

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تسويق

تحت عنوان

مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بنظام المعايير الدولية
للجودة إيزو أ9000-2000/9001

دراسة حالة سونا طراك "نشاط النقل عبر القنوات-TRC/RTO"

محطة الضغط رقم 04

تحت إشراف الأستاذ

- عريس مختار

من إعداد الطالب

- قريصات عمر

أعضاء لجنة المناقشة

- أ/..... "أ" جامعة مستغانم..... رئيسا

- أ/..... "أ" جامعة مستغانم..... مقرر

- أ..... "ب" جامعة مستغانم..... مناقشا

السنة الجامعية: 2015-2016

إهداء

إلى والدي عرفانا و تخليدا.

إلى والدي رحمة الله عليه .

إلى أخواتي و جميع أفراد عائلي الصغيرة.

إلى كل الأحاب و الأصحاب...

إلى أصدقائي و زملائي طلبة الماستر.

إلى كل من علمني حرفا و لقني علما نافعا، أساتذتي و معلمي الأفاضل.

إلى كل طالب علم جاد.

إلى كل هؤلاء أهدي خلاصة عملي و ثمرة جهدي المتواضع.

الشكر

الحمد لله رب العالمين الذي وهبنا نعمة العقل والحمد له على نعمه وأحمده وأشكره على إعانتة وتوفيقه لي في إنجاز هذا العمل المتواضع " قال الله تعالى " ولإن شكرتم لأزيدنكم "

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى رئيس وأساتذة قسم العلوم التجارية لجامعة مستغانم "جامعة عبد الحميد ابن باديس" وأخص بالذكر منهم الأستاذ المشرف "عريس مختار" لتوجيهاته، ونصحه، وسعة صدره لإتمام هذا البحث، فله مني جزيل الثناء والتقدير .

كما لا أنسى شكر أصحاب الحكم والكلمة الأخيرة السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة.

وجميع عمال مؤسسة :

"SONATRACH-TRC-RTO-CC4 NADOR"

خاصة السيد رئيس المركز " ديب عبد الرحمان " والسيد " صحراوي محمد "

وكل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

شكرا جزيلا

ملخص البحث:

هناك أسباب اجتماعية وإدارية واقتصادية أدت إلى تراجع و ضعف أسس و قيم العمل الايجابية ، فقد أصبح هدر الوقت و ضعف الرقابة الذاتية و المنافسة و انخفاض الدافعية و الالتزام بالقوانين، و ضعف الشعور بالانتماء إلى المؤسسة و غياب الولاء إضافة إلى عدم استثمار الموارد البشرية من المؤشرات الدالة على غياب الروح الايجابية و الجماعية.

ونأمل أن يكون الطموح و الإبداع و التطوير و المرونة في العمل الجماعي و التعاون و الشفافية و احترام الوقت من أهم الصفات الإدارية السهلة و العلمية لمعالجة هذه الظواهر السلبية بغية تسهيل تبني المنظمات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بفعالية لتحقيق التميز و التنافسية و النجاح المنشود.

ذلك ما يقودنا إلى دراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمدخل و نهج تسييري ايجابي متكامل بهدف تعزيزه ودعمه، والوقوف أمام الجانب السلبي منه بهدف تثبيطه والحث على اجتثائه من ثقافة مؤسساتنا الإنتاجية بغرض معرفة مدى النجاح المحقق في هذا الصدد و أهم المعوقات والصعوبات التي تعترض ذلك ، بغية تذليلها ، ومقومات النجاح بهدف تعزيزها و تدعيمها بالمنظمات الجزائرية.

و ساهم ذلك كله في محاولة الإحاطة و معرفة المعايير الدولية للجودة والتي أصبحت منذ ظهورها تربطها علاقة قوية مع إدارة الجودة الشاملة ومدى تأثير إدارة الجودة بها.

ويتمثل هدف البحث في الإجابة عن ماهي فرص تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة اعتمادا على المعايير الدولية للجودة ISO 9000-9001/2000 في نجاح و تحقيق أهداف المنظمة.

الفهرس

قائمة المحتويات :

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر
أ	ملخص البحث
ب	قائمة المحتويات
ج	قائمة الأشكال
د	قائمة الجداول
الفصل التمهيدي	
2-1	مقدمة عامة
3-2	مشكلة البحث
4-3	تساؤلات البحث
4	فرضيات البحث
4	أهمية البحث
5	أهداف البحث
6-5	هيكل البحث
الفصل الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة	
8	تمهيد
12-8	مفهوم إدارة الجودة الشاملة
14-12	أهمية إدارة الجودة الشاملة وأهدافها
22-14	عناصر الجودة الشاملة ومبادئها
26-22	التطور التاريخي للجودة الشاملة
34-27	أهم المفكرين المساهمين في تطوير إدارة الجودة الشاملة
38-35	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
39	أدوات إدارة الجودة الشاملة
43-40	الطرائق الفنية للجودة
46-44	المعوقات التي تتعرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة

46	الخلاصة
الفصل الثاني: المعايير الدولية للجودة	
51-48	معالم تاريخية
52-51	المعايير الدولية للمقاييس
53-52	فائدة و منافع المعايير
55-53	المعايير iso قراءة 1994
57-56	أهم مراجعات المعيار 2000/9001
65-57	التشخيص
77-65	الشهادة
83-77	الترابط الإجمالي لتسيير الجودة الشاملة
الفصل الثالث: دراسة حالة وعرض النتائج	
85	تمهيد
92-85	التعريف بالمؤسسة
97-93	الدراسة الاستطلاعية
98-97	نتائج تحليل الوثائق
101-99	تحليل خصائص العينة
104-101	تحليل نتائج المقابلة
107-106	أهم التوصيات
112-109	الخاتمة

قائمة الأشكال:

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	سلسلة التفاعلات لديمينغ	ص 14
02	عناصر إدارة الجودة الشاملة	ص 15
03	الاندماج بين الإدارة والجودة	ص 26
04	مثلث ديمينغ للجودة	ص 29
05	مجال التطبيق الأفقي للرقابة الشاملة للجودة	ص 33
06	مراحل دورة شيورت	ص 38
07	كرنولوجيا المراجعة	ص 48
08	تطور عائلة المعايير ايزو 9000	ص 55

قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	خصائص أبرز مراحل إدارة جديدة	ص 34
02	خصائص عينة الدراسة	ص 99

الفصل التمهيدي

إن التصادم الثقافي في المؤسسات الوطنية يوجد حيثما هناك تعارض بين أسلوبين للحياة أو التفكير داخل نفس المجتمع بدرجة لا يمكن لهما أن يتعايشا جنبا إلى جنب، أي التقاء ثقافتين أحدهما قديمة و الأخرى حديثة .

وفي هذه الدراسة نستعرض مسألة متعلقة بدراسة مبادئ ادارة الجودة الشاملة لما يتضمنه من أسس و مبادئ تنظيمية للأفراد داخل المنظمات، و لقد ظهرت ادارة الجودة الشاملة في اليابان على أيدي بعض العلماء الأمريكيين منهم : ديمينغ - جوران - كروسي - اشيكافا وغيرهم.

و هي التي قال عنها جيم هيريرا " الجودة الشاملة فلسفة و تخطيط " أنها : ليست برنا مجا بل هي فلسفة مشتركة و مترابطة تهدف لتلبية احتياجات الزبائن المتغيرة و توقعاتهم بشكل مستمر .

ولعل ذلك ما يفسر أن الكثير من المؤسسات الإنتاجية تتخبط في المشاكل رغم حصولها على شهادة المطابقة من المنظمة العالمية للمعايير ISO، و انتهاجها لأسلوب التسيير بإدارة الجودة الشاملة، و انتهاجها لأسلوب التسيير بإدارة الجودة الشاملة، فهل سيكفي استراد و تطبيق أنظمة جاهزة للجودة و مطابقتها مع المعايير الدولية للجودة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب " الدو سري" يتطلب الانتقال من الدارة التقليدية نما تحمله مفاهيم ترسخت عبر السنين الى قيم و مفاهيم عمل جديدة، ة ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة دون ترسيخ معالهما و توفير البيئة الملائمة لها سيؤدي الى عودة أفراد المنظمة الى الطريقة القديمة و التخلي عن المفاهيم الجديدة لعدم رسوخها و بذلك تبقى مجرد حبر على ورق.

لقد تزايد الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة TOTAL Qualité Management في الآونة الأخيرة ، إلا أن هذه الدراسات تبقى قليلة في مجال الإدارة العربية، خصوصا و أنه قد تبني عدد من مفكري الجودة الشاملة متطلبات تطبيقها وفقا لنماذج مختلفة في المنظمة والتي قد نذكر منها المعايير الدولية لمقاييس الجودة.

ان هذه المؤسسات تعيش تحولات هامة في محيطها و الذي يجبرها و يحتم عليها إعادة النظر المتواصلة، وهذه التطورات تأثيرات جد كبيرة في تنظيم العمل والتطور المهني، حيث تعيش المؤسسة الجزائرية سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة، عمومية أو خاصة ضغوطات تنافسية كبيرة، حيث تعتبر جاهزة المؤسسة في كيفية تحديد طريقة الدفاع عن خصوصياتها التي تميزها عن بقية المنافسين، لذا من الأهم و الأجدر بالنسبة لهذه المؤسسات ضمان الأولوية التنافسية الدائمة ، وضمن هذه الرؤية و التوجه فان الأهلية المتولدة من التكوين الأولي تمثل نقطة بداية لخلق الكفاءات الجديدة دون توقف ، حيث أصبحت هذه الكفاءات رهان حيوي و ضروري و فرصة ممتازة أخذت في أولوية معايير نظام التسيير بالجودة ISO 9000-9001/2000 ، والتي أعطت المؤسسة مسؤولية في الإجابة عن حاجات و طموحات و انتظارات كل الأطراف المشاركة و المعنية حيث تكشف هذه المقاربة على أن المؤسسة لا يمكن أن تتطور بطريقة مستمرة دون الانشغال بمجموع الأطراف المشاركة ، لأن إحدى الخطوط الرئيسية لنظام الجودة في تقديرها هو إرضاء الحاجات و الانتظارات و التي هي جزء من مسؤوليات الإدارة تقوم على أساس الاعتراف و الترضية المهنية و تطوير المعارف لأجل ضمان الالتزام و الاستمرارية.

1. إشكالية البحث :

إن إشكالية البحث المحورية التي تتعلق بدراستنا هي كيف لإدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير نظام تسيير الجودة ISO 9000-9001/2000 أن تعطي فعلا فرصة لتنظيم وتأمين الجودة.

إن ما تعانيه المؤسسات الجزائرية من مشاكل رغم اتجاهها نحو تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة و تبنيها للمعايير الدولية للجودة يجعلنا نتساءل بجدية أين الخلل ؟

فبحكم التجربة الغير بعيدة تبقى مسؤولية تقييم فعالية التطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة و متطلبات المعايير الدولية للجودة تحتاج إلى الجدية و النقاش و توافق الأطراف المعنية حول هذه العلاقة موضوع التقييم و الاعتماد على مجموع المؤشرات للاستفادة من ذلك.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و معايير نظام التسيير بالجودة -ISO 9000
9001/2000.

2.تساؤلات البحث :

تسعى هذه الدراسة إلى التوصل للإجابة على التساؤلات التالية:

- 1.2- ماهي رؤية الأطراف المعنية لتطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة و معايير نظام تسيير الجودة ؟
- 2.2- ماهي اتجاهات الأطراف المعنية للمشاركة في تطبيق مبدأ ادارة الجودة الشاملة و الالتزام بمعايير الجودة؟
و لهذا يتطلب الاجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

أ- ما هي اتجاهات المنظمة نحو تطبيق مبدأ تأكيد الهدف ؟

ب- ما هي اتجاهات المنظمة نحو تطبيق مبدأ التركيز على العميل ؟

ت- ما هي اتجاهات المنظمة نحو تطبيق مبدأ الادارة بالحقائق ؟

ث- ما هي اتجاهات المنظمة نحو تطبيق مبدأ مشاركة العاملين ؟

ج- ما هي اتجاهات المنظمة نحو تطبيق مبدأ التركيز على التحسين المستمر ؟

ح- ما هي اتجاهات المنظمة نحو تطبيق مبدأ التوجه بالعمليات ؟

ما هي أسس و متطلبات تطبيق معايير التسيير بالجودة و علاقته بمدخل ادارة الجودة الشاملة؟

3.- فرضيات البحث :

أولاً: اتجاهات المنظمة نحو تطبيق مبدأ ادارة الجودة الشاملة باعتبارها منهج تسييري متكامل و شامل يعمل على التحسين و مطابقته مع المعايير الدولية للجودة ISO 9000-9001/2000,

ثانياً: اتجاهات المنظمة نحو تجاوز المعوقات التي تحول دون تطبيق ذلك ، و ذلك بتغيير الأفكار و السلوكيات التقليدية.

ثالثاً: ترسيخ مفهوم و دور مدخل إدارة الجودة الشاملة و تبيان الدور الاستراتيجي لمعايير الدولية للجودة نظراً للاتجاه الموحد بينهما و عدم تعارض المدخلين.

4.- أهمية البحث:

لهذه الدراسة أهمية كبيرة لما تقدمه من أبعاد علمية وعملية كما يلي:

1.4 - الأهمية العلمية:

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال التأثير الواضح لتطبيق مبدأ ادارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات على سير العمل و تحقيق الأهداف بشكل متميز لتحقيق الريادة و الحفاظ على الميزة التنافسية، و هذا من خلال لفهم الايجابي و العمل على تعزيزه و معالجة الفهم السلبي الذي يعوق لتطبيق مبدأ ادارة الجودة الشاملة.

2.4 - الأهمية العملية:

تساعد هذه الدراسة على دراسة و فهم المبادئ الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة و ارتباطها ارتباطاً وثيقاً بالمعايير الدولية للجودة، كما أنها تكتسب أهميتها من خلال إمداد المسؤولين بتوصيات و مقترحات مستمدة من واقع المؤسسات الجزائرية .

تساعد عللاً إعطاء انطباع أوسع و أشمل عن ضرورة تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة و كذا العوامل المساعدة لها.

5. - أهداف البحث:

- فهم أهم مبادئ وأسس مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يركز على الإتقان من مرحلة الانطلاق و باستمرار دائم.

- معرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و مدى تطابقها مع المعايير الدولية للجودة .

- محاولة الاطلاع على واقع المؤسسات الجزائرية و مدى قابليتها و جاهزيتها لتطبيق مبدأ ادارة الجودة الشاملة مع مراعاة المعايير الدولية للجودة.

معرفة أهم الأسباب و المعوقات و العراقيل لتحقيق التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة.

لقد احتوت هذه الدراسة على أربعة فصول نوجزها كما يلي :

الفصل الأول:

يتمثل في تقديم البحث و الذي احتوته المقدمة ،تحديد الموضوع و الإشكالية،التساؤلات الفرعية ثم تحديد الفرضيات إلى أهمية ودواعي اختبار الموضوع و تحديد الأهداف.

الفصل الثاني:

يركز هذا الفصل على المبادئ الأساسية و المفاهيم النظرية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و العلاقة التي تربطه بمدخل المعايير الدولية للجودة ISO 9000-9001/2000 .

