أنها تعني درجة معقولة يمكن التنبؤ بها من الانتظام والاتساق والثقة بجودة تناسب السوق".

التعريف الرسمي للجودة من قبل بعض المنظمات الدولية: تعرفها الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة: أنها مجموعة الملامح الكلية التي تكون قادرة على إشباع حاجات المستهلك المعلنة أو الضمنية. 5 وتعرفها المنظمة الدولية للتقييس

(ISO) للجودة بأنها "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات و التوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا "6

ومن التعاريف السابقة نستخلص أن مفهوم الجودة " هي مجموعة من الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تحدد إلى أي مدى تحقق رضا واحتياجات العميل المطلوبة الظاهرية والضمنية وهذا التعريف من وجهة نظر العميل أما من وجهة نظر المنتج فتعتبر الجودة مطابقة السلعة أو الخدمة للمواصفات ومدى صلاحيتها للاستخدام ".



## يوضح الشكل رقم (1-1): التعريفات المختلفة للجودة

اشباع احتياجات و توقعات العمين القدرة على المنافسة في السوق درجة الامتياز صلاحية المنتج للاستخدام الجودة المطابقة للمواصفات مجموعة الخصائص المحددة مقدما اللازمة لاشباع احتياجات العميل

خلو المنتج من عيوب التصنيع مدى كفاءة المنتج في تحقيق الجودة المتوقعة في السوق

المصدر : محمد سمير أحمد ، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية ، دار المسيرة ، عمان ، 2009 ، ص 63. المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة، إن مفهوم الجودة ليس وليدة هذا العصر وإنما منذ زمن بعيد، نلاحظ حتى ظهور الإسلام حث على إتقان العمل والإخلاص فيه وذلك من خلال الآيات القرآنية والأحاديث النبوية. ولكن سنقتصر على ذكر مراحل تطور هذا المفهوم من ظهور الثورة الصناعية فقط ، ومن أهم هاته المراحل هي: المرحلة الأولى: مرحلة ضبط الجودة بواسطة العامل ظهرت هذه المرحلة في نهاية القرن التاسع عشر وتعتبر أول مرحلة التطور في مجال الجودة ، و كانت ملازمة لوظيفة التصنيع ، حيث كان الإنتاج آنذاك يتميز بالبساطة وكان العامل يقوم بكل مراحل العملية الإنتاجية ، حيث كان باستطاعته مراقبة جودة المنتج من بداية العملية الإنتاجية وحتى نهايتها . 1 المرحلة الثانية: مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن العشرين من سنة 1900 إلى غاية سنة 1920 نتيجة للتوسع الكبير في حجم المصنع المتضمن لوحداث و ظهور الصناعة الحديثة مما أدى إلى التوسع في طرق الإنتاج فأصبح من الصعب ضبط الجودة ومراقبتها من طرف العامل المنفذ (Operator) ، الأمر الذي أدى إلى

العلي بوكميش ، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 27.

مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ضرورة تكليف رئيس كل مجموعة عمل بهذه المهمة ، حيث يقوم عدد كبير من العمال بنفس العمل و يتولى رئيسهم تجميع إنتاج تلك المجموعة و مراقبة مدى جودته ،أي أن مسؤولية مراقبة ضبط الجودة أصبحت تقع على عاتق رئيس العمال.

### المرحلة الثالثة:مرحلة ضبط الجودة بواسطة المفتش

شهدت الفترة بين سنتي 1920-1940 تطورا جديدا في مجال السيطرة على الجودة ،فنظرا لتعقد نظام التصنيع والمنتجات و تزايد عدد العمال أصبحت مسؤولية جودة المنتجات تقع على عاتق مفتش الجودة ، بحيث يقوم هذا الأخير بتدقيق الجودة وعزل المنتجات الغير المطابقة للمعايير .2 المرحلة الرابعة: مرحلة الضبط الإحصائي للجودة

تعتبر هذه المرحلة البداية العملية والحقيقية لمرحلة الجودة بمفهومها الحديث والتي تمتد هذه المرحلة من سنة 1940 إلى غاية 1960، وقد بدأت عمليا مع بداية الحرب العالمية الثانية سنة 1939 نتيجة للتوسع الكبير في الإنتاج و اعتماد أسلوب الإنتاج بالجملة ( Mass production) لتلبية الحاجات المتزايدة للفيالق العسكرية المتحاربة، ونتيجة لصعوبة تطبيق أسلوب التفتيش

الكلي للإنتاج بنسبة 100%،تم اللجوء إلى أسلوب الفحص

بالعينات (Sampling Inspection)، كما تم اعتماد لوحات ضبط الجودة أو يسمى بخرائط الضبط ( Control Chrts) لخفض حجم الإنتاج المعاب و للتعويض بالعيوب قبل وقوعها ، وذلك قصد اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الزمان والمكان المناسبين .3 المرحلة الخامسة: مرحلة الضبط الشامل للجودة ( T.Q.C) بدأت هذه المرحلة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية سنة 1945، حيث تم توسيع نشاط ضبط الجودة ليشمل جميع مراحل الإنتاج ، فالضبط الشامل هو نظام متكامل يسعى إلى تطوير الجودة والإبقاء عليها وتحسينها في مختلف أقسام وجوانب المؤسسة، بحيث يمكن ذلك من الإنتاج وتقدير الخدمات عند أفضل المستويات الاقتصادية وتحقيق الإشباع الكامل للزبون إن تحقيق رضى الزبون وتحقيق جودة المنتج النهائي وفق أسلوب الضبط الشامل للجودة يتطلب الإهتمام بالعديد من العوامل التي تؤثر على جودة المنتج ومن ثم تؤثر على درجة رضا الزبون النهائي. كما تجدر الإشارة أيضا أنه في هذه المرحلة وبالضبط سنة 1947 تم تأسيس المنظمة العالمية للتقييس (ISO) ومقرها جنيف بسويسرا ، لتوحيد وتطوير المواصفات العالمية لجميع الأنشطة ذات العلاقة بالتقييس بهدف تيسير التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات .

## المرحلة السادسة: مرحلة ضمان (توكيد الجودة)

تمتد هذه المرحلة من سنة 1970 إلى غاية 1985 وهي الأفعال و الأنشطة المنتظمة و المخططة الضرورية لتقديم الثقة الكافية بأن لسعة أو الخدمة ستري جميع المتطلبات المحددة للجودة.1 المرحلة السابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة

عرفت هاته المرحلة شعبية كبيرة خلال الثمانينات وبداية التسعينات ، وتميزت بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تقتضي تطبيق الجودة في جميع أجزاء وأنشطة المنظمة وجعل الجودة مسؤولية جميع العاملين فيها بدلا من حصرها في قسم أو أشخاص معينين ،ولقد تطور هذا المفهوم في بدايته على يد ديمينغو جور "وغيرهما. وتم تبنيها من طرف المنظمة الدولية للتقييس ISO في الإصدار الجديد لعائلة آيزو 9000 لسنة 2000 ،وبذلك انتقلت هذه المواصفات من فلسفة ضمان الجودة إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة.2المطلب الثالث: أهم رواد الجودة إن التطور الذي شهدته مفاهيم الجودة جاء نتيجة إسهامات عدد من الباحثين الأوائل نذكر على سبيل المثال لا على الحصر أهم هؤلاء الرواد مع اختصار إسهاماتهم: و إدوارد ديمينغ Edward Deming يطلق عليه بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة ،كما يعتبر بالأب الروحي لجودة الإنتاج والرقابة فهو إحصائي أمريكي اهتم كثيرا بتحسين الجودة وأرسى أفكاره التي لم تلقى قبولا في بلده وحظيت بالقبول من طرف الشركات اليابانية ، هذه الأخيرة تتسابق حاليا على جائزة وطنية سنوية سميت باسمه ترمينا لجهوده الأفضل شركة صناعية ،وإذا كان ديمينج يتمتع بسمعة عالمية فذلك يرجع لإسهاماته سنختصر ذكرها فيما يلي

وهي:

- حلقة ديمينج Deming في تحسين الجودة : بحيث يجب ربط العمليات الإنتاجية و احتياجات الزبون وذلك من خلال التخطيط (Plan) للمنتج ثم القيام بإنتاجه (Do) ثم فحصه (check) للتأكد من أن ما تم إنتاجه مطابقا لما خطط له، ثم يأتي بعده التنفيذ (ACT) وتوجيه المنتج للتسويق. / النقاط الأربعة عشرة لإدارة الجودة الشاملة / الأمراض المميّنة السبعة الديمينج التي تصيب الإدارة 7 حلقة رد الفعل المتسلسل لديمنج.