الفصل الثالث:

يوضح أهم المفاهيم و المبادئ الأساسية للمعايير الدولية للجودة و مدى تجاوبها و تطابقها مع مبدأ ادارة الجودة الشاملة حيث يقوم على أهم الأسس و التوضيحات لتحقيق هذا المسعى.

الفصل الرابع:

يتعرض إلى الجانب النظري للأدبيات المتعلقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة و علاقتها

بالمعايير الدولية للجودة ISO 9000-9001/2000 كما يستعرض هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك

للتحقق من فرضيات البحث.

الفصل الأول

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

أكد Valère Cantarelli – Edouard Debout وآخرون على أنه من بين كل الطرق المستعملة في الصناعة تحت شعار المنافسة و التطور، التسيير بالجودة الشاملة هو بدون شك الأكثر خصوبة، هذه الطريقة المكتشفة في الولايات المتحدة الأمريكية 1925 عرفت تطور بطيء حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، لأنها لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا قابلها تكوين جماعي لكل أفراد المؤسسة حسب الأساتذة " ديمنج وجيران" الذين درّسها لمسيري الصناعة اليابانية ابتداء من 1950.¹

فإدارة الجودة الشاملة تعد في المقام الأول بمثابة طريقة للتفكير بخصوص كل من العميل وعمليات العمل معاً.² ولتحويل فلسفة الجودة الشاملة على حقيقة في مؤسسة ما يجب ألا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي ولذلك مجرد استيعاب مفهوم الجودة الشاملة يجب أن تصبح جزءاً وحلقة في عملية الإدارة التنفيذية، من قمة الهرم التنفيذي إلى قاعدته، وهو ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، وهي عملية طويلة الأمد وتتكون من مراحل محددة بشكل جيد وتتبع إحداها الأخرى بحيث تصبح مألوفة للمؤسسة ويتم تنفيذها باستمرار، و سنحاول في هذا الفصل التعرّض إلى ذلك بنوع من التفصيل.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، إذ بدأت بتطبيقها العديد من المنظمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة، وكنتيجة لأهمية هذا المفهوم وانتشار

¹ - Kaouru Ishikawa, La gestion de la qualité : Outils et Applications pratiques, traduit et adapté par J.M Douchy Dunond, Paris ;1996.

² - سعيد محمد الشيمي، الجودة الشاملة في ثقافة مديرية شركة قطاع الأعمال العامة، سلسلة قضايا إدارية إصدار مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة الرابط على

الانترنت: http://www.parcgypt.org/arabic/link.php?cat_id=33&ID=360 تاريخ الزيارة 2016/03/22. على الساعة 14.45.

تطبيقه في دول العالم ازداد اهتمام الباحثين والدارسين ومركز العلم به فقدموا الكثير من المساهمات التي تساعد على تبنيه وتطبيقه، وطرحت عدة تعاريف لهذا المفهوم.¹

إذ لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين، إلا أن هناك بعض التعاريف التي

أظهرت تصور عام لمفهوم الجودة الشاملة (T.Q.M)

إن إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) هي تعزيز الأسلوب التقليدي للقيام بالعمل يهدف ضمان البقاء والسيطرة على

الاسواق التنافسية العالمية، ويتضمن تعبير إدارة الجودة الشاملة ثلاث كلمات أساسية:

الشاملة - Total: وهي مأخوذة من المفهوم والتعبير الكلي وليس الجزئي.

الجودة - Qualité: درجة امتياز السلعة أو الخدمة

الإدارة - Management: العمل والفن أو أساليب وطرائق المناولة والمراقبة والتوجيه...إلخ.

وبذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي فن إدارة الكل لتحقيق الامتياز.²

وهي منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة في المنظمة خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكلك نشاط،

وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة.³

كما أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة، لتحسين الإنتاجية

والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل باعتبار ذلك يتضمن المقومات الأساسية الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة

الناجحة في أي منظمة.

1- الإدارة المشتركة.

2- التحسين المستمر في العمليات.

¹ - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر، ط1، عمان 1999.

² - رعد حسن الصرن، معجزة الجودة الشاملة، سلسلة علاء الدين للجودة الشاملة و الإيزو، دار علاء الدين، ط1، سوريا، 2001 .

³ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص72 .

3- استخدام فرق العمل.¹

ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تمثل بصفة عامة فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد وهي بذلك تضمن التصميم المتفق للمنتجات المقدمة من المؤسسة، وتحتل إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية تنظيمية يمكن تطبيقها في مختلف مستويات المنظمة، إذ يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع وبشكل متواصل، ولا بد من تضافر جهود أفراد المؤسسة للوصول إلى الجودة الشاملة المرجوة.²

فتخطيط الجودة الشاملة يجب أن يشترك فيها جميع العاملين كما اسلفنا، ذلك أنها نظام تكاملي بين كافة العاملين وكذا العملاء مع إجراء التنسيق اللازم بين هذه العناصر، ويأخذ تخطيط الجودة عدة مراحل:

1- التخطيط الاستراتيجي.

2- تخطيط جدول العمليات³

يتعدى مفهوم الجودة في رأي وليام وهربت William and Hurbert المنتج نفسه ليشمل أيضا جودة الخدمات، وجودة الاتصال، وجودة المعلومات، وجودة الأفراد، وجودة الإجراءات، وجودة الإشراف والإدارة والمنظمة ككل، وهذا ما تؤكد عليه الكتابات الآن فيما يسمى بمفهوم الجودة الشاملة.⁴

وقد طرح هيلسن تعريفا لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام إداري يتكون من ثلاث عناصر هي: القيم والتقنيات، والأدوات ثم قدم شرحا للعناصر التي تضمنها التعريف وذلك على النحو التالي:

- القيم: هي الأسس التي يقوم عليها ثقافة المنظمة.
- التقنيات: هي الأنشطة وطرق العمل التي تمكن الوصول إلى القيم.

1- أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر .
 2- محمد عوض الترتوري، وأغادير عرفات جويحان، 2006، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2006.
 3- حسين عبد العال، محمد، الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة والمواصفات القياسية ايزو 9014/9000، وأهم التعديلات التي أدخلت عليها دار الفكر الجامعي الاسكندرية 2006.
 4- توفيق محمد عبد المحسن، الجودة الشاملة و ستة سيجما: الاتجاهات الحديثة في التخطيط والرقابة على الجودة دار النهضة العربية بيروت 2006/2005.

• الأدوات: هي التي تدعم عملية صنع القرار وتيسر عملية تحليل البيانات.¹

وكانت المنظمة البريطانية للجودة B.N.Q أول من حاول وضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها: " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا".

في ذات السياق أكد كروسي Crossy على أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المدية والبشرية بكفاءة وفعالية.²

ويعتبرها المعيار العالمي ISO9000/8402 لسنة 1994 بأنها: " شكل من أشكال تسيير المنظمة يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة كل فرد، ويصبوا إلى التفوق على المدى البعيد، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنا".³

تبدأ إدارة الجودة الشاملة بالتزام الإدارة العليا بهدف الجودة ومشاركتها في السعي لبلوغه.⁴

وقد قدم إيشيكواوا الجودة الشاملة على أنها تتضمن جودة المنتج وجودة طريقة الأداء، وجودة المعلومات، وجودة العمليات الإنتاجية، وجودة أماكن العمل وجودة الأفراد.⁵

¹ - جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودرورها في تطبيق الجودة الشاملة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2007، الرابط على الأنترنت: http://www.nauss.edu.sa/ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/d_3_as_2008.pdf

² - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و الطباعة ، عمان، 2000 .

³ - كمال قاسمي، إدارة التغيير المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير مجلة العلوم الانسانية، السنة 5، العدد34، صيف 2007 الرابط على الأنترنت: <http://www.ulum.nl/c61.html> تاريخ الزيارة: 2009/03/23 على الساعة GMT 11:25

⁴ - محمود ركيمة، تشخيص الجودة في المؤسسات الإنتاجية الصغيرة و المتوسطة، أبحاث روسيكادا مجلة دورية في العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، عدد03 ، جامعة سكيكدة، ديسمبر 2005 .

⁵ -Kaouru Ishikawa, La gestion de la qualité : Outils et Applications pratiques, traduit et adapté par J.M Douchy Dunond, Paris ;1996.

ويعتبر فيجبناوم أول من أدخل مفهوم الجودة الشاملة تحت تسمية مراقبة الجودة الشاملة للمؤسسة Company

Total Quality Control والمقصود به مسؤولية كل قسم من أقسام المؤسسة وكل العاملين بها، عبر مختلف مراحل العمل.¹

أما ستيفن كوهين ورونالد براند فيعتبران أن إدارة الجودة الكلية (الشاملة) " عبارة عن مجموعة من الأنشطة

البسيطة والعملية والمفيدة " وأنها أكثر من مجرد رسوم وشعارات لأن تجعل كل المنظمة موجهة نحو خدمة العميل، وجعل

كل العاملين يعملوا الأشياء بطريقة صحيحة من الوهلة الأولى، ويضيف الباحثان أن لتبني منهج الجودة الكلية في العمل

بنجاح من الضروري أن نفهم الدور الأساسي الذي يقوم به المديرون في تطبيق إدارة الجودة الكلية.²

ولعل تنامي الاهتمام بالجودة الشاملة والوعي بأهميتها هو ما دفع خبير الجودة - جوران G.M.Joran -

على القول بأن القرن العشرين هو قرن الإنتاجية، وأن القرن الحادي والعشرين سيكون قرن الجودة.³

بالتالي يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل بها

الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار، والتركيز على عمل الفريق وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف

واتخاذ القرارات.⁴

بناء على ما سبق فإن هذه الدراسة قد تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة من زاوية أنها عبارة عن أسلوب كافة

الأطراف المعنية بالجودة في المنظمة لتلبية تطلعات واحتياجات العميل على أحسن صورة، كما يهدف لتغيير وتطوير قيم

الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، بقيم أخرى تناسب ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة.

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى:

أ- أن هذا التطبيق تحكمه ضرورات، تدفع المنظمة إلى تبني هذا الأسلوب منها:

- زيادة الوقت المقرر للعمليات.

¹ - فهيمة بديسي، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية و التطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 20، جوان 2004، جامعة منقوري، قسنطينة.

² - ستيف كوهين، رونالد براند، إدارة الجودة الكلية في الحكومة: دليل عملي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمان بن احمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1997 .

³ - نجم عبود نجم، إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الثاني معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001.

⁴ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط3 عمان 2008.

- زيادة عمليات المراقبة.

- اتجاه العمال ذوي الخبرة لترك المنشأة.

- زيادة عدد الاجتماعات.

- كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين.

- زيادة عدد شكاوى العملاء.

ب- المزايا المترتبة عن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، مثل: تحليل العمليات الإدارية وتبسيطها وتقليل

شكاوى العملاء والاهتمام بقضايا أخرى أكثر أهمية، كإدخال التغيير ومتابعته، وتفادي عمليات مقاومة

التغيير.

ج- دور إدارة الجودة الشاملة في استمرارية تحسين الجودة ولقد تفهمت الإدارة في معظم التنظيمات أهمية الجودة

الشاملة لتنمية الأداء الكلي، عن طريق تفاعل كل أعضاء المنظمة، بحيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة على رأس

قائمة التكنولوجيا الحديثة والمداخل الإدارية المتاحة للمنظمة للوصول إلى مركز منافس في الأسواق المحلية والعالمية.¹

ويضيف خضر كاظم حمود إلى ما سبق ذكره أنها:

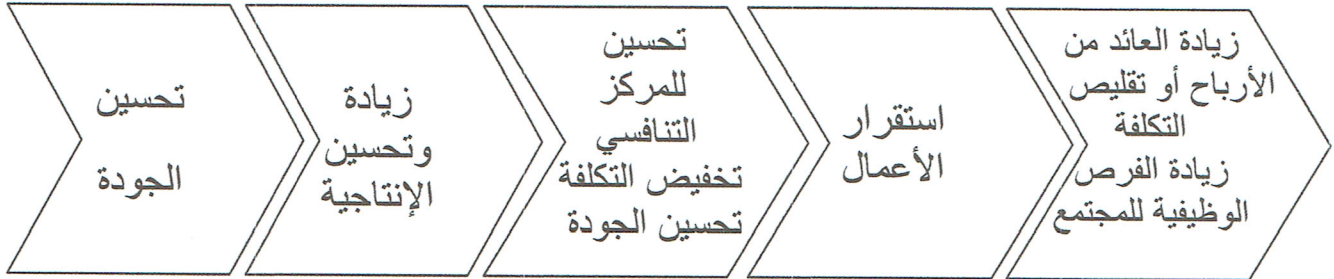
"تؤدي إلى تقليص تكاليف النوعية، انخسار الشكاوي وزيادة رضا المستهلكين وزيادة كفاءة الإنتاجية والأرباح المحققة

والحصة السوقية وتحقيق منافع، وفورات متعددة"².

¹ - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.
² - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و الطباعة ، عمان، 2000 .

أما - ديمنج - فقد حدد أهداف إدارة الجودة الشاملة في سلسلة من التفاعلات أو التأثيرات المتتالية كما هو

مبين في الشكل التالي:



الشكل رقم 01: سلسلة التفاعلات لديمنج

(المصدر: فاتن أحمد أبو بكر، موزي بنت محمد الزومان، 2007، ص: 32)

3- عناصر إدارة الجودة الشاملة ومبادئها:

من شبه المؤكد أنه لا يمكن التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة بصورة دقيقة إلا من خلال عرض وتوضيح

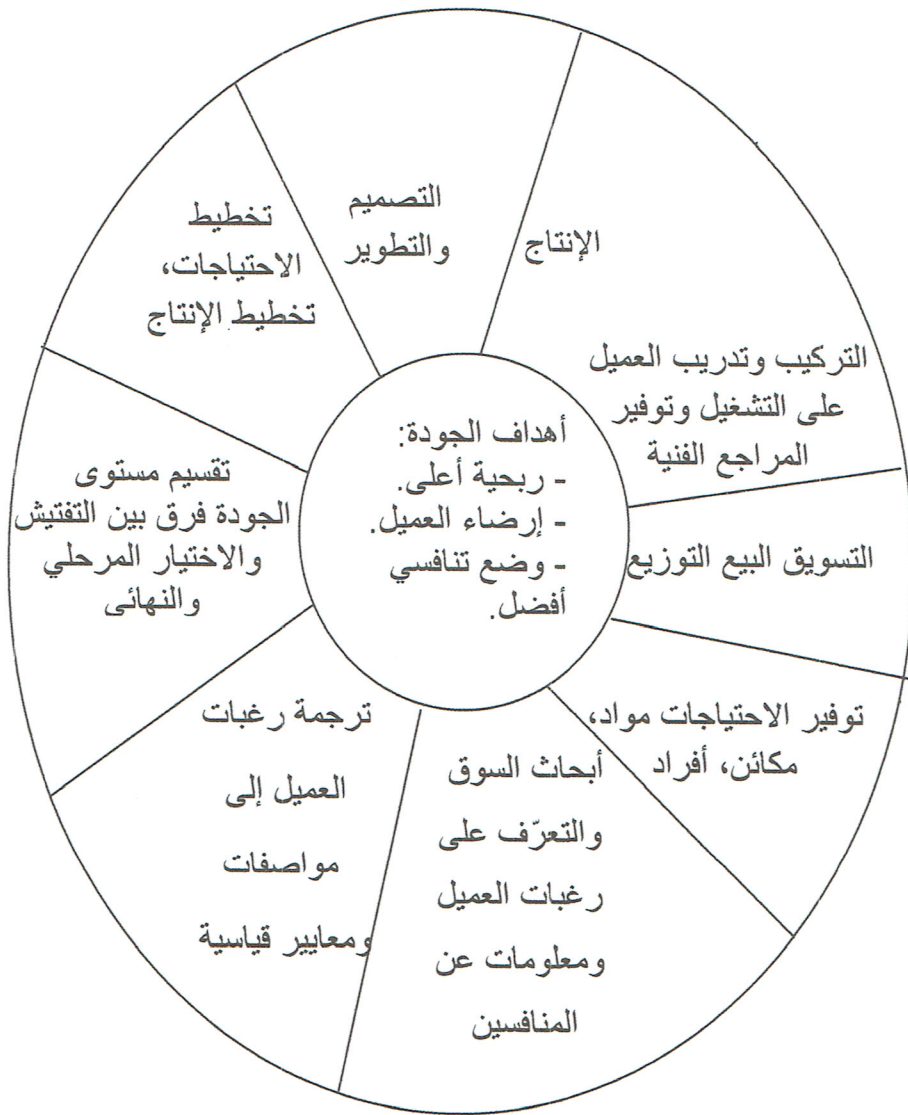
دواعي تطبيقها، ومن خلال الاطلاع على بعض ما كتب حول العناصر التي تمثل الأسباب الداعية لتطبيق إدارة

الجودة الشاملة، تبين أنه لا يوجد اتفاق عام بين الكتّاب على تلك العناصر.¹

وفي ظل توسع الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة حسب خصر كاظم حمود تم إصدار المواصفات العالمية للمقاييس

ISO وبموجب ذلك تم تحديد المعايير والعناصر الأساسية التي ينبغي توافرها كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ - جاسم بن فيحان الدوسري، 2007، ص: 82. نفس المرجع السابق.



الشكل رقم 02: عناصر إدارة الجودة الشاملة

(المصدر: خضير كاظم حمود، 2000، ص: 82)

وتعتمد منظمة Juse اليابانية العناصر العشرة التالية: الرؤيا والإستراتيجية والقيادة، المفاهيم والقيم والطرق

العملية، الموارد البشرية، المعلومات، نظام الإدارة، نظام ضمان الجودة، نظم الإدارة الوظيفية، المتكاملة، العلاقات مع

المستهلكين والعاملين والمجتمع والموردين وحملة الأسهم، وضع أهداف المنظمة وتحديد رسالتها.

أما Logothetis فيحدد عناصر إدارة الجودة الشاملة في ثلاثية تشمل كل من: - تعهد والتزام الإدارة العليا

- المعرفة العلمية - مشاركة العاملين، ويضيف آخرون إليها عنصر رابع هو التحسينات المستمرة.¹

أما معهد إدارة الجودة الشاملة الفيدرالي فقد وضع قائمة بأهم عناصر ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المنظمات فيما يلي:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.
- التوجه بالعميل كأساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.
- تقرير الأداء للإنتاجية والجودة.
- إدارة الموارد البشرية.
- الأنماط القيادية الملائمة لإدارة الجودة الشاملة.
- قاعدة البيانات لإدارة الجودة الشاملة.²

بالنسبة للعناصر التي ينبغي توافرها لإدارة الجودة الشاملة أما بالنسبة للمبادئ التي تدعم نجاح إدارة الجودة الشاملة

فقد تباينت آراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد الأولويات وأهمية المرتكزات أو المبادئ من باحث لأخر، إلا أنها

من حيث المنطلق الفكري لازالت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية التطبيق ويمكن الإشارة إليها بشكل مقتضب كما

يلي:

- التركيز على العميل.
- التركيز على إدارة القوى البشرية.
- المشاركة والتحفيز.
- توفر نظام المعلومات والتغذية العكسية.

¹ - رعد عيد الله الطائي، عيسى قدادة، 2008، ص: 76. نفس المرجع السابق.

² - جاسم بن فيحان الدوسري، 2007، ص: 84. نفس المرجع السابق.

- العلاقة بالموردين.
 - توكيد الجودة.
 - التحسين المستمر والتزام الإدارة العليا.
 - القرارات المبنية على الحقائق.
 - الوقاية من الأخطاء.
 - إدارة الجودة استراتيجيا.
 - توفير المناخ التنظيمي الملائم.
 - الإدارة العملية الهادفة.
 - تصميم المنتج.¹
- وتتمثل حسب سونيا محمد البكري فيما يلي:²
- التركيز على العمليات والنتائج معا.
 - التركيز على العميل.
 - الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
 - تدعيم الأفراد.
 - إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.
- ملیكة علالي فتضيف زيادة على ذلك المبادئ التالية:³
- الاعتماد على الاتصالات الأفقية والرأسية مع التعاون بين الأفراد والجماعات، ومنحهم حق التصرف وتدريبهم على طرق وأدوات الجودة.

¹- خضير. كاظم حمود، 2000، ص: 98. نفس المرجع السابق.

²- سونيا محمد البكري، 2003، ص: 52. نفس المرجع السابق.

³- علالي ملیكة ، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، بإشراف رجال علي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003/2004.

- الالتزام طويل الأجل بإحداث التطور المستمر.
- اعتماد أساليب فعالة للإشراف والتدريب.
- إشراك الزبائن والمستهلكين في شؤون الجودة.

أما هيرت Hubert (2001) فقد أورد المبادئ السبعة التالية لإدارة الجودة الشاملة وهي:

- تأكيد الهدف.
- التركيز على العميل.
- الإدارة بالحقائق.
- مشاركة العاملين.
- التركيز على التحسين المستمر.
- التوجه بالعماليات.¹

ولتحقيق غايات البحث وأهدافه، قد تم تبني تصنيف هيرت وذلك لأن أبعاد محتوياته ينسجم مع طبيعة الدراسة

وعليه فإننا نقف بشيء من التفصيل لهذه المبادئ على النحو التالي:

1.2- تأكيد الهدف:

وهو من المبادئ الأساسية للجودة حيث أكد J.M.Juran على ضرورة وضع أهداف الجودة في الشركة بما يضمن وجود منظور استراتيجي للشركة في مجال الجودة، مع اعتماد الوسائل والأدوات التي تساعد على قياس نتائج النوعية في ضوء أهداف الجودة، والقيام بالمراجعة الدورية للنتائج وتقييمها وفق أهداف الجودة.²

فإدارة الجودة الشاملة تبدأ بالالتزام الإدارة العليا بهدف الجودة ومشاركتها في السعي لبلوغه.³

¹ - فائن أحمد أبو بكر، موضي بنت محمد الزومان، معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة الرياض 2007، ص: 34.

² - نجم عبود نجم، 2001، ص: 814. نفس المرجع السابق.

³ - محمود ركيمة، تشخيص الجودة في المؤسسة الانتاجية الصغيرة والمتوسطة، أبحاث روسيكادا مجلة دورية في العلوم الاجتماعية والانسانية ، العدد 3 جامعة سكيكة، ديسمبر 2005.

ويؤكد ديمينج من خلال مبادئه الأربعة عشر على ضرورة تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة بتحديد أغراضها وأهدافها باستمرار، وإن تقوم بنشرها من خلال رسالتها إلى المهتمين، كالعلاء والموردين والموظفين، مع تجنب وضع أهداف رقمية للعاملين لتفادي التركيز على الكم وليس الجودة.¹

2.2 – التركيز على العميل :

ويقصد بالعلاء هنا العلاء الخارجين للمنظمة ، وذلك من أجل تحفيزهم على شراء المنتجات أو الخدمات وأيضا العاملين داخل المنظمة ، وهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب.²

بحيث يصبح للنوعين نفس الدرجة من الأهمية في رؤية المنظمة، إذ يجب أن تقوم بإشباع رغبات واحتياجات العلاء المتجددة والمتغيرة أكثر من إشباع الرغبات والاحتياجات الثابتة.³

على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، إذ أن جائزة "مالكوم العالمية" أعطت 25% من علاماتها لاهتمام المنظمة بعلاءها ، وبدون ذلك تصاب المنظمة بالفشل وتعرض أنشطتها للزوال في ظل التنافسية العلمية والمحلية.⁴

3.2 – الإدارة بالحقائق :

وتأخذ القرارات المبنية على الحقائق وليس على الأحاسيس من خلال معايير علمية مقننة وباستخدام المناهج والطرق العلمية السليمة في التحليل السلوكي والإحصائي للمعلومات بحيث تشمل الحقائق كل المستويات التنظيمية وكل الأنشطة والإجراءات.⁵

¹ - محفوظ أحمد جودة، 2008، ص: 28، نفس المرجع السابق.

² - سونيا محمد البكري، 2003، ص: 52، نفس المرجع السابق.

³ - أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة و المؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2007، ص: 139.

⁴ - خضير كاظم حمود، 2000، ص: 98، نفس المرجع السابق.

⁵ - أشرف السعيد أحمد محمد، 2007، ص 140، نفس المرجع السابق.

كما يجب تحديد المشاكل وتحليل أسبابها طبقاً لمعايير معروفة واستخدام الأساليب الإحصائية مع تحليل تكلفة

الجودة وتوفير تغذية عكسية لمعرفة آراء العملاء.¹

4.2 - مشاركة العاملين:

يقوم العمل الجماعي على إشراك كل العاملين في المنظمة من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا من خلال تنظيم

أفقي يلغي الحواجز المصطنعة بين المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة ، بهدف القيام بعمليات التطوير والتغيير في

إطار من الذكاء والتخيل والابتكارية التي تجسدها قدرات المشاركين في فرق العمل² ، إن تبني هذا الأسلوب مكن

اليابانيين من أن يحققوا تفوقاً ملموساً، ولذا فإن هذا المنطلق هو الركائز الأساسية عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة

الشاملة.³

ويؤكد ديمنج على دور الإدارة في تفعيل دور مجموعات العمل ، للوصول إلى أهداف المنظمة⁴ ، لأن إدارة

الجودة الشاملة هي مسؤولية كل فرد ضمن المنظمة لذلك يجب أن يتدرب جميع الأفراد على طرائق وأساليب إدارة الجودة

الشاملة.⁵

5.2 - التركيز على التحسين المستمر:

وهو جوهر الجودة الشاملة على أن يكون التحسين رغبة دائمة من قبل المنظمة وإدارتها في كل العمليات وعلى

كل المستويات بالاعتماد على التغذية الرجعية من العملاء.⁶

وقد أكد فندرومبس و وايت (Vondermbse and White 1996) على مكونات التحسين المستمر

كما يلي:

¹ - فاتن أحمد أبو بكر، موضي بنت محمد الزومان، 2007، ص: 34. نفس المرجع السابق.

² - أشرف السعيد أحمد محمد، 2007، ص: 141. نفس المرجع السابق.

³ - خضير. كاظم حمود، 2000، ص: 100. نفس المرجع السابق.

⁴ - محفوظ أحمد جودة، 2008، ص: 30. نفس المرجع السابق.

⁵ - رعد حسن الصرن، 2001، ص: 46 نفس المرجع السابق.

⁶ - أشرف السعيد أحمد محمد، 2007، ص: 138. نفس المرجع السابق.

- تنميط وتوثيق الإجراءات.

- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.

- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.

- توثيق إجراءات التحسين.

- استخدام دائرة " خطط - أعمل - افحص - نفذ " وفي هذا الصدد يرى فليب كروسبي¹ أن: تحسين الجودة

أيضا له مطلب فالشركات التي تشهد تحسنا كبيرا بها، على الرغم مما يبدو من عزمها على فعل ذلك لديها خصائص مشتركة منها:

- يسمى الجهود برنامج لا عملية، في حين أن "عملية" لا تنتهي أبدا وتتطلب اهتماما مستمرا

- أن جميع الجهود تستهدف المستوى الأدنى للمنظمة .

- إدارة التدريب تقوم بإعداد المادة التدريبية، فمفاهيم تحسين الجودة والأعمال اللازمة لتحقيقها غامضة جدا ، وتتطلب

فهما مبنيا على التجربة ، ومع ذلك فهي تبدو بسيطة لدرجة التحاق الموظفين بالتدريب دون إدراك فعلي للأفكار التي سببت المشكلة في المقام الأول .

- الإدارة تتعجل النتائج وهو ما يؤدي إلى كثير من الأفعال قصيرة المدى كتقليص إدارة الجودة .

6.2 - التوجه بالعمليات:

بالنسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة فإن مستوى جودة المنتج النهائي ما هي إلا رمز ومؤشر يعكس جودة

العمليات، إذ أن هذا المنتج ما هو في الواقع إلا نتاج سلسلة حلقات، وكل حلقة من حلقاتها سوف تؤثر بالسلب أو

بالإيجاب على جودة ما تقدمه المنظمة من منتجات، وعلى هذا فلا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز

والاهتمام، ولا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة² فالإدارة العملياتية الهادفة ينبغي أن يتم التركيز من خلالها على

¹ - فليب كروسبي، الجودة بلا معانات، ترجمة محسن ابراهيم الدسوقي،مراجعة سعيد ابن عبد الله القرني، معهد الادارة العامة الرياض 2006.

² - كمال قاسمي، إدارة التغيير: المنطلقات والاسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير مجلة العلوم الانسانية السنة5 العدد 34 2007، الرابط على الأنترنت: <http://www.ulum.nl/c61.html> تاريخ الزيارة 2016/03/23 على الساعة GMT 11:25

تخطيط وتحسين الجودة، وهذه الحقيقة تبدأ من عمليات التصميم والسيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز والصيانة والرقابة، وجدولة كافة الإجراءات التشغيلية وتنميط أفاقها وتوثيق كافة الفعاليات المتعلقة بها.¹

هذه المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة ربما تشترك في جزء منها أو في جميعها العديد من نظم الجودة الشاملة، ويمثل تطبيق هذه النظم في اتحادها أو انفرادها خطوة مهياً، ومقدمة مبدئية لإقامة وتطبيق نظام إداري شامل للجودة.

3- النظور التاريخي للجودة الشاملة:

الجودة كفن، هي قديمة الزمان فبناء الأهرام وفق رغبة الملك، وكذا النقوش الموجودة بداخل المقابر والمعابر إنما يدل دلالة لا يخالطها شك بأن العمال القدماء قد عرفوا الجودة² أما عن الجودة كعلم وأسلوب تسيير فهي حديثة، إذ بدأت نشأة الجودة كنظام إداري شامل في اليابان مع بداية القرن العشرين، وبعد نجاحها في تحقيق أهدافها انتشرت هذه الفكرة في العديد من الدول الغربية وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة³ ويعتبر إدوارد ديمينغ أول من وضع أسس الجودة الشاملة كعلم وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية في إدارة الجودة عام 1960⁴ كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر حصيلة التطورات التي شهدتها إدارة الجودة وهذا ما سيتم شرحه في العنصر الموالي:

المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية

في هذه الحالة لم يكن هناك مصنع وإنتاج بالمعنى الحالي، حيث شهد الإنتاج الحرفي الذي سبق نظام الإنتاج الواسع نشاطا للسيطرة على الجودة، فكان العامل الحرفي هو المسؤول عن ذلك إذ يتولى بنفسه عملية الفحص الإنتاج ومعالجة الفشل الذي يحدث فيه.⁵

¹ - خضير كاظم حمود، 2000، ص: 103. نفس المرجع السابق.