جوران Joseph Juran يعتبر جوزيف جوران المعلم الأول للجودة في العالم حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة وإيمانه بالتزام الإدارة العليا في دعم الجودة مناديا

بتبني فكرة فريق العمل و عمله بشكل مستمر على تحسين مستويات الجودة ، و من خلال تعريفه للجودة نلاحظ أنه ركز على المستهلك. و فيليب كروسبي Philip Crosby

من علماء الجودة البارزين بدأ حياته المهنية بوظيفة مهندس متخصص في المعولية بمؤسسة Martin Marietta Corporation ، بعد ذلك شغل عدة مناصب وقد ساعدته هاته الخبرة على إصدار كتابين في مجال الجودة موصفا بأنها السلعة المتحررة و الخالية من العيوب وداعيا بتحقيق المعيب الصفري Zero Defects باعتباره الهدف المراد الوصول إليه، أي الأخطاء غير مقبولة. 2 إضافة إلى هؤلاء الرواد نجد: Ishikawa (أب الروحي الحلقات الجودة) ،

Feigenbaum ، Taguchi و الكل لديه إسهامات أضفت للجودة تحسينات و الشركات نجاحا . المطلب الرابع: محددات الجودة وابعادها وأهميتها أولا : محددات الجودة Quality Determinates

إن الدرجة التي تستطيع بواسطتها المنتجات أو الخدمات تحقيق الغرض الأساسي من تقديمها تعتمد على المحددات و الآتي ذكرها .:

التصميم The Design : وهي الخصائص المحددة للمنتج بكلفة معينة، فهي تمثل مقياس لمدى حسن ملاءمة التصميم للمتطلبات أو الخصائص المتفق عليها . 2 3.

جودة التطابق Quality Conformance: و تعني إنتاج سلعة أو خدمة تتوافق مع المواصفات المحددة في تصميم ذلك المنتج و يتم هذا للتأكد من أن المنتج النهائي يقابل مواصفات التصميم ، و عليه تتطلب مراجعة السلعة غير المطابقة للشروط والترتيب ما يأتي : ، أن تحدد السلطة المسؤولة عن المنتج الغير المطابق للشروط ؛ ، أن تنظر إجراءات التركيب في أربع إمكانات متاحة هي استخدام السلعة كما هي، أو صنعها من جديد أو تحسينها أو إتلافها. 3 4.

سهولة الاستخدامات Easy of Use: وتعرف بأنها المواءمة للاستعمال وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند انجازهم أعمالهم بالإضافة إلى مشاركة المستهلك في وضع متطلبات جودة المنتجات التي يحصل عليها ، وبهذا الصدد

مدخل إدارة الجودة الشاملة . السعر و موعد التسليم وسهولة صيانة المنتج أو تقديم الخدمة عناصر مهمة تؤثر على المستهلك في اختياره للمنتج .

خدمات ما بعد التسليم Service After Delivery : ليس مهما أن تؤدي السلعة المنتجة وظيفتها بالكفاءة المطلوبة بل هناك أسباب كثيرة تؤدي اختلاف الأداء عما هو متوقع منه ،

وبغض النظر عن تلك الأسباب فإن من المهم معالجتها سواء عن طريق سحب المنتجات المعيبة من السوق أو عن طريق الإصلاح (الصيانة ، أو الاستبدال). 2 ثانياً: أبعاد الجودة

### The Dimension of Quality

توجد أبعاد ومفردات لقياس الجودة و يمكن تحديد الأبعاد الشائعة منها على النحو التالي:

الأداء (Performance) : إن هذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج، إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد. مثلاً هل المكيف الهوائي هوأه مرض ،هل ألوان التلفزيون واضحة. 3 المعولية (Reliability) : هي احتمال عمل أو أداء المنتج من دون فشل خلال العمر الاقتصادي، أي خلال فترة زمنية معينة وفق التصميم الأساسي له ويعتبر هذا البعد المقياس الأساسي لاستخدام المنتج وجودته من قبل المستهلك بحيث يريد المنتج يشتغل دون فشل، والمعولية هي العنصر الأكثر ملائمة للسلع المعمرة ،مثل رغبة الفرد في التحقق من أن سيارته تعمل متي برزت الحاجة لها. 4 التطابق (Conformance) : يشير هذا البعد إلى المدى الذي يتوافق فيه المنتج ، أو الخدمة مع توقعات المستهلك ، والأداء من أول مرة وما له من أثر على تحسين وفاعلية العملية التسويقية. 5 الجمالية (Aesthetics): تشير إلى الهيئة الخارجية للمنتج و الشعور الذي تثيره لدى المستهلك. القدرة على الخدمة ( Service Ability) : تعني سهولة التصليح وسرعته ، وحسن التصرف القائم بعملية التصليح و كفاءته. 7 العمر الافتراضي للمنتج (Product Life) : وهو عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفقاً للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه للخواص المطلوبة.



الخصائص الثانوية للمنتج (Features): هي خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان، سهولة الاستخدام وكذا التكنولوجيا العالية. قدرة التحسس بالجودة (Preceived Quality) : وهي صورة المنتج المرسومة في تصور المستهلك والمتولدة من خلال سمعة المنتج ومحلات الدعاية والإعلان المنتج في السوق، مثلا شركة فيليبس تركت انطبعا عن جودة منتجاتها لدى المستهلكين أو لدى الذين لم يستخدموها أو يروها سابقا. 2.

## إدارة الجودة الشاملة

من أجل أن تحقق المؤسسة التميز وحبب عليها تطوير أنشطتها وإدراج عامل الجودة في كل ما تقدمه من سلع وخدمات، فالجودة تعد في العصر الحالي إحدى وسائل التنافسية التي تستخدمها المؤسسات لجذب المستهلكين وتحقيق التفوق في المنافسة، وقد اتجه الاهتمام بها إلى أن جعلها مسؤولية جميع الأطراف في المؤسسة سواء أن كانوا مدراء أو عمال.

### المطلب الثاني: نشأة وتطور ومفهوم إدارة الجودة الشاملة

#### أولاً: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

لقد نشأ نظام الجودة خلال الأربعينيات من القرن العشرين على يد العالم (Edward Deming) والذي لقب بأب إدارة الجودة الشاملة وقد انتشر نظام الجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية من قبل علماء الإدارة والإحصاء والعلوم الهندسية في منتصف الخمسينيات. كما ركز فيليب كروسبي (Philip Crosby) على أهمية الاهتمام بالمخرجات من خلال الحد من حجم العيوب لدرجة يمكن أن تقترب من مستوى العيوب الصفرية، وأخذ الأخصائي الأمريكي ادوارد ديمينج أفكاره إلى اليابان وأصبحت المنتجات اليابانية مطلوبة على المستوى العالمي. 1 وقد مرت إدارة الجودة الشاملة عبر عدة مراحل وهي كالتالي: 1.

#### مرحلة الفحص والتفتيش

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية في هذه المرحلة، وكان لكل من (Edward Deming) و (Joseph Juran) الدور الرئيسي في هذا المضمار في الفترة ما بين (1930-1940)، وذلك باستخدام إجراءات اختيار العينات الإحصائية، ووضع حدود دقيقة للموصفات النمطية، من هنا جاءت فكرة الأجزاء الممكن استبدالها في المجتمع بعد استخدامه لفترة 2.

وتعني عملية الفحص ضمان أن المنتج المعين أو الخدمة المعينة مطابقة للمواصفات الموضوعية التي تنقل إلى خارج المؤسسة في طريقها إلى المستهلكين أو العملاء أو المستفيدين، ومن ثم الفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة والتي لا تلبى رغبات العملاء، وهذه العملية لا تمنع وقوع خطأ، فالخطأ

مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، صص 57-58. \* (Total Quality Management (T.Q.M

إدارة: والتي تعني التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة \* الشاملة: والتي

تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة .

قد يقع فعلا وما على الفحص إلا اكتشافه واستبعاده. هكذا فإن إدارة الجودة الشاملة من مدخل الفحص تعني التأكد من أن الوحدات المنتجة مطابقة للمواصفات بعد الإنتاج. 1 2.

### مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة

ظهرت بداية الأربعينات من القرن العشرين (1940-1978) ولقد أبرز المفكر الأمريكي (Feigenbaum) هذا المفهوم الذي يتضمن تطوير الجودة وصياغتها وقد أشار أن الجودة مسؤولية جميع الأفراد العاملين في المؤسسة سواء أكانوا يقومون بأعمال إدارية أو فنية. وتشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مطابقة مواصفات السلعة. 2

### مرحلة تأكيد الجودة

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة في الفترة (1970-1985) ثم طور بعد ذلك ليأخذ إبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة فيما بعد، ويقوم مفهوم الجودة على فلسفة مفادها أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة، وتحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة وعلى العمليات كافة. 1 4.

### مرحلة إدارة الجودة الشاملة

وفي هذه المرحلة يتم ترجمة الخطط إلى واقع فعلي استرشادا بالجدول الزمنية ومراحل العمل المطلوب تنفيذها، ويتم فيها التركيز على أهمية الجودة واعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية و الخدمية ، واعتبرت الجودة سلاحا تنافسية للعديد من المؤسسات الاقتصادية ، كما برز التأكيد على أهمية التصميم ودقة المطابقة بين التصميم للسلع والمنتجات وبين الأداء المراد انجازه بحيث أصبح النظر للجودة في هذه المرحلة يتم في ضوء ثلاث اعتبارات هي: دقة التصميم ودقة الأداء ودقة المطابقة. 2 ثانيا : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت تعريفات مصطلح الجودة الشاملة وذلك نتيجة للاستخدام والتطبيق المستمر. ومن بين هذه التعاريف نجد : و يعرف ستيفن كوهين ورونالد بارنرد ( STEVEN COHEN & RONALD BERNARD ) إدارة الجودة الشاملة بأنها "التطور والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستهلكين وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستهلك و انتهاء بمعرفة مدى رضا المستهلك عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له " 3.

: وعرفها فريد عبد الفتاح زين الدين بأنها: ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، وهي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسات الإدارة، والتي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس الإحصائية. إنها تغيير مستمر من إدارة تنظر إلى نتائج إدارة تتفهم وتدير العمليات بشكل يحقق النتائج، إنها نتاج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تدعو إلى عملية التحسين المستمر، والتي بدورها تقود إلى تخفيض التكلفة.4

ويعرف محمد مراد عبد الله إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية متكاملة يمكن من خلالها إدارة المؤسسة بشكل أفضل، وذلك بالتعرف على تطلعات وآمال المتعاملين معها ، وتقديم الخدمات بالشكل الذي يحقق أعلى رضا ممكن لهم والعاملين فيها، في ظل الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة" 1.

وقد عرفها كروسبي بأنها : "تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على حفز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية.2 : كما أن وزارة الدفاع للولاية المتحدة الأمريكية وضعت تعريفا لإدارة الجودة على أنها : "تمثل فلسفة مجموعة مبادئ إرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم لتحسين الخدمات والخدمات المورددة للمؤسسة وكل العمليات داخل المؤسسة ودرجة الوفاء باحتياجات المستهلك حاليا وفي المستقبل.3 ومن خلال مجمل ما سبق ذكره من تعاريف يمكن أن نستنتج ما يلي :

، إن إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس التحسين المستمر في جميع العمليات بهدف إشباع حاجات الزبون الحالية و المستقبلية ، والعمل على معرفة مدى رضا الزبون عن الخدمة أو المنتج المقدم؛ تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على تحقيق أقصى جودة ممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة والظروف المحيطة بها؛ 7 تتحقق إدارة الجودة الشاملة انطلاقا من تكافل جهود كل الأفراد في المؤسسة. المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

الإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها ونظامها وأن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة ، حيث يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي:

: الالتزام بمبدأ تحسين إدارة الجودة: إن تبني الإدارة العليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها يعتبر حجر الأساس في نجاح المؤسسة ونجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما أن ذلك يسمح بمكافأة العاملين على بلوغ الامتياز على مستوى جودة المنتج أو الخدمة 4.

بن عيشي عمار ، ورقة علمية مقدمة في أبحاث اقتصادية وإدارية:تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية "دراسة ميدانية على مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة -الجزائر" ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ،العدد 2012/06/11

مدخل إدارة الجودة الشاملة . و التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر.

و التركيز على العميل: إن رضا العميل هو الهدف الأساسي لأي مؤسسة سواء في القطاع العام أو الخاص ، حيث تقود رغبات العميل نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ، فيتم التعرف على الخصائص التي يرغب بها العملاء منذ مرحلة التصميم وحتى خدمات ما بعد البيع. 2

تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة : بحيث يجب الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة وتشجيعهم لتحقيق التطور واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير، ويمكن أن يتخذ التدريب عدة أشكال من أهمها الندوات وورشات العمل، وللتدريب مكانة هامة بحيث يساعد على تزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب. 3

و مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات: وهذا من خلال الاستجابة لاقتراحات وآراء العاملين الإيجابية، لأن ذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة مستوى الانتماء والولاء بشكل ينعكس إيجابيا على الإنتاجية. 4

و تشكيل فرق العمل: إذ يعتبر تشكيل فرق العمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الرامية لحل المشكلات، على أن تكون هذه الفرق ذاتية الحركة متمتعة بدرجة من الاستقلالية عن الإدارة العليا. 5

و الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها : فالمطلوب ليس اكتشاف الأخطاء وإنما الوقاية منها قبل وقوعها وهذا من خلال تفعيل دور فرق العمل وجماعات التحسين المستمر وكذا المتابعة المستمرة وقياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج. |

: اتخاذ القرارات على اساس الحقائق : فالقرارات ليست مجرد تكهنات وراء شخصية وارتجالية بل قرارات مدعمة بحقائق وهذا يتطلب التوسع في استخدام الوسائل الإحصائية التي تساعد في اتخاذ القرارات الروتينية والإستراتيجية.

مدخل إدارة الجودة الشاملة فهذا المبدأ يتطلب الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئها القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

### المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة

الإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف والتي ترغب إدارة المؤسسة في تحقيقها ومن أهمها 2: / يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للمؤسسة؛ / أن تمتلك المؤسسة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات مع العمل تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك؛

/ السعي باستمرار إلى تخفيض تكلفة المنتج من خلال تحسين الجودة وتخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع؛ / القيام بتحسينات شاملة ومتراصة مع بعضها البعض داخل المؤسسة؛ / تحقيق عمليات تحسين الجودة من خلال مشاركة جميع الأقسام والإدارات وكذلك جميع العاملين في المؤسسة.

المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية أولاً: المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة الشاملة مجموعة الأيزو 9000 (ISO 9000) 1 - ISO.

تعريف الأيزو: "هي المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وهي أكبر منظمة دولية متخصصة في إنشاء وإصدار المواصفات الدولية. وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف بسويسرا وهو يضم في عضويته أكثر من 160 هيئة مقاييس وطنية

جاء اختصارها (ISO) اعتماداً على الكلمة اليونانية (ISOS) والتي تعني (EQUAL) متساوي، نشأت من اتحاد كل من الاتحاد الدولي للمنظمات الوطنية للتوحيد القياسي الذي نشأ في عام 1926 ولجنة تنسيق المعايير بالأمم المتحدة.3

وهي اتحاد دولي يضم هيئات المواصفات والمقاييس في مختلف دول العالم غايتها إقامة علاقات مبرمجة بين الأجهزة ذات العلاقة والعلماء والباحثين والمخترعين والتقنيين و الاقتصاديين في العالم". 2.

مجموعة الأيزو 9000 : أصبحت مجموعة المقاييس الدولية الأيزو 9000 أكثر المواصفات متفق عليها ومعترف بها وفي عام 1993 أصبح الحصول على شهادة مجموعة الأيزو 9000 أمر إجبارياً لبعض الصناعات في دول المجموعة الأوروبية والتي تعتبر أكبر سوق استهلاكي في العالم. كما أن السبب



ايزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية (دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة)، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان .

تعتبر فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أكثر وأدق المراحل التنظيمية والإدارية التي ينبغي على المنظمات دراستها باهتمام بالغ وتحليل متطلبات تطبيقها بالشكل الذي يحقق إمكانية النجاح عند الشروع باعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة ، خاصة وأن إدارة الجودة الشاملة كنظام وبناء فكري وفلسفي يمتد ليشمل أوصال المنظمة من أفراد ومنتجات وعمليات بيئية وتنظيمية وثقافية... الخ.

وسنتعرف في هذا المبحث على متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، بالإضافة إلى مزاياها وعيوبها.

كي تنجح إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المستهدف منها، فان هناك عدة متطلبات ضرورية يجب توافرها ، ويمكن تحديدها في ما يلي:

### دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:

إذ يعتبر من أهم العوامل التي تتضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، والذي ينبع من اقتناع الإدارة العليا وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر ، فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها وأهدافها ، وإنشاء البنية التحتية لإحداث التغيير المطلوب.1 2. وضوح الأهداف وتوجيهها

فيجب تحديد الأهداف المراد تحقيقها على مستوى المنظمة ، على أن تكون واضحة وموجهة باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل .

### التركيز على المستهلكين وتحقيق الرضا لهم

إن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة لا بد وان يضع في سلم الأولويات حقيقة إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والتطلع نحو تحقيق متطلبات الإشباع للحاجات المتنامية للمستهلكين.3 4.

### التبني المشترك لكافة الأقسام بالمنشأة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

بتعاون كافة الأقسام بالمنشأة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، حيث تتجلى في هذه الوظيفة التوحيد والتنسيق بين الجهود المختلفة داخل المنظمة، وكذلك فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتطلب فقط إيجاد نوع من التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي ،بل ضرورة إيجاد نوع من التعاون بين إدارة المنشأة والجهات الاستثمارية المختصة في تطبيق الجودة الشاملة.4 5.

### تهيئة مناخ العمل ونشر ثقافة المنظمة

الإدارة العليا معنية منذ البداية بتهيئة مناخ العمل داخل المنظمة من خلال تهيئة وإعداد العاملين على مختلف مستوياتهم نفسيا للقبول والاقتناع بمفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة، لأن ذلك من شأنه أن يسهم في الحصول على تعاونهم والتزامهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير. 6.