² - حسين عبد العال محمد، نفس المرجع السابق.

³ - أشرف سعيد أحمد محمد، 2007، ص: 104. نفس المرجع السابق.

⁴ - حسين عبد العال محمد، 2006، ص: 65. نفس المرجع السابق.

⁵ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، 2008، ص: 57. نفس المرجع السابق.

وكان الزبون هو الذي يحدد معايير الجودة، بحسب نظره ورغبتهم وما على صاحبي الورشة إلا أن يلبي طلب زبونه.¹

المرحلة الثانية: ما بعد الثورة الصناعية

أحدثت الثورة الصناعية تغيرات جذرية في مجال الصناعة، نذكر منها:

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة وأصبح له هيكلًا تنظيميًا.
- زيادة عدد العاملين في المصنع.
- ارتفاع حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة.
- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة لاستخدام الآلة.²

في هذه المرحلة انتقلت السيطرة على الجودة إلى رئيس العمال أو المشرف المباشر الذي كان يفحص الإنتاج

ويقرر سلامته.³

المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية

في هذه المرحلة ظهر مفهوم فحص الجودة وهي وظيفة جديدة ادخلها تايلور من خلال نظرية الإدارة العلمية وما

تقوم عليه من مفاهيم التخصص وتقسيم العمل، ما أدى بدوره إلى فصل عمليات التخطيط عن عمل التنفيذ والرقابة

والإنتاج وساعد على ظهور قسم مستقل للفحص Inspection Département.

عملية الفحص والتفتيش هي عملية ختامية للتأكد من مدى مطابقة المنتوجات للمواصفات الموضوعية لكنها في

هذه المرحلة اقتصر على الفحص والتفتيش لاستبعاد المعيب، دون التعرّف على أسبابه لمنع وقوعه مرة ثانية.⁴

¹ - عمر وصفي عقيلي وآخرون، مبادئ التسويق، دار الزهرة للنشر والتوزيع، عمان 1996، ص: 22.

² - عمر وصفي عقيلي وآخرون، 1966، ص: 22. نفس المرجع السابق.

³ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، 2008، ص: 57. نفس المرجع السابق.

⁴ - أشرف سعيد أحمد محمد، 2007، ص: 107. نفس المرجع السابق.

المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة

يقصد بالرقابة الإحصائية على الجودة، مجموعة النشاطات والطرائق العملية التي تستعمل لتنفيذ متطلبات الجودة.¹ اتضحت معالم هذه المرحلة في أواخر العشرينات من القرن العشرين فيما وره والتر شيوارت Walter Shewart من خرائط للرقابة على الجودة وما ابتكره " هارولد دودج " Harold Dodge من أساليب العينات الإحصائية وما استحدثه جورج إدوارد George Edwards من أساليب التحليل الاقتصادي لحل مشكلات الجودة، إذ تعدى هذه الجهود مهمة الفحص إلى رقابة عمليات التصميم والتصنيع، اعتماداً على المعلومات الناتجة عن عمليات الفحص الختامية للمخرجات فيما يعرف بالتغذية الرجعية.²

إدوارد ديمينغ Edwards Deming رائد الجودة الأمريكية هو أبرز من استخدم وطبّق الرقابة الإحصائية على الجودة، واقترح أن يكون كل فرد في الشركة ملماً باستعمال الأساليب الإحصائية والأدوات الأخرى لحل المشكلات، وبذلك يكون الإحصاء لغة رئيسية للاتصال بين مختلف المستويات في المنظمة.³

المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة (ضمان الجودة)

عرف مصطلح تأكيد الجودة من قبل التجمع الفرنسي للرقابة الصناعية للجودة « AFCIO »،

« L'association Française pour le Control Industriel de la Qualité ».

بأنه: " تنفيذ وتشغيل مجموعة خاصة من الرسائل والتجهيزات المعدة والمنظمة، بهدف تقديم ضمان وثقة

بالحصول على الجودة بانتظام " وقد حدد هذا المفهوم الأدوار والمسؤوليات ما بين وظيفتي الإنتاج والجودة.

– وظيفة الإنتاج: المسؤول عن هذه الوظيفة هو مسؤول على جودة المنتجات، تسند له مهام المراقبة خلال مراحل إنتاج

المختلفة.

¹ - رعد حسن الصرن، 2001، ص: 21. نفس المرجع السابق.

² - أشرف سعيد أحمد محمد، 2007، ص: 107. نفس المرجع السابق.

³ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، 2008، ص: 66. نفس المرجع السابق.

– وظيفة تأكيد الجودة: مسؤول عن جودة المنتجات من خلال الأخذ بوجهة نظر الزبون، ويمكن تلخيص دور وظيفة تأكيد الجودة فيما يلي:

• وضع طرق للمراقبة، تقييم الوسائل المستعملة من آلات ومعدات، القيام بالمراجعة.

– بالنسبة لوظيفة التخزين: أخذ قرار قبول أو عدم قبول المنتجات الموجهة للتخزين، بحسب النتائج المحصل عليها عند الإنتاج والمراقبة.

– بالنسبة للمستعملين والزبائن: استقبال وتحليل الشكاوى وإيجاد التصحيحات اللازمة، ضمان مستوى الجودة، المصادقية.¹

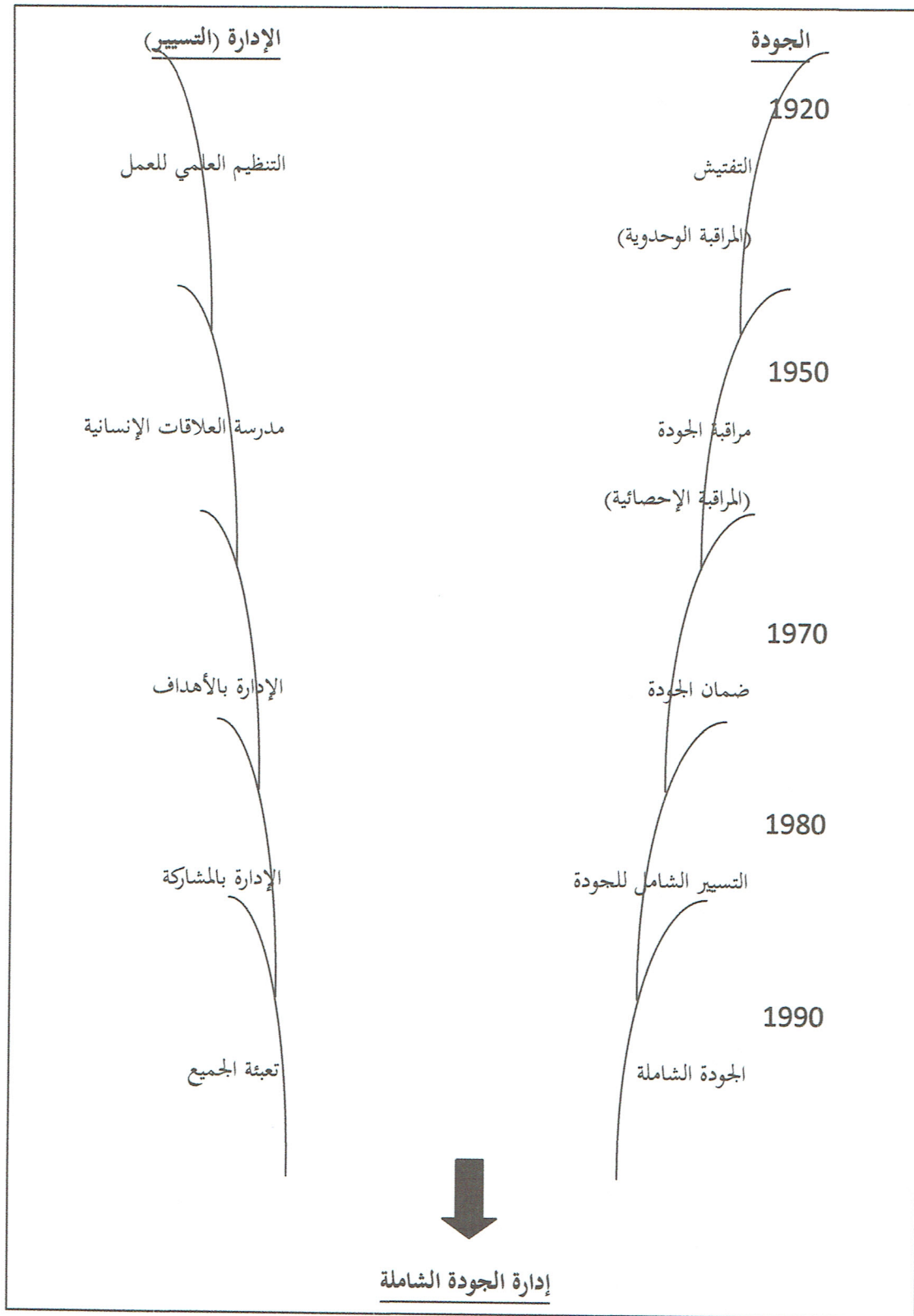
المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة T.Q.M

تميزت سنوات الثمانينات باشتداد المنافسة العالمية وبالتفوق في المجال الصناعي الياباني، ما جعل خبراء التسيير والعلوم الإدارية يقرون بأن من أسباب التفوق الياباني، كان أسلوب التسيير الشامل للجودة الذي كانت تعتمد عليه. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة خلاصة عدة مراحل مرت بها إدارة الجودة في تطورها وقد أحدث هذا المفهوم نقلة نوعية في مجال إدارة الجودة، من خلال تقديمه لتوجيهات جديدة كتلك المتعلقة بفكرة الشمولية، عن طريق مشاركة كل الوظائف بالمنظمة في تحقيق مستوى جيد من الجودة في السلع والخدمات، ليس فقط التطوير والإنتاج وإدارة الجودة، وإنما أيضا وظائف الإدارة المشتريات، البيع وتسيير الموارد البشرية، كما أن كل موظف في أي وظيفة في المنظمة مسؤول ومعني بجودة المنتج، مهما كان دوره ومستواه في المجال التنظيمي.²

وإذا أردنا إجراء مقارنة بين مناهج التسيير وحركة الجودة وصولا إلى إدارة الجودة الشاملة كعملية اندماج فيمكن تمثيل ذلك من خلال الشكل التالي:

¹. Benedicte Gautier et Louis Muller. La qualité totale, guide pratique pour les agents de maitrise et les techniciens, Entreprise moderne d'edition, Paris ; 1988.

²-. Benedicte Gautier et Louis Muller. La qualité totale, guide pratique pour les agents de maitrise et les techniciens, Entreprise moderne d'edition, Paris ; 1988.



الشكل رقم 03: الاندماج بين الإدارة والجودة

(المصدر: فهيمة بديسي، 2004، ص: 98)

4- أهم المفكرين المساهمين في تطوير إدارة الجودة الشاملة:

يرجع الفصل فيما حققته إدارة الجودة الشاملة من تطورات إلى مساهمة جملة من المفكرين من خلال دراساتهم وأبحاثهم في مجال تحسين الجودة في المنظمات منهم:

• إدوارد ديمينغ Edwards Deming (1986) درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة.

• جوزيف جوران Joseph Juran (1989) دقة الاستخدام حسب ما يرى المستفيد

• فليب كروسي Philip Crosby (1979) المطابقة مع المتطلبات.

• أرماند فيجنباوم Armand Feigenbaum (1956) الرضا التام للعميل.

1.4- أفكار إدوارد ديمينغ:

مستشار أمريكي لقبر بي: " أب ثورة الجودة الشاملة " « T.M.Q » لما له من مساهمات هادفة في تطوير الجودة ويعتبر من أسباب نجاح وتفوق اليابان في الجودة، له إسهامات واضحة في مجال الإحصاء واستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، ولقد وضع ديمينغ أربعة عشرة مبدأ لتحسين الجودة هي:

1- خلق هدف مستقر لتحسين السلعة والخدمة، من أجل المنافسة والبقاء، وخلق فرص العمل.

2- تبني فلسفة جديدة، فنحن في مرحلة اقتصادية لا تحمل الأخطاء والعيوب في المواد والعمل.

3- التوقف عن الاعتماد على طرائق المعاينة والفحص الكبير لتحقيق الجودة، والعمل على بناء الجودة في السلعة بشكل صحيح.

4- التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال على أساس السعر المحدد فق، وكبديل عن ذلك يجب تخفيض التكلفة الكلية.

5- التحسين المستمر في كل العمليات المتصلة بالتخطيط والإنتاج والخدمة، وتخفيض المصدر.

- 6- الاهتمام بالتدريب لتحسين مستوى جميع العاملين.
- 7- تبني الطرائق الحديثة في الإشراف، تهدف لمساعدة العمال وحسن استخدام الآلات من أجل أداء وظيفة جيدة.
- 8- لكي يعمل كل عنصر في المنظمة بشكل فعال، يجب أن تشعرهم الإدارة بالأمان والاطمئنان في العمل.
- 9- العمل على إزالة الحواجز والخلافات بين الإدارات وتشجيع حل المشاكل مع فرق العمل.
- 10- التخلي عن الشعارات والسعي لتحقيق فلسفة الأعمال صفر.
- 11- تخفيض معايير العمل للقوى العاملة وإتباع نموذج الإدارة بالأهداف.
- 12- إزالة الحواجز التي تحرم العمال من الوصول على مستوى الابتكار والإبداع.
- 13- تصميم برنامج قوي للتدريب والتعلم لجعل العاملين مواكبين للتطورات الجديدة في الموارد وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام.
- 14- تنظيم العمال في مجموعات من أجل إنجاز العمليات الإنتاجية، الإدارية من خلال دفع الإدارة العليا كل يوم للنقاط الثلاث عشرة السابقة.¹

وقد كان المفتاح لفلسفة " ديمينغ " في الجودة هو المفهوم الذي يفيد بأن: " العمليات ذوات الإشكالية وليس الناس التي تسبب رداءة الإنتاج "

وضع ديمينغ شكلا هندسيا يلخص نقاطه الأربعة عشر السابقة في مثلث أطلق عليه اسم مثلث ديمينغ

Deming's Triangle وهو يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفة ديمينغ في تحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة

الجودة الشاملة كما يلي:

¹- رعد حسن الصرن، 2001، ص: 65. نفس المرجع السابق

- 5- استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة دون الاهتمام بالحصول على معلومات أكثر وذات أهمية أكبر.
- 6- تكاليف العناية الصحية الزائدة.
- 7- الأعباء القانونية الزائدة.¹

2.4- أفكار جوزيف جوران: Joseph Juran

كان جوران أستاذا في الجامعة، نشر كتب عديدة في الجودة، وفي الخمسينات دعي لإلقاء محاضرات في إدارة الجودة في اليابان، إن أهم ما يقدمه في مجال الجودة عرف بثلاثية الجودة، وهي فلسفة وريقة شاملة للتفكير تقوم على تخطيط الجودة، السيطرة على الجودة، تحسين الجودة² وقد ركز Juran على العيوب أو الأخطاء كما أنه ركز على رقابة الجودة، بالنسبة له الجودة تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم دون عيوب أو نواقص.

أولاً: التخطيط للجودة

وبمر بعدة مراحل هي كما يلي:

- تحديد من هم المستهلكين.
- تحديد احتياجاتهم.
- تطوير مواصفات المنتج تستجيب لحاجات المستهلكين.
- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.
- نقل نتائج الخطط الموضوعية إلى القوى التشغيلية.

ثانياً: السيطرة على الجودة (ضبط الجودة)

وأبرز جوانبها مايلي:

- تقييم الأداء الفعلي بالأداء المستهدف.

¹ - خضر كاظم حمود، 2000، ص: 93. نفس المرجع السابق
² - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، 2008، ص: 61. نفس المرجع السابق

- تحديد أهداف للتحسين.

- وضع هيكل تنظيمي لتحقيق الأهداف.

ثالثاً: تحسين الجودة من خلال:

- بناء اتجاهات إيجابية نحو الحاجة إلى التطوير والتحسين.

- تحديد أهداف للتحسين.

- وضع هيكل تنظيمي لتحقيق الأهداف.

- عمل برامج تدريب من أجل التطوير و التحسين.

- بناء خطط عمل لحل المشكلات.

- إعداد تقارير عن مدى التحسن في عملية التنفيذ.

- تسجيل أية تحسينات تحدث في النظام.

- نشر نتائج التحسن بين الجهات ذات العلاقة.

- الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المثلى.

- جعل عملية التحسين جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية العمل بالمنشأة.

3.4- أفكار فيليب كروسبي: Philip Krosby

شغل فيليب كروسبي منصب نائب ورئيس الشركة « I.T.T » لشؤون الجودة لمدة 14 عام وتتركز أهم

إسهاماته في مجال الجودة في برنامجه ذو الأربعة عشر نقطة الذي يطلق عليه برنامج المعيب الصفري، وتمثل المسلمات

الأربعة للجودة لدلا فيليب كروسبي في:

● تعريف الجودة: هي مطابقة للمواصفات

● نظام الجودة: وقائي يقوم على منع الخلل

● معيار الأداء: هو المعيب الصفري.

- مقاييس الجودة: الثمن الذي تدفعه الشركة عن عدم مطابقة المواصفات.¹

كما يرى أن ما تتطلبه الجودة لأن تكون في تطور مستمر يتحقق من خلال عوامل متعددة منها: أن المستهلكين

ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات.

- ² أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية وظرفية أخرى.

4.4 – أفكار أرماند فيجنباوم: Aramnd Feigenbaum

هو أول من نادى بمفهوم المراقبة الشاملة للجودة موضحاً أن مسؤولية تخطيط وتطوير الجودة تقع بالدرجة الأولى

على إدارة الإنتاج، أما الأنشطة الأخرى كمراقبة الجودة فمسؤولياتها ثانوية وأن الهدف الأساسي لإدارة الجودة يجب أن

ينصب على إنتاج وحدات جيدة بصفة رئيسية، قبل أن يكون على اكتشاف الوحدات المعيبة بعد ظهورها.³

كما أكد أن نظام الجودة الشاملة يتكون من جزئين مرتبطين: النظام الإداري والذي يرتبط بمفاهيم السلوك

التنظيمي والثقافة التنظيمية، والنظام الفني التكنولوجي والذي يتضمن عمليات ضمان الجودة.

وينادي بوجود التنسيق بين الأنظمة الإدارية والتكنولوجية لتعزيز القدرات الابتكارية داخل المنظمة.⁴

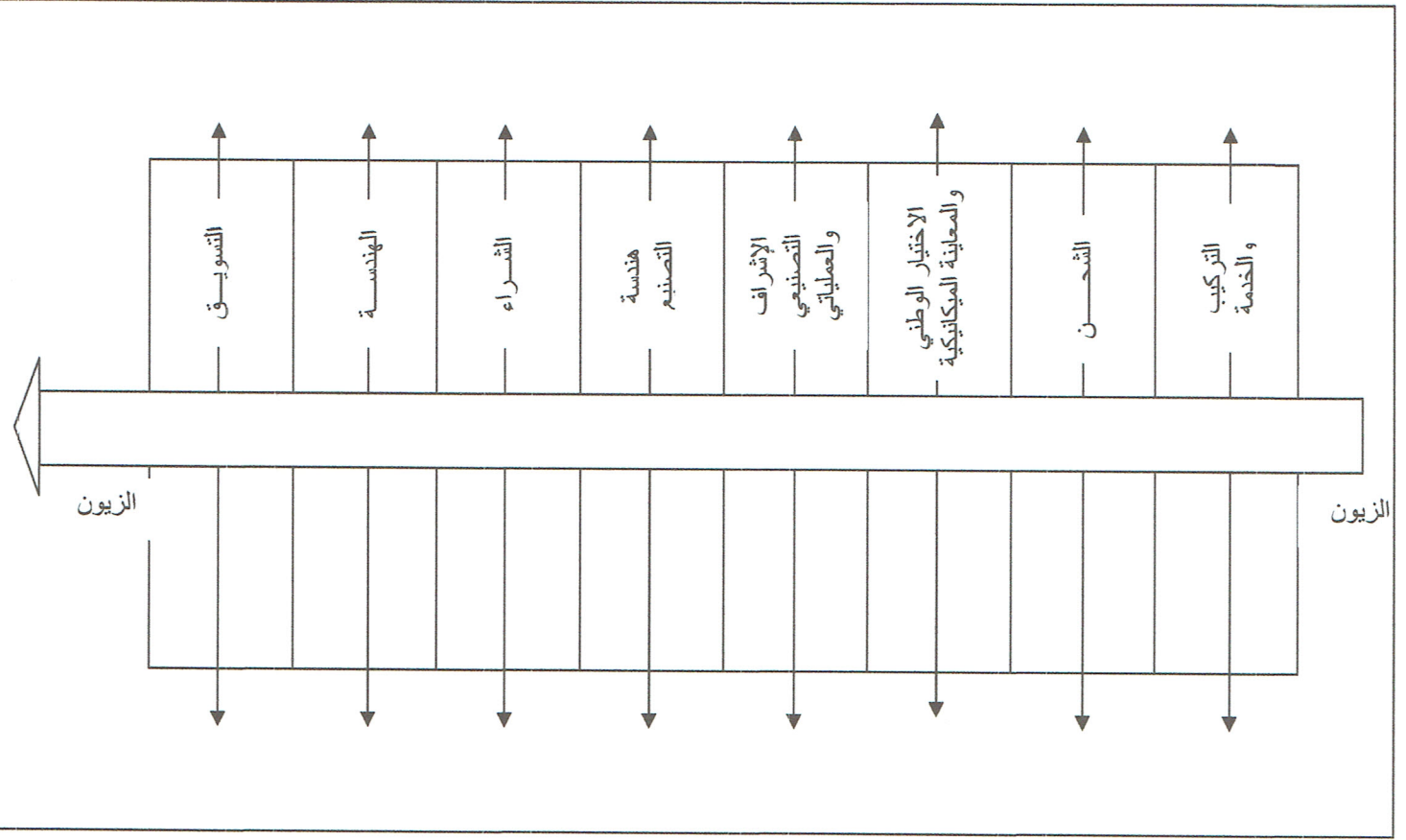
¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، 2008، ص: 63. نفس المرجع السابق

² - خضر كاظم حمود، 2000، ص: 95. نفس المرجع السابق

³ - توفيق محمد عبد المحسن، 2006، ص: 16. نفس المرجع السابق

⁴ - أشرف السعيد أحمد محمد، 2007، ص: 121. نفس المرجع السابق

يوضح الشكل التالي مجال التطبيق الأفقي للرقابة الشاملة للجودة



المسؤولية التنظيمية الرئيسية

الشكل رقم 05: مجال التطبيق الأفقي للرقابة الشاملة للجودة

(المصدر: رعد حسن الصرن، 2001، ص: 79)

ويلاحظ من الشكل السابق أن الرقابة الشاملة للجودة تمثل مفهوماً وظائفياً إجمالياً يمتد من التسويق على

التركيب والبيع، وقد أشار فيجبناوم إلى أن المسؤولية يجب أن تقع على من يؤدون العمل، وأطلق على هذا المفهوم اسم:

"الجودة من المنبع"¹

¹- رعد حسن الصرن، 2001، ص: 79. نفس المرجع السابق

ويمثل الجدول التالي مميزات وخصائص أبرز مراحل إجارة جديدة:

إدارة الجودة الشاملة	تأكيد الجودة	الرقابة الإحصائية على الجودة	الإدارة العلمية	المراحل الخصائص
التسيير لجودة المدخلات العمليات والمخرجات في المنظمة	التأكد من الجودة خلال عملية الإنتاج	مراقبة المنتج النهائي	تحديد الانحراف أو الخطأ(كشف الخطأ)	الاهتمامات
بداية الثمانينات	سنوات الخمسينات	مطلع الثمانينات	بداية القرن العشرين	الفترة الزمنية لانطلاق المرحلة
تكوين وتحفيز العنصر البشري	الإجراءات التنظيمية والتقنية	الاحتمالات والإحصاء	فحص الجودة بالمطابقة بين جودة المنتج المنجزة والمعايير المحددة سابقا	النماذج والتقنيات الأساسية
جميع أعضاء المنظمة ومحيطها	مسؤولي وظيفة الإنتاج ووظيفة تأكيد الجودة	مهندسي الجودة	مفتشين مختصين بمراقبة الجودة	الجهات المختصة مباشرة
دمينغ جوران كروسي فيجنباوم	جوزيف جوان	إدوارد ديمينغ	فريدريك تايلور	الرواد الممهدين للانطلاق

الجدول رقم 01: خصائص أبرز مراحل إجارة جديدة

5- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حدد جوزيف جابلوسكي « Joseph Jablonski » خمس مراحل ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة

الشاملة في أي منظمة وهذه المراحل هي:

1.5- المرحلة التحضيرية:

وهي من أكثر المراحل أهمية، من خلال تحديد مدى الاستفادة المتوقعة من تطبيق هذا المدخل الإداري مقارنة بالتكلفة المحتملة، ثم عمليات التدريب المناسبة للمديرين التنفيذيين الرئيسيين، ويفضل أن يكون التدريب خارجي وجماعيا، يقوم المديرين في هذه المرحلة بإعادة صياغة رسالة المؤسسة ووضع أهدافها بما يتماشى ومنهج الجودة، مع إعداد سياسة داعمة بشكل مباشر للخطة الإستراتيجية الجديدة للمنظمة.¹

2.5- مراحل التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة:

- أي بداية التجسيد الفعلي لها، ويقصد به عملية وضع أهداف على المدى الطويل والخطوات اللازمة لتحقيقها، للحصول على خطة إستراتيجية للجودة المرور بالخطوات التالية:
- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
 - تحديد بيئة العمل الداخلية.
 - تحليل البيئة الخارجية.
 - وضع خطة إستراتيجية تضمن الأهداف الموضوعية وتتلاءم مع الظروف البيئية لتسير وفقها المؤسسة.²

¹- قاسمي كمال، 2007، ص: 06. نفس المرجع السابق
²- علالي مليكة ، 2003-2004، ص: 32. نفس المرجع السابق

3.5- مرحلة التقييم والتقدير:

تهدف هذه المرحلة إلى الوقوف على موقع المنظمة فيما يتعلق بموضوع الجودة، هذه العملية لا تتم مرة واحدة وإنما بشكل متوالي ومستمر، لمعرفة موقع المنظمة ومدى تقدمها ويوجز الشيخ نصار مرحلة التقييم والتقدير في خمس عمليات رئيسية على النحو التالي:

أ- التقييم الذاتي ويشمل ثلاث أدوات أساسية:

الأداة الأولى: أعدها فيليب كروسي تحت عنوان: "أين موقع منطمتك فيما يتعلق بالجودة؟" بهدف الحصول على قناعة كل فرد في المؤسسة.

الأداة الثانية: عبارة عن مسح كامل شامل عن طريق قائمة استقصاء معينة.

الأداة الثالثة: وهي نظام نمط الشخصية، يزود المنظمة بمعاني التحسن في عملية الفهم للأنماط السلوكية المختلفة للإدارة والعاملين.

ب- التقييم التنظيمي: تقييم وتقييم الوضع الحالي للمنظمة.

ج- المسح الشامل للعاملين: وهو أداة هامة للتقارير.

د- إرجاع الأثر التدريبي: معرفة إدراكات المشاركين في العملية التدريبية، وتقييم أثر الاستثمار على المردود النهائي للتدريب.

هـ- المردود النهائي لنتائج التدريب: بحيث يرى توفيق (2005) من الجزء الأكبر من ميزانية إدارة الجودة الشاملة يتعلق بنفقات التدريب، لذا يتم تقييمه من خلال أربعة مستويات هي ردود أفعال المتدربين، للتعلم المكتسب من التدريب، سلوك المتدربين، النتائج النهائية للبرامج التدريبية.¹

¹ - جاسم بن فيحان الدوسري، 2007، ص: 91. نفس المرجع السابق

4.5- مرحلة التطبيق والتنفيذ:

وفيها تتم مراجعة أعمال فريق العمل وتفعيل دوره ومناقشة تور العمل من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية¹ بحيث تكون المؤسسة مهيأة في هذه المرحلة لبداية التحسين المستمر، من خلال انتقاء المدربين وتدريبهم على أبعاديات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة، ليتولوا بدورهم تدريب قوة العمل في المؤسسة، وخلق الوعي لديهم بإدارة الجودة الشاملة² يلي ذلك تأسيس مكتبة خاصة بإدارة الجودة الشاملة مزودة بالمراجع والدوريات والحالات العملية والوسائل السمعية والبصرية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.³

5.5- مرحلة تبادل وتسيير الخبرات:

وتتمثل بالأساس في دعوة - المتعاملين مع المؤسسة - للمشاركة في مشروع التحسين المستمر، وبالتالي يجب أن تسعى لنشر فكرة الجودة الشاملة في محيط العمل⁴ بحيث يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تحققت في أحد القطاعات وتعميم الفوائد الناجمة من التطبيق لإدارة الجودة الشاملة وكذلك تبادلي السليبات التي قد طرأت في أحد قطاعات المنظمة، من خلال مناقشة التجربة التي قد طبقت في أحد فروع المنظمة مع كل الفروع والإدارات الفرعية التابعة للمركز، وتبادل الآراء حولها، مع دعوة الموردین ومناقشتهم في أهمية الالتزام والحصول على تأييدهم، وكذا كبار العملاء لشرح مفهوم الجودة، وكيفية تطبيقه.⁵

هناك أربعة شروط حسب جوزيف جابلوسكي (1996) تجيب مراعاتها عند إعداد الجدول الزمني الخاص بتطبيق الجودة الشاملة وهي:

- 1- البدء في عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة عند نهاية المرحلة الصفرية.
- 2- البدء في التطبيق مباشرة بعد الموافقة على الخطة من قبل مجلس الجودة وتوفير كل الموارد اللازمة لعملية التطبيق.
- 3- البدء في التخطيط لنشر وتبادل الخبرات.