## الإدارة المبنية على الحقائق

يجب الاعتماد على الحقائق في إطلاق فعاليات الأنشطة الجارية في المنظمة، سواء ما يتعلق منها بالمعلومات المتعلقة بالأسواق والمنافسين والمجهزين والمستهلكين والعاملين... الخ، وغيرها من نوي العلاقات بالمنظمة، ثم اتخاذ القرارات لمواجهة مختلف هذه الجوانب في ضوء الحقائق الفعلية.

إتباع سياسات التشجيع والبعد عن سياسات التخويف والزجر: مثل:

• / خوف من اقتراح أفكار جديدة ونافعة؛

تخوف العامل السؤال عن حل أي مشكلة تصادفه في مراحل الإنتاج المختلفة؛

خوف العامل من تدني مستوى أدائه؛ التردد في المساهمة بأي جهود إضافية.

### استمرار عملية تحسين وتطوير الجودة

وذلك بتكوين فرق عمل مهمتها تصميم وتحسين جودة المنتجات السلعي بالشكل الذي تكون فيه هذه السلع ملبية لمتطلبات واحتياجات وتطلعات جمهور المستهلكين .3 9.

### الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمنظمة

المورد البشري الفعال هو خير ضمان الاستمرار نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ويجب أن تكون الإدارة فعالة في جميع النواحي؛ في وضع نظام الاختيار و التعيين ، وتقييم الأداء ، وبرامج التدريب.4 10. الوقاية بدلا من العلاج

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تحديد المعايير والمقاييس الموضوعية لإنجاز المهام المناطة بالعاملين، بحيث يصر وفق تلك المعايير التركيز على انتهاج أسلوب الوقاية من الأخطاء "اعمل الصحيح صحيحا من أول وهلة"، وهذا من شأنه الإسهام الفعال في تقليص التكاليف الناجمة عن العمليات الإنتاجية والتشغيلية بصورة صحيحة دون اللجوء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية. 5 المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية وهي: أولا : مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

في هذه المرحلة تقرر إدارة المنشأة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنشأة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها .6

### مدخل إدارة الجودة الشاملة ثانيا: مرحلة التخطيط

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية لتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة يتم أيضا اختيار: الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة المقررين ، المشرفين؛ ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.

### ثالثا : مرحلة التقويم

غالبا ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه التساؤلات :: / ما هي الأهداف التي تسعى المنشأة الى تحقيقها ؟ / ماذا يجب على المنشأة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟ / ما هي المداخل المطبقة حاليا بالمنشأة والتي تستهدف تحسين الأداء ؟ / ما هي المنافع التي يمكن أن نحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ؟

ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تعوق من تطبيق النظام؟ رابعا: مرحلة التنفيذ

وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة. 3 خامسا: مرحلة تبادل ونشر الخبرات

وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المنشأة وكذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التدريس و توضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة.

#### المطلب الرابع: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة له فوائد عديدة منها: 5 / بناء هيكل إداري شامل و متناسق والوصول إلى خدمات عالية الجودة وبأقل التكاليف الممكنة؛ / تجنب حدوث المشكلات ومواصلة التطوير و التحسين ، ومضاعفة استفادة الزبائن من خلال تحقيق جودة المخرجات؛

مدخل إدارة الجودة الشاملة / يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تقليص شكاوى المستهلكين ، وتخفيض تكاليف الجودة للوصول الى تحقيق رضا العميل ، وكذلك تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة. / التحديد العلمي للإدارة والتحكم في العمليات، وتفويض أكبر للسلطات وتحديد المسؤوليات؛ / جمع البيانات وتحليلها للاستفادة منها في التحسين المستمر لنظم العمل. فوائد بالنسبة للعاملين: / زيادة كفاءة العاملين ورفع مستوى الأداء؛ 7 توفير جو التعاون والتفاهم وانشاء العلاقات الإنسانية السليمة بين الجميع للعمل بروح الفريق؛

/ انعكاس التدريب على كفاءة العاملين ، وسرعة أداء العمل مع خلوه من الأخطاء ، وبالتالي اكتساب التميز والتطور الوظيفي ، مما يعكس على زيادة دخولهم. / التوافق الدائم للخدمة المقدمة مع متطلبات الزبائن وتحقيق رضاهم من أجل اكتساب ولائهم؛ 7 ضبط الشكاوي المتعلقة بالزبائن والإقلال منها مع طرح حلول لها يجعلهم يشعرون بالراحة لجودة الخدمة .

#### المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أنه لمن الصعب تطبيق نظام الجودة الشاملة تطبيقا سليما؛ نظرا للمعوقات التي تحول دون تطبيقه، ومن بين هذه الصعوبات نذكر ما يلي: 2 / عدم التزام القيادة الإدارية العليا بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛ / طبيعة بعض القوى البشرية في مقاومة التغيير بسبب عدم معرفة ما ينطوي عليه اعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة؛ / عدم توفر الأنظمة الفاعلة في الاتصالات بين العاملين أو الأقسام الإدارية والتنظيمية في المنظمة؛ / عدم وفرة الكفاءات البشرية القادرة على استلهاهم سبل التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة؛ / عدم وفرة التخصيصات المالية اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛ 7 نقص المهارات التدريبية في تطبيق الأنظمة الإحصائية في ضبط الجودة في المنظمة؛ / الرغبة المتسارعة لمعرفة النتائج المتحققة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، علما بأن النتائج التي يتوخى حصولها تتطلب زمنا ليس بالقصير.

,

## خلاصة الفصل الأول :

توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى أن مؤسسة ميناء مستغانم تتوفر على مديريات مختلفة، تعمل على تنظيم الأعمال من أجل التوسع والمشاركة في برنامج التطور الاقتصادي. وبعد أن قمنا بدراستنا توصلنا إلى النتائج التالية :

- مؤسسة ميناء مستغانم تملك كل ما يلزم من عمال، إطارات ومعدات لإتمام أعمالها بالشكل الجيد.

الميناء موقع جغرافي وملاحي هام جدا يساعد على تطوير المؤسسة.



**الفصل الثاني: تطبيق نظام  
إدارة الجودة الشاملة على  
مؤسسة ميناء مستغانم**

**المبحث الأول: واقع نظام تسيير الجودة الشاملة في مؤسسة ميناء مستغانم**

للجودة جذور متأصلة عبر التاريخ إذا كانت تقتصر على الفحص وإجراء التفنيتش عن المنتجات ثم المراقبة، وبعدها تأكيد الجودة وصولاً إلى المفهوم الإداري الحديث وهو الجودة الشاملة، حيث تعد هذه الأخيرة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي بشقيه السلعي الخدمي في مختلف المؤسسات. وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق لإدارة الجودة الشاملة وفق المطلب التالي:

**المطلب الأول: تطور الجودة الشاملة بمؤسسة ميناء مستغانم:**

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين فإن الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة جميعها تهدف إلى تحسين مستوى جودة المنتج ولذلك فالمؤسسة بصدده القيام بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنسخة الايزو لسنة 2015 لأن النسخة التي تمتلكها حالياً والخاصة بسنة 2008 ستكون منتهية الصلاحية في حدود 2018 وغير قابلة للعمل بها<sup>1</sup>.

ولقد تطور مفهوم الجودة بمؤسسة ميناء مستغانم على النحو التالي :

تم تطوير الجودة بمؤسسة ميناء مستغانم التي تحصلت على نظام تسيير الجودة في شهر أكتوبر لسنة 2013، لكي يكون للمؤسسة نظام متطور عليها تطبيق عدة طرق منها عملية التدقيق الذي يعتبر معيار من معايير التطور ومن تحليل المعلومات التي تأخذ التدقيق من أجل إعطاء اقتراحات متطابقة مع معايير الجودة<sup>2</sup>.

فتطور نظام الجودة بمؤسسة ميناء مستغانم يعتمد أساساً على مبدأ التطور المستمر لتطوير هذا النظام. يلزم دعم الإدارة العليا فهي تسخر الملزمات والمتطلبات للعميل.

تتعهد المديرية العامة بشكل خاص على:

- ✓ التطور المستمر لفعالية نظام تسيير وبوجه خاص لكل هيكل من هياكل المؤسسة
- ✓ ضمان التواصل الداخلي وتحسين كافة المستخدمين بمتطلبات الزبون والمهام التي كلفوا بها

<sup>1</sup>-L'ISO 9001 en marche Cap Sur la version 2015 ! , Marc Bazinet et Dori Nissan , Préface de l'ISO/TC 176/SC 2 , Afnor 2017.

<sup>2</sup> ISO 9001

تقوم المؤسسة بخطوات في بداية السنة فهي تقوم بتطبيق طرق (اشيكاوا، باريتو، دايمينغ) على جميع الهياكل، فتقوم بشرح مختصر للطرق الثلاث على النحو التالي<sup>3</sup>:

### 1- تحليل ايشيكاوا:

يعتبر ايشيكاوا أحد خبراء الجودة في اليابان، واشتهر بتقديم أدوات الجودة المرسومة على شكل مخططات تسمى في بعض الأحيان بمخطط (عظم السمكة) أو مخطط الأسباب لتحليل المشكلات، ويرسم بعد جلسة عصف فكري لتحديد الأسباب المحتملة وتصنيف هذه الأسباب.