¹ - موسى اللوزي 1999، ص: 247، نفس المرجع السابق

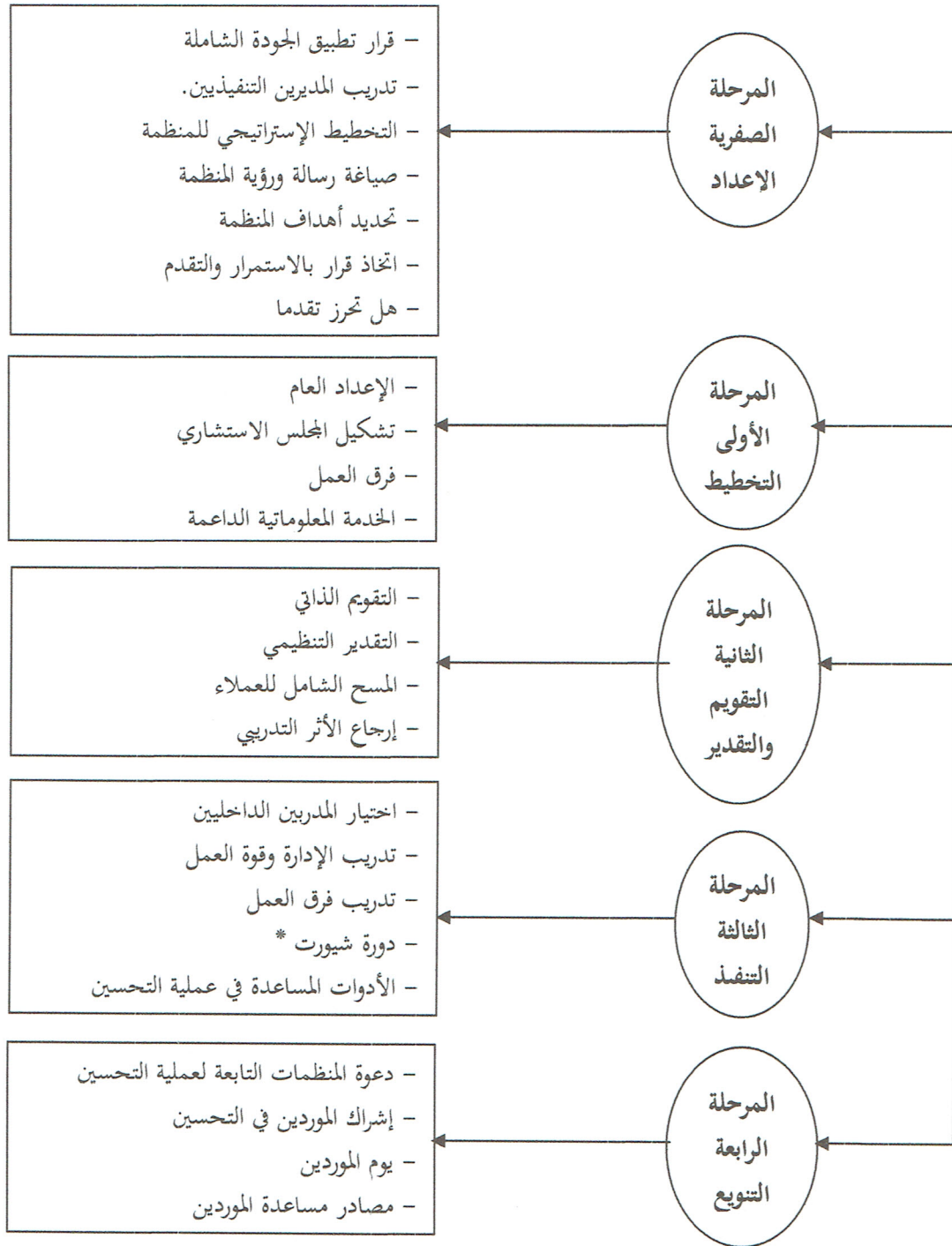
² - قاسمي كمال، 2007، ص: 07. نفس المرجع السابق

³ - جاسم بن فيحان الدوسري، 2007، ص: 93. نفس المرجع السابق

⁴ - قاسمي كمال، 2007، ص: 07. نفس المرجع السابق

⁵ - جاسم بن فيحان الدوسري، 2007، ص: 94. نفس المرجع السابق

ويستعرض جابلونسكي مراحل تطبيق الجودة من خلال نموذج التالي:



(*) دورة شيورت: من النماذج المستخدمة في حل المشكلات، أو في التحسين المستمر

الشكل رقم (06): مراحل تطبيق الجودة الشاملة وفق نماذج العامل جوزيف جابلونسكي

6- أدوات إدارة الجودة الشاملة:

لقد ظهر الآن برنامج أدوات إدارة الجودة الشاملة، وهو برنامج مصمم خصيصا لمساعدة أعضاء فريق العمل مع إعطاء الشرح التفضيلي لاستخدام الأدوات المرفقة معهن حيث يمكن تحديد مجموعة من الأدوات التي تساعد فريق العمل على تصور العملية وتحديد المشكلات وأسبابها وتقديم حلول لها من بين تلك الأدوات.

1- مخطط هيكل السمكة لإيشيكاوا: وتهدف هذه الأداة إلى تحديد النتائج، والآثار غير المرغوب فيها

والأسباب المؤدية إلى هذه النتائج وتحديد الحلول ويستخدم للتركيز على أبرز أسباب مشكلات الجودة الشاملة.

2- مخطط باريتو: وهي أداة تعتمد على الرسم البياني الذي يرتب الأخطاء وفقا لتكرارها وطول فترتها ومدى

أهميتها وهو يوضح عدد العيوب والمشكلات خلال وقت محدد في التخطيط العمودي ويستخدم لتحديد

(20%) من الأسباب المؤدية إلى حدوث (80%) من مشكلات الجودة الشاملة.

3- خريطة سير الإجراءات: وهي أداة توضح طريقة خطوات تنفيذ عملية ما تسلسليا.

4- مخطط تدفق العمل أو خريطة سير العمل: وهي أداة توضح الخطوات التي يتم اتخاذها في فترات منتظمة من

الوقت، ويساعد المختصين على توفير رؤية ممتازة وواضحة للعملية ككل.

5- رسم المستطيلات البيانية: ويستخدم لتنظيم المعلومات في مجموعات بهدف سهولة تفسير المعلومات عند

تعدد أنواعها.

6- مخطط التشتت: ويستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين بهدف تحديد العلاقة بينهما وضبط عناصرها

بدقة.

7- خريطة المراقبة: وتشمل خريطة سير العمل مع وجود حد أعلى وأدنى من مجموع معدل العملية ويتضمن نتائج

الرقابة الإحصائية على العملية، ويساعد المختصين على توفير وسائل مرئية لمعرفة ما إذا كانت الخدمة تطابق

المواصفات المطلوبة أولا.

7- الطرائق الفنية للجودة: إن إدارة الجودة الشاملة فلسفة أو إستراتيجية تحفيزية تحتاج إلى طرائق فنية لتطبيقها

منها:

1- الرقابة الإحصائية للعملية (S.P.C):

تستعمل أثناء الإنتاج بغرض الاستمرار في عملية الإنتاج، وتوقيفها والنظر في أسباب الخطأ الذي يمكن أن ينشأ من العامل أو المادة أو الآلة تستعمل طرائق الرقابة الإحصائية للعملية لرقابة كل من المواصفات والمتغيرات.

2- عينة القبول: تطبق لمعاينة الكمية بحيث يتخذ قرار القبول أو الرفض لكمية المواد على أساس العينة العشوائية

المسحوبة من كامل الكمية وتستعمل كبديل لمعاينة كامل الكمية للأسباب التالية:

● أن تكلفة مرور العدد المحدود من السلع المعالجة تكون منخفضة.

● عدد السلع المعالجة كبير.

● استمرار وثبات العملية التي تنتج السلع.

3- تصميم للتجارب (D.O.E): إن الهدف الأساسي منه هو تحديد المتغيرات في العملية أ والسلعة والتي تمثل

سمات حرجة وقيم الأهداف لهذه السلعة أو العملية، وتدرس باستعمال الطرائق التجريبية الرسمية تأثير العديد

من المتغيرات في نفس الوقت، هناك ثلاث مداخل لتصميم التجارب وهي:

● المدخل التقليدي: انطلاقاً من أعمال Ronald Fischer في ميدان الزراعة في الثلاثينات.

● مدخل تاجوشي Taguchi: هو مدخل تقليدي مبسط من قبل "تاجوشي" وقدم هذا المدخل

المفاهيم الإضافية للتصميم الهندسي.

4- الإيزو 9000: هو نظام معياري للجودة قبل في 90 دولة بما فيها الولايات المتحدة، ويتوقع أن تكون

المعايير الصادرة عن الإيزو متطلبا أساسيا للسلع والخدمات في كافة دول العالم¹ وكلمة ISO هي اختصار ل:

المنظمة العالمية للمعايير (أو المقاييس أو المواصفات القياسية).

أما ISO 9000 فهي عبارة عن سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير سنة 1987

تحدد هذه السلسلة وتصنف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من

أن منتجاتها (السلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء ومقبولة عالميا.²

وتشمل سلسلة المعايير الخاصة بإدارة الجودة ومعايير تأكيد الجودة على:

ISO9000: هو مجموعة من الإرشادات الواجب اتخاذها في اختبار وتطبيق نظام الجودة الشاملة.

ISO9001: هو نموذج للجودة الشاملة في التصميم، التطوير، الإنتاج، الفحص، الاختيار، التركيب، الخدمة.

ISO9002: هذا المعيار خاص بنظم الجودة التي تغطي مجالات الإنتاج والتركيب والفحص والاختيار

ISO9003: يغطي هذا المعيار عمليات الفحص النهائي والاختيار فقط.³

5- نشر وظيفة الجودة (Q.F.D): هو نظام يضع ويحدد أولويات السلعة وفرص تحسين العملية التي تقود إلى

تحقيق رضا متزايد للزبون، ويضمن النشر الدقيق لصوت الزبون ضمن المنظمة من تخطيط السلعة إلى الخدمة

الميدانية، ويحسن مدخل الفريق المتعدد الوظائف نشر وظيفة الجودة، حيث تكون العملية ضرورية لتقديم السلع

والخدمات، التي تلتقي أو تتفق وتوقعات الزبون، وبذلك فإن نشر وظيفة الجودة يخفض التكاليف وتغيرات

التصميم الهندسي ويجعل معظمها هامة، ويقود لزيادة رضا الزبون.

6- الهندسة المتزامنة: وهي تعد ممارسة لاستعمال الفرق المتعددة المعارف بهدف ربط أدوات السلعة والتصميم

وتخطيط الإنتاج في زمن واحد ويمكن أن تعرف بأنها الهندسة في وقت واحد أو الهندسة المتطابقة، ويتألف

¹ - رعد حسن الصرن، 2001، ص: 120. نفس المرجع السابق

² - سمير محمد عبد العزيز، حودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000-10011 دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1995.

³ - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000 دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1995.

الفريق من متخصصين في الهندسة، التصميم، والتسويق والشراء والجودة وهندسة التصنيع والتمويل والزبون، وقد يتضمن أيضا ممولي تجهيزات العملية والأجزاء المشتراة والخدمات في بعض الأوقات المناسبة.

7- التمييز والتنميط (القياس على أفضل نمط): وهو يهدف إلى التنميط للوصول إلى ممارسات أفضل في

الصيانة، بحيث تقود هذه الممارسات إلى تحقيق أداء أعلى، وهو أسلوب جديد للقيام بالعمل طور من قبل شركة "زيروكس Xerox" في عام 1979 والفكرة الأساسية لهذه الطريقة هي إيجاد شركة أخرى تقوم بالعملية بشكل أفضل من الشركة الأم، وعندئذ تستعلم كافة المعلومات لتحسين العملية في الشركة الأم.

8- جائزة مالكوم بالدريج للجودة: حددت هذه الجائزة من قبل الكونغرس الأمريكي في عام 1987 لتعزيز

إدراك الجودة ولتمييز انجازات الجودة في شركات الولايات المتحدة، وإعلان الإستراتيجية الناجحة للجودة وتقسيم إلى ثلاثة أقسام: التصنيع، الخدمة، والأعمال الصغيرة وتتألف من سبعة أنواع هي: القيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الإستراتيجي للجودة، إدارة وتطوير الموارد البشرية، إدارة جودة العملية، الجودة والنتائج التشغيلية، رضا الزبون.

9- الأجهزة التي تعطل بالاستعمال الخاطيء: طورت طرائق Poka Yoke مؤخرا من قبل Shingo-

Shingeo الذي طور أيضا نظام إنتاج "نويوتا" وتمثل تطبيقات هاته الأجهزة في تعديل الآلة لتعمل إذا تزامن وتوقيت وتداخل الأجزاء مع بعضها البعض بشكل صحيح إذ يتم إضافة جهاز لتعليم الآلة.

10- الاستقرار والاستقرار في العمل (الاستقرارية): وهو نظام وجد من قبل Togo Taco وهو

الإستراتيجية لاكتشاف وتصحيح مشاكل الإنتاج ويتضمن جهازين الأول يكشف الشذوذ أو العيوب والأخر يوقف الآلة أو العملية أوتوماتيكيا عند اكتشاف ذلك، كما يمكن أن تستعمل أيضا الحكم الشخصي لتحديد المشكلة وتوقف الإنتاج، وهناك العديد من الأمثلة عن الرقابات التي تستعمل غالبا عندما تطبق المنظمة نظام الاستقرار مثل: مجالس الرقابة الإنتاجية.

11- الإعداد والتحضير: من الممكن أن تقود ممارسات التحضير والإعداد الجيد إلى منع أو تحديد مبكر

للمشكلة ويمكن أن تختصر مبادئ عملية التحضير في:

- أين كل شيء؟
- هل كل شيء في مكانه؟
- هب كل شيء واضح؟
- هل كل شخص مطلوب في التطبيق وفحص الضرر والمشاكل المتوقعة؟

12- الصيانة الإنتاجية الشاملة: بحيث تعد ممارسات التحضير الجيدة جزءا من طرائق صيانة التجهيزات، المسماة

بالصيانة الإنتاجية الشاملة (T.P.M) وتمثل الصيانة الإنتاجية الشاملة انحرافا جذريا عن القاعدة المسماة

(ثبتها عندما تتعطل) وتعرف الصيانة الإنتاجية بأنها: "نظام كثيف لأفراد ذات كلفة منخفضة هدفهم

الأساسي تعظيم فاعلية التجهيزات عن ريق استخدام كامل المنظمة في برنامج الصيانة الوقائية"¹

كما أن وضع المعايير القياسية يعتبر أداة قوية للمنظمات التي تسعى للتطوير المستمر وهو جزء أساسي في

العديد من برامج التطوير والتحسين وإعادة هيكلة أعمال المنظمة، ومن أبرز الأساليب المستخدمة في تحديد المعايير

القياسية:

- المعايير القياسية الداخلية: يتم من خلالها قياس ومقارنة الأداء مع تطبيقات مماثلة في نفس المنظمة.