كما يعتبر ايشيكاوا المبتكر الحقيقي لحلقات الجودة أيضا وقد ركز على مجموعة نقاط أساسية يجب أن تركز عليها الجودة الشاملة ومنها:

- ✓ ظهور التركيز على اشتراك الأفراد في عملية حل المشكلات.
- ✓ المزج بين التقنيات الإحصائية والتقنيات الموجهة نحو الأفراد .
- ✓ حلقات السيطرة هي أساس عملية توجيه وتنفيذ الجودة الشاملة ف مؤسسة ميناء مستغانم.

### 2- تحليل باريتو :

يستخدم تحليل باريتو لتحديد أولوية حل المشكلات» حيث يساعد الإدارة على التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر وحلها، ويرتكز هذا التحليل على قاعدة أساسية مفادها أن 80% من المشكلات ترجع إلى 20% من الأسباب، وبالتالي فإن 20% من المشكلات ترجع إلى 80% من الأسباب، ومهمة تحليل باريتو هو إظهار الأسباب الأكثر تكرارا لأجل لفت نظر الإدارة إليها ثم الأسباب الأقل تكرارا .

### 3- تحليل دايمينغ

تعد مبادئ دايمينغ الأربعة عشر من أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيق في المؤسسات الاقتصادية والخدمية والتي تنص على<sup>4</sup>:

- ✓ خلق الاندماج والتنسيق بين الهدف والخطة وذلك لتحسين الخدمة والإنتاج وتوزيع المصادر لتحقيق الحاجات طويلة الأجل.
- ✓ تبني المؤسسة للفلسفة الجديدة في إدارة الجودة الشاملة
- ✓ تعريف وتوضيح المشاكل والعمل المستمر على تحسين الإنتاج والخدمات داخل المؤسسة.

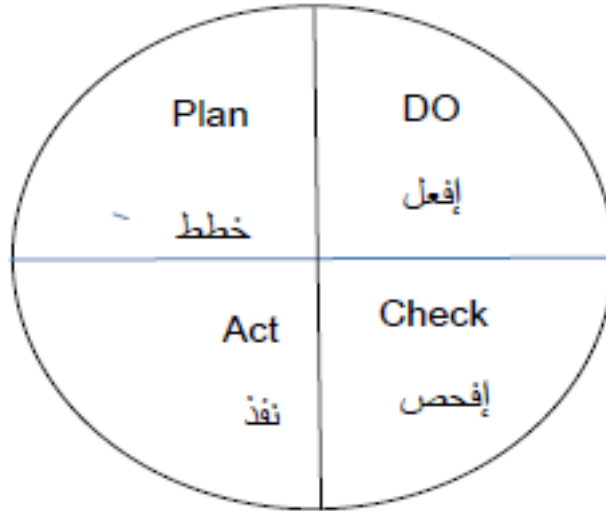
<sup>3</sup> - محمد عوض الترتوري « محمد زايد الرقب» بشير مصطفى الناصرة « إدارة الجودة الشاملة في المكاتب ومراكز المعلومات الجامعية. دار حامد للنشر والتوزيع « الطبعة الأولى» عمان»9 ص 1. 1]-

<sup>4</sup> - إيرو 9001.

وعليه فإن مؤسسة ميناء مستغانم تعتمد على تحليل دايمينغ من أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسينات المستمرة مدخل PDCA والذي تم تطويره من قبل DEMING SHEWERT ليصبح إطارا عاما لمراحل أنشطة التحسين المستمر.

ويوضح الشكل التالي خطوات هذا المدخل.

الشكل (2) : خطوات PDCA دايمينغ<sup>5</sup>



من الشكل أعلاه تبين لنا أن خطوات PDCA تتضمن أربع خطوات في المؤسسة<sup>6</sup>.

1- **خط PLAN**: تبدأ الخطوة الأولى بتقديم الخطط الأربعة الأزمنة لتحسين نظام تسيير الجودة في المؤسسة وبعدها تحديد المشكلة ثم جمع البيانات الضرورية وتحليلها.

2- **أفعل DO**: تنفيذ الخطة وتطبيق التغيير في نطاق محدود

3- **افحص Check**: قياس النتائج وتقييمها، حدد هل كان هناك نجاح في جهود التحسين أم لا

4- **نفذ act**: إذا كانت النتائج ناتجة اعتمد خطة التحسين وطبقها على المحملات الأخرى في المؤسسة، أما إذا كانت النتائج غير ناجحة فقم بتغيير خطة التحسين أو إلغائها.

لمؤسسة ميناء مستغانم طرق ومعايير، ومن بين هذه المعايير معيار التدقيق، الذي يتفرع إلى التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

أ- التدقيق الداخلي: يتمثل في التقييم الذاتي.

<sup>5</sup>-L'ISO 9001 en marche Cap Sur la version 2015 ! , Marc Bazinet et Dori Nissan , Préface de l'ISO/TC 176/SC 2 , Afnor 2017.

<sup>6</sup> - إيزو 9001، المرجع السابق

ب-التدقيق الخارجي: يتم تقييم نظام تسيير الجودة هل هو مطابق أم لا وهل في تطور مستمر أم لا. بعد مرور التدقيق الخارجي بالمؤسسة يتم إيداع تقرير مفصل حول نظام الجودة الذي يحتوي على:

- ✓ نقاط القوة للنظام
- ✓ نقاط التطور والتحسين
- ✓ اسموات التأكيد لسحب البطاقات

يأتي تدقيق المراقبة على مدى 3 سنوات متتالية وفي السنة الرابعة يأتي بعده تدقيق يسمى بتدقيق إعادة التصديق .

من معايير وطرق تطور الجودة بالمؤسسة أنه يتم النظر بعمق إلى اجتماعات بحن القيادة المجدولة بانتظام.<sup>7</sup>

يكون عقد الاجتماعات بطريقة دورية على مدى 3 أشهر تقوم المؤسسة ب:

- ✓ تنظيم على مستوى الأعمال السنوية وفق تقارير الدخول(تقرير المراجعة والتدقيق).
- ✓ التغذية العكسية للمعلومات للزبون.
- ✓ مراقبة طبيعة الأعمال المنجزة.

على مؤسسة ميناء مستغانم أن تركز على رضا العميل لكن في المدى البعيد وليس على رضاه في المدى القصير، وذلك من خلال تزويده باستمارة، تسمى باستمارة رضا الزبون تبعث مرة في الثلاث أشهر للزبائن للإجابة عنها فهي تعتبر معيار من معايير القدرة على معرفة متطلبات الزبائن .

### المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق، وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ الملائم، فإن على إدارة المنظمة تغيير ثقافة المنظمة وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أعاط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد، ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها مؤسسة ميناء مستغانم كالتالي:

#### 1- دعم الإدارة العليا:

تقوم مؤسسة ميناء مستغانم بإعطاء متطلبات تتمثل في المسؤولية والسلطة للقدرة على تسيير نظام الجودة م تقوم بتعيين مسؤول عن نظام إدارة الجودة.

7- نفس المرجع السابق (- إيزو 9001).

للمؤسسة 3 أنواع من الهياكل

أ- هيكل إدارة الجودة PCM1

ب- هياكل تحقيق المنتج: مثل :

- مديرية قيادة الميناء
- مديرية الشحن والتفريغ

ت- هياكل الدعم: مثل :

- مديرية الموارد البشرية
- مديرية التقنية والأشغال
- مديرية المحاسبة والمالية

ثم استرجاع حسابات التدقيق إلى خلية الجودة التي تتضمن مراقبة العمليات المسؤولة في إرسال التقارير إلى المديرية العامة من أجل رفع البطاقات لمبرمجة العمليات إلى المسؤول.

## 2- التركيز على العميل

إن عملية التركيز على العميل تتطلب الاهتمام به وتلبية حاجاته ورغباته من أجل إرضائه.

تعتمد سياسة الجودة لمؤسسة ميناء مستغانم على:

الإصغاء الجيد للزبون.

التحكم في الخدمات المقدمة عن طريق التحسين والتطور المستمر.

تفادي أي خلل محتمل من شأنه عرقلة الوصول إلى الهدف الأسمى وهو الجودة العالية.

المراقبة المستمرة لتفاعلية نظام الجودة

ضمان كفاءة واستقرار المستخدمين.

## 3-التعاون ورفع الفريق

في مؤسسة ميناء مستغانم يوجد نوع من العمل الجماعي بين العاملين مثل في مرحلة كتابة دلائل الجودة يكون:

✓ مشاركة جميع العاملين

من المتطلبات الأساسية للمؤسسة وجود نظام للقياس يسمى بنظام التدقيق مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة بالمؤسسة ومن بين هذه الأساليب، الاعتماد على نظرية باريتوالذي يستخدم لتحديد أولوية حل المشكلات» حيث يساعد الإدارة على التركيز على المشكلات التي لما أهمية نسبية أكبر وحلها، أو للمقارنة ما بين نسب السنة الماضية مع السنة الحالية للمؤسسة.

## 5- فعالية نظام الاتصالات

من بين طرق نظام الاتصال في المؤسسة هناك العديد من الأنظمة مثل نظام العريض affichage التي تتمثل في:

- ✓ النقاط الداخلية
- ✓ الوثائق والتقارير
- ✓ العمليات المنجزة
- ✓ الاعلانات
- ✓ الموقع الالكتروني
- ✓ التعليم
- ✓ التحسين والتوعية

وسائل الاتصال المستخدمة للتواصل بين العمال

### 1- أنظمة الاتصال داخل المؤسسة

يكون الاتصال بين أقسام المؤسسة عن طريق :

الموقع الالكتروني

Site de port de Mostaganem. [www.port.de.Mostaganem](http://www.port.de.Mostaganem)

### 2- الاتصالات الخارجية عن طريق:

- مجلات الميناء Revue du port
- الفاكس

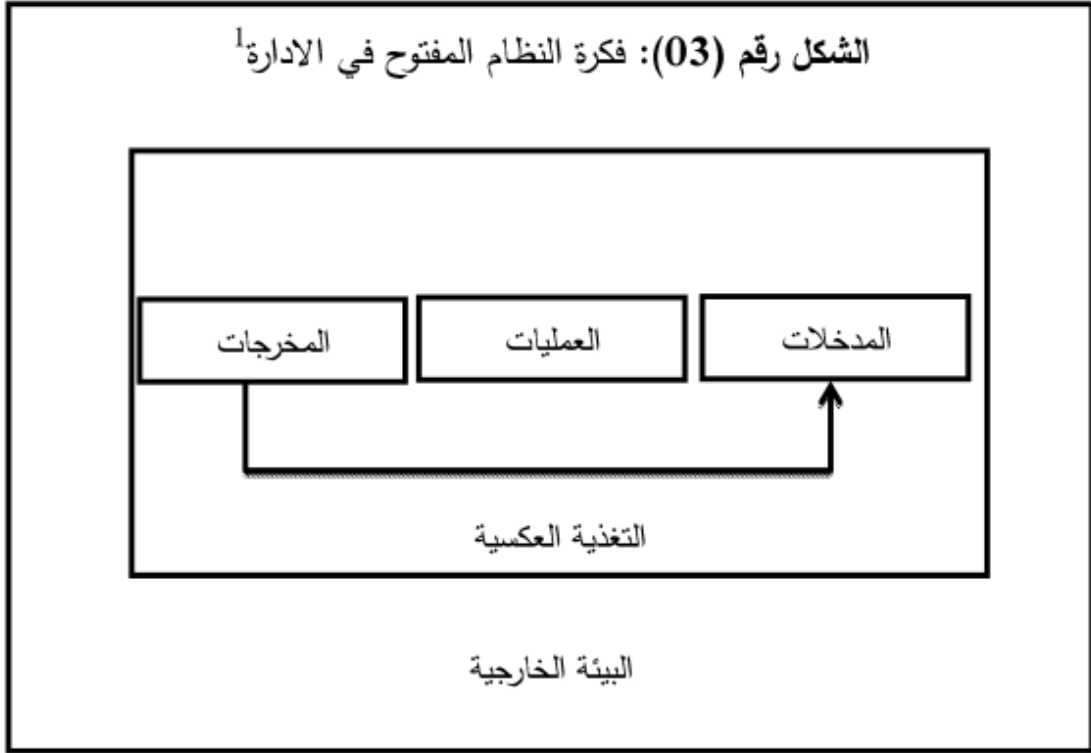
المطلب الثالث: تقييم نظام تسيير إدارة الجودة الشاملة

قبل أن نتعرف على نظام إدارة الجودة الشاملة، سنقوم بتعريف النظام ومكوناته.

### 1-تعريف النظام المفتوح:

"يعرف النظام أنه مجموعة من الأجزاء والمكونات التي تربطها علاقات متبادلة و التي تشكل مجموعها عملاً متكاملًا"

ويوضح الشكل الآتي العناصر المكونة للنظام المفتوح:



8

ويمكن تفسير الشكل فيما يلي<sup>9</sup>:

**1- المدخلات:** تتمثل في عناصر المحيط (عوامل الإنتاج) والتي تدخل لتستعمل في النظام وتؤثر عليه وتعرف بمتغيرات المدخلات.

**2- العمليات:** تتمثل في تحويل المدخلات عن طريق مزجها بالعناصر الداخلية للنظام، وتحويلها إلى مخرجات

**1- المخرجات:** وهو ما يخرج النظام نتيجة حركته ونشاطه

نلاحظ من خلال الشكل، أن نظام الجودة الشاملة يتكون من:<sup>10</sup>

**1- المدخلات:** وتتضمن خصائص ومواصفات الجودة المنوي تحقيقها في ضوء سياسة الجودة التي تتبعها المنظمة، وفي ضوء عمليات المد التي تتم لرغبات العملاء في السوق، إذ يتم تصنيف هذه

<sup>8</sup> - مأمون الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،

2000 م، ص 86

<sup>9</sup> - محمد خلاف، مطروحة محاضرات إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 29.

<sup>10</sup> - علي السلي، نفس المرجع، ص 36.



الخصائص والمواصفات وجدولتها، وإعداد الخطط العملية اللازمة لتنفيذها، وتحديد المتطلبات الرئيسية لتحقيقها من الآلات والأساليب الفنية المستخدمة في الإنتاج، والموارد البشرية ومواصفاتها ومؤهلاتها، المواد الخام، وغيرها من المتطلبات المختلفة.

**2- العمليات:** حيث يتم على ضوء المعطيات السابقة وضع وتحديد أهداف الجودة «سياساتها، خططها، تنظيمها وقيادتها، متابعتها، تأكيدها وتحسينها.

**3- المخرجات:** كنتيجة المرحلة السابقة، يتم وضع فرق العمل التي ستقوم بتنفيذ برامج الجودة، معايير الجودة التي سيتم اعتمادها في تحديد مستوى الجودة المطلوب، مؤشرات الجودة التي سيتم انبائها لقياس جودة المنتجات والخدمات.

وعليه فإن مؤسسة ميناء مستغانم، تقوم بتقييم نظام الجودة الشاملة عن طريق إجراء عمليات التدقيق الداخلي، هذه العمليات يقوم كما المدققون التابعون للمؤسسة، حيث يقومون بمعاينة وتحليل طريقة سير النشاطات والعمليات الخاصة بنظام الجودة، وكذلك تقييم مدى تطبيق منهجية العمل، وكما يقومون بالاطلاع وتحليل نتائج مؤشر الأداء الخاصة بكل جزء من نظام الجودة<sup>11</sup>.

**4- البيئة:** تعتبر عنصرا أساسيا في المؤسسة «حيث تستمد منها هذه الأخيرة الموارد اللازمة لمزاولة نشاطها.

وتنص فيها مخرجاتها من سلع وخدمات.

**5- التغذية العكسية:** تعتبر المعلومات المرتدة من البيئة الخارجية عن مخرجاتها المنظمة وسيلة للتأكد من رضا العملاء في هذه البيئة عن السلع والخدمات المقدمة من المنظمة، وتتم عملية التعديل مدخلات المنظمة وعملياتها في ضوء هذه المعلومات المسترجعة .