- المعايير القياسية غير التنافسية: قياس ومقارنة الأداء مع تطبيقات قد تكون مماثلة لمنظمات لا تمارس نفس النشاط.

- المعايير القياسية العالمية للأداء الشامل أو أفضل أداء لأفضل المنظمات عالميا: ويتم من خلالها قياس ومقارنة الأداء

باستخدام مواصفات عالمية عن منظمات دولية مختصة في هذا المجال مثل منظمة الإيزو.

¹- رعد حسن الصرن، 2001، ص:123. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1995.

8- المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- يمكن إيجاز أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمايلي:
 - حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
 - عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
 - تخصيص مبالغ مالية غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم للتدريب.
 - إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
 - مقاومة التغيير عليهم أو غير ذلك من الأسباب.
 - عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة .
 - توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية .
 - عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها .¹
 - التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب .
- وقد أثارت المقالة التي كتبها هراري (Harrari 1997) الجدل بين أوساط المهتمين بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها حيث أورد عشرة أسباب تعتبر كافية لجعل إدارة الجودة الشاملة لا تصلح لإدارة المنظمات الحديثة وهي :
- 1/ تركيز إدارة الجودة الشاملة على تصرفات الأشخاص كعينات داخلية أكثر منها خارجية
 - 2/ التركيز على أقل المعايير.
 - 3/ تتطور إدارة الجودة الشاملة ببيروقراطية ثقيلة.
 - 4/ تفويض كل ما يتعلق بالجودة لقياصرة الجودة و الخبراء أكثر من الأشخاص المعنيين

¹- محفوظ أحمد جودة، 2008، ص: 237. نفس المرجع السابق.

- 5/ لا تسعى إدارة الجودة الشاملة للإصلاح الإداري الجذري والأساسي بل من أجل الدعاية.
- 6/ عدم السعي للتغيير الجاد في نظام الأجور والمكافآت الإدارية، بدل المكافآت الجماعية التي تقتل روح الإبداع والتميز الفردي.
- 7/ عدم السعي للاندماج الحقيقي مع الشركاء الخارجيين للمنظمة، لقلة الثقة وخوفا من المنافسة.
- 8/ تطالب إدارة الجودة الشاملة وتنادي بالأقوال والأنانية والحلول السريعة ويقصد من ذلك غياب الأخلاق العامة في التنافس غير الشريف على حصص السوق.
- 9/ إن إدارة الجودة الشاملة تفرغ وتستأصل روح المبادرة والابتكار من الثقافة التعاونية في المنظمات وذلك بهدف التميز في إنتاجية منتج معين عن باقي المنظمات الأخرى.
- 10/ لا يوجد لدى إدارة الجودة الشاملة مكان للحب، أي العاملين أصبحوا كآلات مبرمجين مسبقا للإنتاج ضمن معايير محددة ومطبقة بدقة، وبذلك ينعدم الشعور بالافتخار للإنجاز الحقيقي ومن ثم ينعدم شعور الانتماء الوظيفي لدى هؤلاء العاملين.¹

كذلك من أسباب فشل مشروع الجودة الشاملة بصفة عامة في أي منظمة ما يلي:

- تغيير الإدارة العليا الداعمة لمشروع الجودة.
- غياب أو نقص الاستقرار في الهدف واستعمال النتائج.
- الاعتماد على الميكنة والتركيز على العنصر التقني دون البشري وعدم توفير كامل متطلبات الجودة الشاملة.
- إهمال مفهوم الجودة، والنقل الحرفي أو التقيد غير المدروس للتجارب الناجحة دون مراعاة أسس ثابتة عند التطبيق.
- الاعتماد على أقسام ضبط الجودة لمعالجة مشكلات الجودة في حين أنها مسؤولة كل المنظمة.
- التركيز على الفحص والتدقيق لتحقيق الجودة على حساب التحسن المستمر.

¹ - جاسم بن فيحان الدوسري، 2007، ص: 103. نفس المرجع السابق

- البدايات الخاطئة من خلال التعلم غير المنتظم وصعوبة تغيير الثقافة.
- التكاليف الزائدة أو العالية للمسؤولية القانونية، وعدم بناء فعال للاتصالات.
- عدم نشر ثقافة الروح العمل التعاوني بين العاملين والتركيز على العمل التنافسي بينهم.¹

الخلاصة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغيير شاملاً بالمؤسسة، انطلاقاً من تغيير قيم الثقافة القديمة بقيم تنظيمية تتلاءم مع الفلسفة الجديدة، وتهيئة البيئة الملائمة بتغيير الهيكل التنظيمي وإعادة تصميم العمليات وتدريب العمال على مفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة وأدواتها ليتم التنفيذ بالاستعانة بهذه الأساليب والأدوات في مختلف العمليات.

كما يجب على الإدارة العليا أن تتعلم كيف تتصرف باحترافية وفعالية، وأن تتحدى نماذج الإدارة التنموية بما فإذا افتقر المديرون للمرونة، سوف يشعرون بالتهديد من قبل نماذج المختلفة عنهم وسيخلقون عقبة لا يمكن تجاوزها أما تطوير ثقافة الجودة الشاملة بالمنظمة.

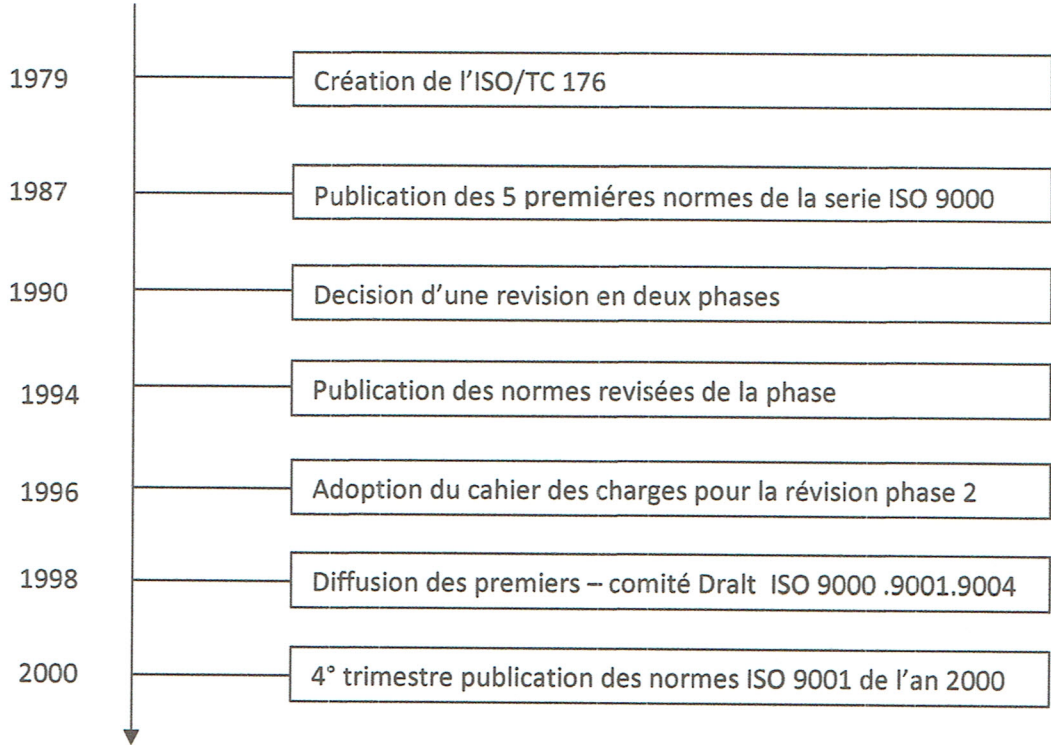
¹ - هدى بنت صالح أبو حميد، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات ، معهد الإدارة العامة ، الرياض 2006، ص: 77..

الفصل الثاني

المعايير الدولية للجودة

1- معالم تاريخية:

إن أصل معايير مجموعة (9000) تاريخها 1979 بخلقها ضمن المنظمة الدولية للمعايرة (Iso) اللجنة التنفيذية 176 لأجل إنشاء معايير في مجال التسيير وتأمين الجودة في 1987. Iso/Tc 176 نشرت معايير الخمسة الأولى في Iso 9001 ارتكزت على مفاهيم تأمين الجودة المطورة في السنوات 60 خصوصا فيما يتعلق في ميادين صناعة الأسلحة والطيران... وجهت إلى تنظيم وتبني وعقلنة التبادلات بين المهنيين الأكفاء للمتعارفين بمهنتهم ومرتبطين بعقود ومن المهم أن نذكر أن هذه المعايير أولا مبدئيا لم تكن موجهة خصوصا نحو الشهادة (Certification) من طرف ثالث فإنها تهدف قبل كل شيء على الموائمة والتوفيق في العلاقات الثنائية بين الزبائن والموردين، وتوصيات Iso تستبق أن المعايير الدولية يجب أن تفحص كل 05 سنوات للتصريح بالمحافظة عليها أو إقصائها أو بمراجعتها وتمت مراجعات للمعايير Iso 9001 وهذه السيرورة للمراجعة تضمنت عدة مراحل: أنظر الشكل (07)



الشكل (07)

Historique de la révision

المرحلة الأولى: المراجعة لتطوير النصوص هي:

- تصحيح الأخطاء المكتشفة خلال الاستعمالات الأولى وتطبيقات المعيار Iso 9001 لسنة 1987.
- تقلص شروحات وتوضيحات لازمة وضرورية.

هذه المرحلة الأولى لم تعيد النظر لا في العائلة أو البنية لهذه المعايير مجموعة Iso 9001 سمح بـ:

- ميول النصوص نحو الزبون خصوصا توسع مراجعة العقد (تحديد مفهوم الزبون وليس هو فقط على المشتري وأخيرا هذا الميل والنزوع نحو الزبون خصوصا فيما يتعلق بميدان تطبيق نماذج لتأمين الجودة (Iso 9001, Iso 9002, Iso 9003) ونفصل أن المتطلبات الخاصة تحذف أولا وقبل كل شيء إلى ترضية الزبون.
- الاعتراف باستعمال النصوص في إطار الشهادة من طرف ثالث.
- تنمية و تطوير المحور الوقائي خصوصا مع تخطيط الجودة والنشاطات الوقائية.

المرحلة الثانية: المراجعة توصلت سنة 1994 إلى نشر قراءة ثانية للمعايير Iso 9001 وهذه المرحلة في تماثل مراجعة

عميقة ومركزة كلية حول حاجات المستعملين (يعني المؤسسات، الزبائن المهمين للمعيار)

دوافع المراجعة:

انضمت عمق هذه المراجعة لأنها ضرورية لأجل أسباب خارجية وداخلية للمؤسسة.

الأسباب الخارجية للمؤسسة:

هناك معطيات جديدة في السوق ظهرت منذر نشر قراءة 1994 للمعايير Iso 9001 هي:

1/- الزبائن وأطراف أخرى مهتمة حيث تتزايد المتطلبات التي تغطي الميادين فيما وراء جودة المنتج (المرونة، الاستباق، جودة الخدمة، جودة الحياة، الآداب المواظبة) دفعت بالمؤسسات إلى تطبيق استماع الزبون والتحسين الدائم.

2/- ظهور مرجعيات أخرى (Références) لنظام التسيير وخصوصا نظام التسيير السيئ بأول المعايير لمجموعة Iso 14000 المنشورة 1996 من قبل Iso/Tc 207 فمعايرة التسيير للصحة والضمان في العمل لا تحصل موافقة الإجماع الدولي على مستوى Iso في 1996 والموضوع يمكن اعتباره بعد معاينة تطوير المعايير الوطنية / إسبانيا هولندا، أيرلندا، أستراليا، نيوزيلندا، المملكة المتحدة مع معايير BS 8800 المنشورة في 1998... إلخ، وظهر في 1999 للمرجعي غير المعايير والشهادة مثل (OHSAS 18001) certifiable Non normatif et

والمطور من قبل هيئات الشهادة الدولية مثل (Lara, Buqi, SGS, BSI) وتفكيرات أخرى أدخلت في ميدان تسيير المخاطر فالمؤسسة تعبر من حاجة للانسجام الكامل بين مختلف هذه المرجعيات لنظام التسيير.

3/- تكاثر وازدياد المرجعيات القطاعية (Références sectoriels) المعايير أولاً لترجم نقص الكفايات (عجز، تقصير) فيما يخص الميزة النوعية المحددة من قبل معايير مجموعة Iso 9001 المصممة في الأصل لأن تكون مطبقة لكل هيئة (Organisme) مهما كان حجمها، ومهما كانت نشأتها فبعض القطاعات أنشأت مرجعيتها الخاصة لضمان الجودة لأجل إدماج متطلبات نوعية خاصة في مهمتها (Métiers) مثلاً (QS9000 أو EAQF لصناعة السيارات - AQAP في صناعة السلاح TI 9000 في الاتصالات).

4/ قدوم وارتقاء لجائزة الجودة الأوروبية (EFQM) الأمريكي « Malcom Baldrige Awards » في بداية التسعينات تظهر بالتوازي للمرحلة الأولى ما بعد الشهادة، بتمنيات المؤسسات لتجاوز والانتقال من تأمين الجودة والالتزام تطويراً نحو طريق الامتياز...

5/- عرض قاع الخدمات الذي يمثل اليوم 50% من المنتج الداخلي من الاتحاد الأوروبي وما يقارب 70% من الشغل.

الأسباب الداخلية للمؤسسة:

المعايير الحالية لا تأخذ في عين الاعتبار كفاية للتطور السريع لطرق التسيير في المؤسسات حيث يظهر دور القيادة (laeder ships) البحث عن الامتياز ومقاربة السيورورات تأخذ مكانة خصوصاً مهمة جداً، فالمعايير ضمنت كوسائل إراداية للمساعدة على القرارات يجب أن تتطور طبيعياً وتحسن لأجل الاعتبار لواقع المؤسسات ومن جهة أخرى إن تطبيق المعايير لمجموعة 9000 سمح بتوضيح بعض الأرباح والفوائد التي تجني دائماً الدوام. لكنها في المقابل والموازي أعطت مكاناً لعدم التفهم والإنزلاقات والانحرافات ومصادر خيبة الأمل التي ينبغي تحليلها لأجل علاجها، فإن مختلف الدراسات الوطنية، الأوروبية، الدولية المقامة خلال العشرية سمحت بتقديم معايير متقاربة (les constats convergents) حول الفوائد وال|أرباح المقدمة من قبل المعايير لمجموعة Iso 9001 من خلال شهادة الطرف الثالث، والسقطات الإيجابية بعد الحصول على الشهادة غالباً تذكر أنها داخلية للمؤسسة:

- استقرار Savoir-faire وحفظ وصيانة ذاكرة المؤسسة (Mémoire d'entreprise).

- الصرامة في طرق مناهج العمل.

- تنظيم الجودة المهيكل.
- مشروع التعبئة حول الهدف المشترك.
- أرباح الإنتاجية وتخفيض تكاليف عدم الجودة.¹

أما السقطات الخارجية هي أحيانا أقل وضوحا بالنسبة لبعض المؤسسات في قاعات أكثر تنافسية

1- / ربح زبائن جدد.

2- / اكتشاف أسواق جديدة.