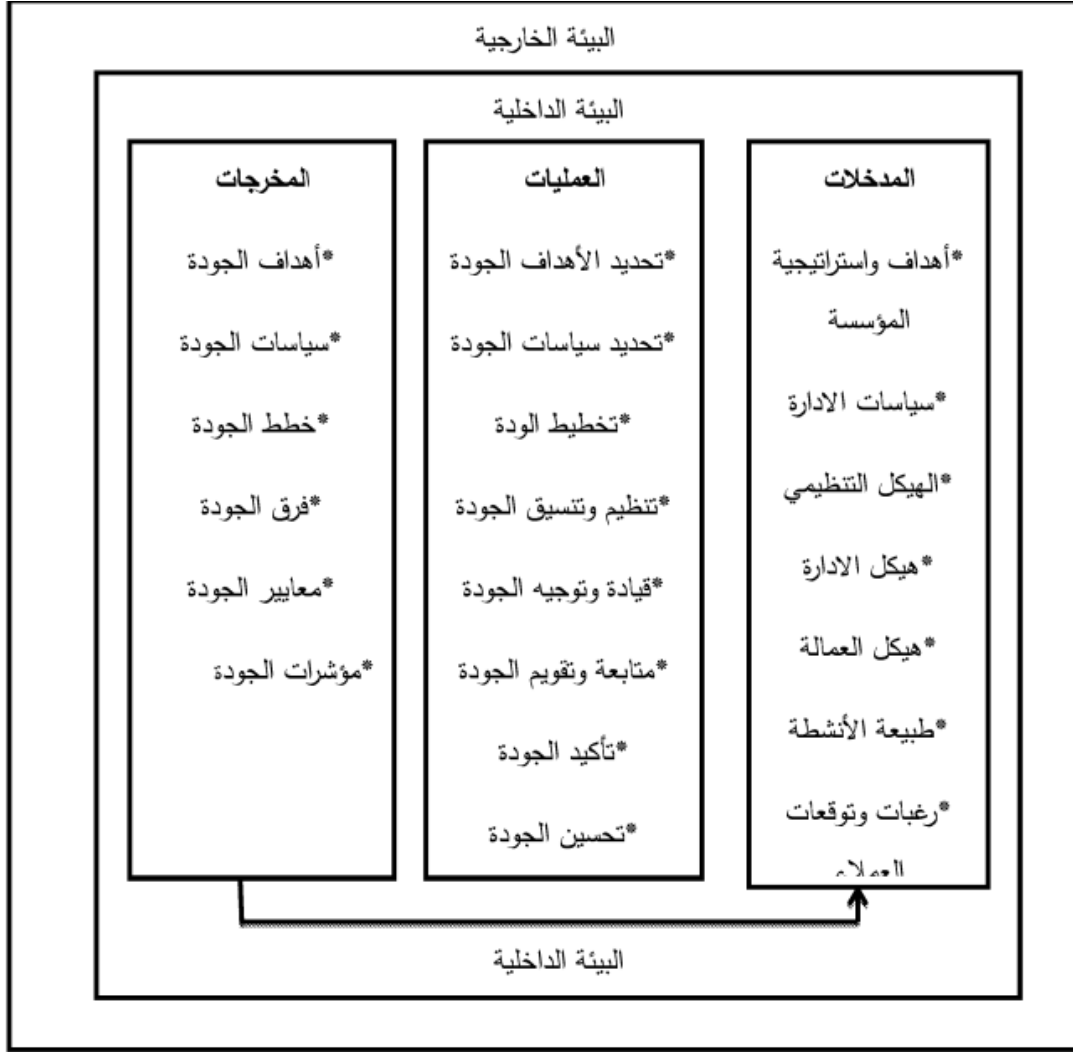
## 2- نظام إدارة الجودة الشاملة

يمكن تطبيق النظام المفتوح على إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نظام إدارة الجودة الشاملة<sup>12</sup>

<sup>11</sup>- ايزو 9001.

<sup>12</sup>- علي السلي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل لإيزود للطباعة والنشر، القاهرة، 1955، ص 35.



أ-التقييم الداخلي: يوجد النقاط الداخلية للتقويم الداخلي منها

- ✓ نتائج التدقيق
- ✓ تشغيل عملية الامتثال للمنتج.
- ✓ لتغيرات القدرة على تفعيل نظام ادارة الجودة
- ✓ توصيات التحسين
- ✓ التغذية العكسية لمعلومات الزبائن

ب- التقييم الخارجي:

يتمثل في التقييم الخارجي، يأتي المراقب للمؤسسة في كل سنة لتقييم نظام تسيير الجودة، هل هو في تطور مستمر أم لا، هل هو في تحسين أم لا، وبعدها يقوم هذا المراقب بإرسال تقرير يتمثل في:

المبحث الثاني : استبيان لمدى تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة

## المطلب الأول : تقديم الاستبيان

بما أن الاستبيان هو وسيلة احصائية من الوسائل المعتمدة في نظام ادارة الجودة الشاملة وتربصنا كان حول هذا النظام ، ارتأينا أن لا يخلو تقرير التربص من استبيان حول مدى تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة ميناء مستغانم.

, قمنا بالقيام باستبيان مغلق داخل المؤسسة حيث كان المجتمع الاحصائي المدروس هنا هو المؤسسة ككل وكانت العينة هي الأقسام 13 اضافة إلى الأمانة العامة ، أي أن الاستبيان كان حول 14 قسما بالمحمل وكانت الأسئلة مقدمة لرؤساء المصالح ونوابهم وبذلك كانت العينة ككل هي 28 ، أما عن الأسئلة فكانت 11 سؤالاً يخص مدى تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في كل قسم ، و في النهاية قمنا بحساب النسبة المئوية لكل سؤال و لكل قسم و من خلال المبحث الثاني سنعرض نموذج الاستبيان أما نتائجه فستكون في المبحث الرابع.

## المطلب الثاني : الأقسام الموضوعية حيز الدراسة

شملت الدراسة جميع الأقسام الرئيسية والحساسة للمؤسسة وهي :

- الأمانة العامة
- قسم المحاسبة
- مديرية قيادة الميناء
- خلية التدقيق الداخلي • برج المراقبة .
- خلية المعلوماتية
- القطر و الإرشاد
- قسم التموين
- مديرية الاستغلال
- قسم الأمن الداخلي .
- مديرية الموارد البشرية
- قسم الأشغال • قسم المالية
- قسم إدارة المخزونات

من خلال هذه النتائج يتضح لنا أن أبرز قسم يطبق نظام إدارة الجودة الشاملة هو قسم القطر والإرشاد بنسبة بلغت % 90.91

فيما بلغت أضعف نسبة للتطبيق في خلية المعلوماتية بنسبة لم تتعدى % 9.09.

- ✓ نقاط القوة مثل المديرية العامة» هل هي مسخرة الهياكل أم لا.
- ✓ نقاط التحسن (تحسين فعالية نظام تسيير الجودة)
- ✓ نقاط غير مطابقة مع نظام تسيير الجودة
- ✓ التهديدات» مثل عدم الثقة في الزبون

الملحق رقم 01: استبيان مغلق حول مدى تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة(مؤسسة ميناء مستغانم)

السؤال الأول: هل تلتزم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

- نعم  
 أحيانا  
 لا

السؤال الثاني: هل توفر الإدارة العليا المواد اللازمة لتدريب العاملين على أساليب وادوار إدارة الجودة و الشاملة؟

- نعم  
 أحيانا  
 لا

السؤال الثالث: هل يتم وضع الزبون واحتياجاته في المقام الأول؟

- نعم  
 أحيانا  
 لا

السؤال الرابع: هل توجد شكوى من الزبائن على تأخير الخدمات؟

- نعم  
 أحيانا  
 لا

السؤال الخامس: هل تهتم الإدارة العليا بتحسين وتطوير عملك بشكل مستمر؟

- نعم  
 أحيانا  
 لا

السؤال السادس: هل يتم النظر إلى الأعمال كعملية واحدة مرتبطة؟

نعم

أحيانا

لا

السؤال السابع: هل جميع العمليات ذات فعالية، وكفاءة، وقابلة للتكيف مع متطلبات العمل؟

نعم

أحيانا

لا

السؤال الثامن: هل تتم بعض المهام على شكل مجموعات؟

نعم

أحيانا

لا

السؤال التاسع: هل تثق الإدارة بموظفيها لإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات؟

نعم

أحيانا

لا

السؤال العاشر: هل لمست تغيير في أداء المؤسسة بعد تطبيق نظام إدارة الجودة؟

نعم

أحيانا

لا

السؤال الحادي عشر : في نظرك هل يطبق نظام إدارة الجودة في القسم الذي تعمل فيه ؟

نعم

أحيانا

لا

القسم الذي تعمل به :



## خلاصة الفصل:

أهتم هذا الفصل بدراسة مدخل لإدارة الجودة الشاملة بحيث تم التطرق إلى مفاهيم أولية حول الجودة والتي تعتبر مفهوم من المفاهيم الحديثة في الإدارة وقد اثبت التطبيق العلمي لها في الكثير من البلدان المتقدمة تقدما ملحوظا في الأداء الكلي للمؤسسة اليتم بعد ذلك التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر كفلسفة تسيير ، تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين، وهذا يتطلب تنسيق وتوجيه جميع الوظائف والعمليات وإمكانيات المؤسسة لتحقيق رضا الزبون والعامل ، وبهذا تحقق تميز بالنسبة للمؤسسة تنافسيا ،أما فيما يتعلق بمدخل ( ISO 9000 ) المتمثل في سلسلة المواصفات العالمية للجودة والتي كانت نتاج لمجهودات المنظمة العالمية للتقييس (ISO) الهادفة إلى تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات مع مراعات متطلبات المجتمعات والبيئة وكذا التطور الفني والتكنولوجي والاقتصادي في العالم. فبالرغم من الفروقات الموجودة (ISO9000) وبين إدارة الجودة الشاملة إلا أنه لا يتعارض مع منهجها ، كما أن مسألة تطبيق للإدارة الجودة الشاملة تستدعي تهيئة المناخ الملائم لإنجاحها، علاوة على توفير جملة من الإجراءات العملية والأدوات التقنية والعلمية لضمان الإدماج السليم لمبادئه وأساليبه وتنظيم ملائم يستطيع التكفل بتبني المفهوم الشامل للجودة من خلال تخصيص وحدة إدارية تعنى بتنظيم كامل لنشاطات الجودة بالمؤسسة والتي يجب أن تحظى بدعم وتعاون جميع المعنيين في المؤسسة نحو تحقيق هذا المبتغى .

وراء إصدار المواصفات القياسية الدولية والتي تحدد نشاطات نظام الجودة في المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية هو أنه لم يعد كافياً أن نضمن جودة المنتج أو الخدمة فقط ولكن يجب إن نضمن جودة التنظيم والإدارة للشركة التي تقدم المنتج أو الخدمة، حيث إن جودة الإدارة والنظام الشركة هي أكبر ضمان الجودة الشاملة. وبالتالي صدرت المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 لتوحيد وتنظيم ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة، بالإضافة إلى وجود منظمات تراجع وتدقق نظم الجودة في المؤسسات وتقوم بمنح شهادات لهذه المؤسسات في حالة تطابق نظمها مع متطلبات مواصفات مجموعة الأيزو 9000، وتعتبر هذه الشهادة إعلان صريح لتأكيد الجودة. كما أن الانتشار و القبول الواسعين لمجموعة مواصفات الأيزو 9000 في العالم يفرض على الشركات والمؤسسات أن تتعامل مع هذه المواصفات بشكل جدي في محاولة لتطبيقها. 1 وتتكون مجموعة المواصفات الدولية الأيزو 9000 من خمسة نماذج أو أجزاء خاصة بإدارة الجودة الشاملة.

## الخاتمة

من خلال معالجتنا لهذا الموضوع الذي تناولنا فيه إدارة الجودة الشاملة، تبين لنا أنها فلسفة حديثة تنتهجها المؤسسات لتحقيق نتائج عالية لأداء العمل، والرفع من جودة المؤسسات، باعتبارها تقوم على مبادئ وأسس من خلال وضع برامج إدارة الجودة الشاملة في نشاط المؤسسة وتنمية المهارات التسويقية والتنافسية، فالمؤسسات التي حققت النجاح ل تنظر إلى برامج إدارة الجودة الشاملة على أنها برامج قائمة بذاتها أو مجموعة من الأدوات التقليدية، حيث أوضحت الدراسات أن معظم المؤسسات تتفق على أن إدارة الجودة الشاملة تتم بالتطوير والتحسين المستمر لتحقيق أهدافها، وكسب رضا عملائها، وهي بذلك أكبر من أن تكون برد أداة لحل مشاكلها، ولكي تحقق المؤسسات التطوير والتحسين المستمر، تحتاج إلى تغيير تنظيمي فعال ونجاح يساعد جميع المستويات الإدارية على انجاز المهام بأحسن الطرق. لهذا يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة تغيير تنظيمي» يأق عن طريق قرار استراتيجي يتم من طرق الإدارة العليا ليشمل كل الوظائف في المؤسسة؛ ومؤسسة ميناء مستغانم بالشلف تتبنى إدارة الجودة الشاملة، وعلى وعي كامل بأهميتها وتقوم بتطبيقها، لكن ليس بالدرجة الكاملة.

### نتائج الدراسة الميدانية :

وقد جاءت هذه الدراسة في مبحثين اثنين» ومن خلالها توصلنا إلى النتائج التالية:

1. أن مؤسسة ميناء مستغانم تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على جميع مبادئها.
2. توجد علاقة قوية وفعالة بين المؤسسة وعملائها عند حدوث خطأ تكون المسؤولية عنه وتعمل جاهدة لإرضاء عملائها
3. تستخدم مؤسسة ميناء مستغانم التكنولوجيا والتقنيات الحديثة» بما يتناسب مع نظام إدارة الجودة الشاملة
4. يوجد تعاون بين عمال المؤسسة 2» وجميع المستويات» وجمعهم علاقة أخوية ويسود جو من التفاهم
5. مؤسسة ميناء مستغانم تطبق إدارة الجودة الشاملة» وهذا راجع لوعي الإدارة والعمال بأهمية إدارة الجودة الشاملة

### التوصيات

1. على الإدارة أن تعمل على زيادة وعي العمال بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

2. على الإدارة أن تكثف من الاجتماعات والملتقيات والدورات التكوينية للعمال، لزيادة الوعي والفهم لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والكيفية الحيّدة لتطبيقها وغرس ثقافة الجودة لدى كل عامل بمؤسسة ميناء مستغانم

### نتائج اختبار الفرضيات

#### الفرضية الأولى

التي تنص على أن "أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة التركيز على مصلحة المؤسسة"، وهذه الفرضية خاطئة، لأن أهم متطلب لإدارة الجودة الشاملة هي التركيز على مصلحة العملاء وتحقيق رضاهم. الفرضية الثانية: التي تنص على أن "المؤسسة غير واعية بأهمية إدارة الجودة الشاملة» ولا تولي اهتماما لتطبيقها" وهذه الفرضية خاطئة» لأن مؤسسة ميناء مستغانم على وعي كامل بأهمية إدارة الجودة الشاملة وتولي اهتماما كبيرا لتطبيقها على الواقع بكل متطلباتها لمواكبة التطورات الحاصلة» وتحقيق أهداف البقاء والاستمرار والمنافسة.

#### آفاق الدراسة

1. واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة خدماتية
2. دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز.

## قائمة المراجع

### قائمة الكتب:

✓ رمد عوض الترتوري، محمد زايد الرقب، بشير مصطفى الناصرة، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009م.

✓ L'ISO 9001 en marche Cap Sur la version 2015 ! , Marc Bazinet et Dori Nissan ,Préface de l'ISO/TC 176/SC 2 , Afnor 2017.

### قائمة المذكرات:

✓ خدمة لعلاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000 م.

✓ علي السلي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل والإيزو، دار راغب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995

### مصادر داخلية:

✓ وثائق من داخل المؤسسة

### المراسيم التشريعية

✓ المرسوم الرئاسي، إدارة شؤون الميناء رقم 85-187 المؤرخ في 16 جويلية 1885م.

✓ نموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطور و الإنتاج | المؤسسات والشركات التي تقوم بعمليات، التجهيز والخدمة وتشمل 20 متطلبا

✓ التصميم، الإنتاج والتطوير و خدمات ما بعد البيع. نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج و التجهيز وتشمل المؤسسات ذات الإنتاج المتكرر التي تقوم 18 متطلبا

✓ بعمليات الإنتاج والتجهيز فقط. نموذج لتأكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائي

تناسب الورشات الصغيرة أو موزعي الأجهزة التي للمنتج و تشمل 16 متطلبا

- ✓ تكنتفي بفحصها . از عناصر وإرشادات عامة لإدارة الجودة | جميع مجالات الصناعة والخدمات المصدر : خالد شريفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 45-46 . ثانيا : فوائد تطبيق نظام الأيزو ( ISO 9000 ) للأيزو ( 9000 )
- ✓ فوائد عدة سنقتصر على ذكر بعضها :2 / تحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة ومنحها الثقة العالية بجودة منتجاتها وخدماتها ؛ 7 منح الأنشطة التجارية والتسويقية فرصة الدخول في السوق العالمي بكفاءة عالية؛
- ✓ / توسع نطاق الأسواق من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية؛
- ✓ فتحي احمد يحي العالم ،نظام إدارة الجودة الشاملة الشاملة والمواصفات العالمية دراسة علمية وتطبيقية ، دار اليا زوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ،2010 ، ص ص 66-69 . \* Organization المنظمة الدولية للمواصفات القياسية )
- ✓ ISO : International Standardization موسى اللوزي ، مرجع سبق ذكره ، ص 390

## الملخص :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة، على أنها فلسفة حديثة تنتهجها المؤسسات لتحقيق نتائج عالية لأداء العمل، والرفع من جودة المؤسسات، باعتبارها تقوم على مبادئ وأسس من خلال وضع برامج إدارة الجودة الشاملة في نشاط المؤسسة وتنمية المهارات التسويقية. والتنافسية، فالمؤسسات التي حققت النجاح ل تنظر إلى برامج إدارة الجودة الشاملة على أنها برامج قائمة بذاتها أو مجموعة من الأدوات التقليدية، حيث أوضحت الدراسات أن معظم المؤسسات تتفق على أن إدارة الجودة الشاملة تتم بالتطوير والتحسين المستمر لتحقيق أهدافها، وكسب رضا عملائها، وهي بذلك أكبر من أن تكون برد أداة لحل مشاكلها، ولكي تحقق المؤسسات التطوير والتحسين المستمر، تحتاج إلى تغيير تنظيمي فعال وناجح يساعد جميع المستويات الإدارية على انجاز المهام بأحسن الطرق .

الكلمات المفتاحية : الجودة الشاملة – المهارات التسويقية – ميناء مستغانم - رضى العملاء- المستويات الإدارية

### Summary:

Total quality management is considered as a modern philosophy pursued by institutions to achieve high results for work performance, and to raise the quality of institutions, as it is based on principles and foundations through the development of total quality management programs in the activity of the institution and the development of marketing skills. and competitiveness, the institutions that have achieved success do not look at total quality management programs completely as stand-alone programs or a set of traditional tools, as studies have shown that most institutions agree that total quality management is carried out by continuous development and improvement to achieve its goals and gain the satisfaction of its customers, and thus it is greater From being a tool to solve their problems, and for institutions to achieve continuous development and improvement, they need effective and successful organizational change that helps all administrative levels to align tasks in the best way.

### Keywords:

total quality - marketing skills - Mostaganem port - customer satisfaction - administrative levels