حتى ولو اعترفت المؤسسات بالموازنة أن الشهادة (Certification) سمحت لهم بالمحافظة على الزبائن والموردين عموما إن المؤسسات تعتبران الشهادة هي الوسيلة القادرة لكي تعاير بطريقة مستقلة وصارمة مستوى جودتها.²

2- المعايير الدولية للمقاييس Iso:

المعايير هي اتفاقيات موثقة سهلت الحصول والبلوغ للجمهور تحتوي خصوصيات تقنية ومحكات أخرى مفصلة موجهة للاستعمال بطريقة نظامية، كقواعد للتأمين بأن المنتوجات والخدمات جاهزة للاستعمال واستعمالها ليس إجباري. كما المعيار (la norme) هي ملكة المكتوب واحترام القاعدة « La norme est le règne de l'écrit et le respect de la règle » فمعايير Iso المنشأة بالتسوية والتراضي هي خصوصيات تقنية حيث إنشائها متروك إلى اللجان التقنية لـ: Iso-(CT ou Tc) فحسب القانون (المرسوم 1984) المعايير (La normalisation) لها دور في تقديم الوثائق المرجعية التي تحتوي حلول لمشاكل تقنية والتي تخص بالمنتوجات والخدمات.³

وغالبا ما يتم الخلط بين خطوات الشهادة (Certification) هي في الغالب ملصقة بشهادة المنتوجات والذي ليست حالة مجموعة المعايير لـ: Iso 9000 وهذا أدى إلى سوء تفاهم. فهذه المعايير لا تحتوي على أي خصوصيات لمنتوج أو آخر... فالمعايير المذكورة هي مجموعة معايير دولية لوضع تسيير النظام لتأمين الجودة من جهة أخرى إنه ليس وثيقة تقنية وإنما وثيقة شاملة (Document générique) موجه في تطبيقه على كل الصناعات. والذي هو مشروح بصفة واضحة في الخصوص المقدمة للوثائق Iso 05 مثلا النص 0 للمعيار Iso 9001: "يجب أن نذكر

¹ -Lamprecht James , produit de l'américain : MONTOYA Virgine

ISO 9001 : Commentaires et conseils pratiques- une approche statistique , édition AFNOR, France. 2001

² -Lamprecht James , produit de l'américain : MONTOYA Virgine

ISO 9001 : Commentaires et conseils pratiques- une approche statistique , édition AFNOR, France. 2001

³ -TERFAYA Nassima : démarche Qualité dans l'entreprise et analyses des risque,

Edition distribution , Houma , Alger.2004

أن المتطلبات لنظام الجودة المخصصة في المعيار الدولي Iso 9002, Iso 9003 هي تكاملية (ولا تمثل خيارية) للمتطلبات التقنية المخصصة (المنتوج / الخدمة).¹

1.2- فائدة ومنافع المعايير Iso:

الإيجابيات:

- 1- ترقية التجارة الدولية.
- 2- نظام الجودة على الصعيد العالمي.
- 3- حماية المستهلك.
- 4- تحسين الإنتاجية، التنافسية في السوق والقدرة على التصدير للبلدان المتطورة.
- 5- تطوير وتنمية الشراكة.²

السلبيات:

- 1- صعوبة بلدان العالم الثالث في تصدير منتجاتهم بسبب المتطلبات الكبيرة للمعيار.

هيئات المعايرة: إن هيئات المعايرة هي:

- (ISO) على المستوى الدولي (International Standard Organisation)
- (CEM) على المستوى الأوروبي (Comité Européen de normalisation)
- (AFNOR) على المستوى الوطني الفرنسي (Association Française de normalisation)
- (INAPI) على المستوى الوطني الجزائري (Institut national Algérien)

أعمال ISO:

إن أعمال ISO هي متبلورة على مستوى 2850 لجنة تقنية ولجان صغيرة ومجموعات عمل ففي هذه اللجان

إن الممثلين هم في غاية الكفاءة والأهلية في:

¹ -Lamprecht James , produit de l'américain : MONTOYA Virgine

ISO 9001 : Commentaires et conseils pratiques- une approche statistique , édition AFNOR, France. 2001.

²-. TERFAYA Nassima : démarche Qualité dans l'entreprise et analyses des risque,
Edition distribution , Houma , Alger.2004

- الأوساط الصناعية.
- معاهد البحث.
- السلطات الحكومية.
- هيئات المستهلكين.
- الهيئات الدولية.

3- المعايير ISO القراءة 1994:

هناك عدة معايير منها دولية ووطنية وضمنها هناك ISO 9000 الأكثر تعارفا والتي تفرض نفسها كمقياس دولي فيما يتعلق تسيير الجودة، فتقدم أيضا معايير دولية مثل (EN 45000) والمتعلقة بالمخابر فال ISO لا تقوم هي بتقديم الشهادة للمؤسسات وإنما هناك هيئات تألفها هي التي تتكفل بذلك فال ISO هي فقط تأسس تعليمات موجهة والتي تقدم كقواعد لتطبيقات وممارسات معايرة فلا نستعمل مصطلح « Certification 9001 » ولكن (Certification Selon ISO 9001) أو بشهادة طبقا للمعايير ISO 9001.

أهم المعايير ISO 9000/1994:

هناك ثلاثة معايير هي:

ISO 9000 :Système qualité: نموذج لتأمين في التصميم، التطوير، الإنتاج، التجهيز والخدمات الإضافية، وهي المعيار أكثر اكتمالا فيخصص المنتوجات والخدمات وتختاره مؤسسة نشاطاتها في التصميم.

ISO 9002 :Système Qualité: نموذج لتأمين الجودة في الإنتاج، التجهيز والخدمات الإضافية وهي الأكبر اشتراكا فإنها تنفي وتستبعد فقط مجال البحث والتطوير.

ISO 9003 :Système Qualité: نموذج لتأمين الجودة بالمراقبة والاختبارات النهائية (مثلا مؤسسة الإحصاء أو مخبر)

ISO 14000 :Système Qualité: عائلة المعايير لنظام التسيير المحيطي (البيئة).¹

¹ -TERFAYA Nassima : démarche Qualité dans l'entreprise et analyses des risque, Edition distribution , Houma , Alger.2004

– المعايير السارية المفعول الآن:

1- /Système de management de la Qualité, principes essentiels – vocabulaire – Iso 9000

هذا المعيار يشمل ISO 8402/1994 تسيير الجودة وتأمين الجودة – المصطلحات – ISO 9001/1994 هي معايير لتسيير الجودة وتأمين الجودة، خطوط وتوصيات موجهة (Lignes directives) للانتقاء والاستعمال فقراءة Iso 9000/2000 تدخل مصطلحات ومفردات جديدة ومفاهيم جديدة مثل:

1- /رضا واستياء المستهلكين (الزبائن) Statisfaction

2- /Efficacité – Efficience

3- /السيرورة Processus

2- /Système de management de la Qualité (Exigences) Iso 9001

قبل كل شيء إن كل شيء قراءة Iso 9000/2000 لا تحتفظ إلا بمعيار المتطلبات (Exigences)

يعني بصورة أخرى (Certifiable) لماذا؟ لأن الهدف نفسه لكل المعايير هو ترضية الزبون والمستهلك والأطراف

الأخرى وترضية متطلبات المؤسسة نفسها والاحترام باهتمام ودقة المتطلبات ودقة المتطلبات النظامية إذن لماذا نحن بحاجة

لخلق 03 معايير ونحن بحاجة إلى نفس الهدف؟ فقراءة 2000 لمعايير Iso 9000 تهدف إلى التبسيط والتسهيل من

أجل الفهم الأفضل والتصرف من أجل التحسين والتطوير والمعايير الجديد Iso 9001 ترجعنا إلى منطق تسيير السيرورة (management de processus)

فالمؤسسة هي نفسها نسق للسيرورة مرتبط (متماسك) تسمح بإنتاج المنتج والذي يرضي المستهلكين (الزبائن)

والأطراف المهمة.

3- /Système de management de la Qualité lignes directives pour

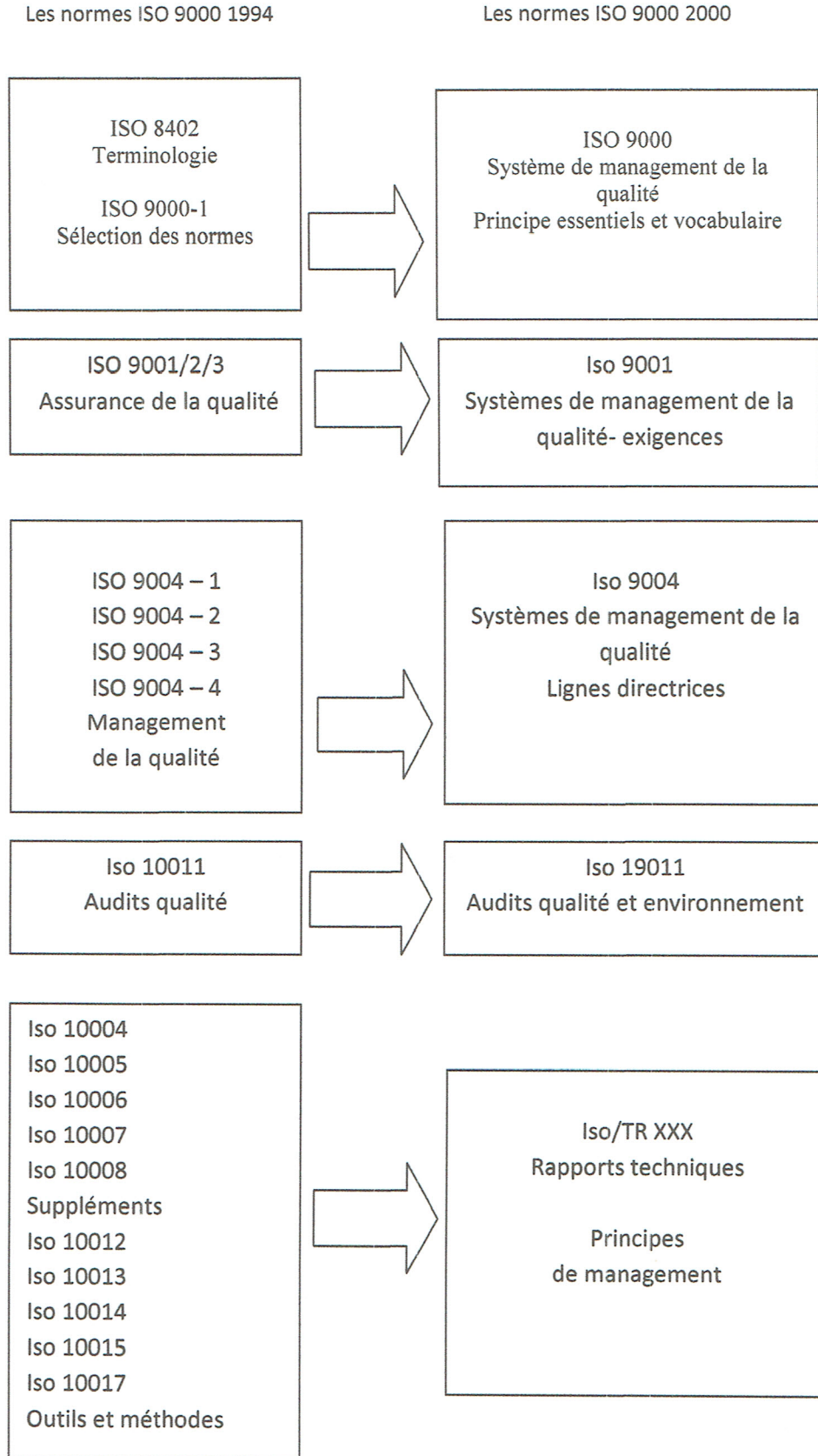
: l'amélioration des performances Iso 9004

تنظر إليها أولاً قبل كل شيء أنها جسر وممر نحو الجودة الشاملة والامتياز ففي قراءة Iso 9000/2000

والتماسك بين Iso 9001 و Iso 9004 تظهر واضحة فكلاهما يركزان على منطق السيرورة وتكون الأهداف هي

ترضية المستهلكين والأطراف المعنية. فبنية (Structure) لكلا المجموعتين متماثلتين ومتشابهتين وأسسها هم نموذج

للسيرورة.



الشكل (08)

4- أهم المراجعات للمعيار Iso 9001/2000:

إلى المعيار Iso 9001/2000 قد رجعت لأجل مساعدة المؤسسات في قراراتها ومساعدتها في وضع وتطبيق نظام التسيير بالجودة الفعالة وأهم المراجعات في المعيار الجديد هي كالتالي:

- المعيار Iso 9001/2000 هو طويل بعض الشيء مع المعيار للقراء: 1914 وهذا التزايد راجع على عاملين: إضافة متطلبات جديدة وتوضيح المتطلبات السابقة غير المفهومة جيدا.
- المعيار انتقل من 20 فقرة إلى 05 خمسة فقرات.
- المعيار Iso 9001/2000 الجديد يتبع مقارنة السيورة وهذه الأخيرة هي منهجية النظام (النسق) والمعتمدة على التعرف على السيورات المستعملة ضمن الهيئة وتفاعلاتها ومقارنة السيورة المدعمة من القراءة الجديدة تحتوي على (06) ستة عناصر مرتبطة ببعضها كثيرا ويتم إرشادها دائما بحلقة ودورة التحسين المتواصل.
- المعايير Iso 9002 و Iso 9003 قد حذفت.
- Iso 9001/2000 سمحت باستبعاد بعض المتطلبات لنظام الجودة الهيئة غير أن كل استبعاد يجب أن يبرر في دليل الجودة.
- الإشارة في الغالب إلى سيورة القياس والتحليل والذي يعيد توجيه خطوات الجودة نحو قياس رضا الزبون والسيورات والمنتوجات.
- إن عدد الإجراءات الموثقة خفضت إلى 06 فالتلطيظ الظاهر للإجراءات الموثقة ترك المكان إلى اعتبارات مثل:

1/- تحديد ووضع مخططات الجودة لتحقيق الأهداف.

2/- مراقبة سياسة الجودة.

3/- الأخذ في الاعتبار لمعطيات النوعية وبعض معطيات المخرجات في العلاقات.

4/- تقييم فعالية التكوين.

5/- تحديد الحاجات الضمنية.

6/- تحديد الاتصال مع الزبون.

7/- مراقبة التصميم والتطوير.

8- المحافظة بقدر أكبر من التسجيلات.

9- تحديد التنظيم والتفاعل بين السيورورات.

10- قياس ومتابعة:

أ- رضا واستياء الزبون

ب- فعالية نظام الجودة (Audits internes)

ت- قدرة السيورورات على ترضية الأهداف الضمنية.

ث- ترضية المنتوجات للمتطلبات.

● توجيه وتحليل المعطيات لأجل تحديد الفعالية، التناسب لنظام تسيير الجودة والتعرّف على التحسينات المنفذة (المطبقة).

● مصطلح « Organisme » عوض مصطلح « Fournisseur ».

● مصطلح « Fournisseur » يستعمل الآن في مكان: « sous-contractant » ⇒ Organisme ⇒ Fournisseur

● المعايير (Iso 9000, 9001, 9004) هي محررة أفضل وأكثر وضوحاً وأن هيكلها دعمت أفضل قراءة

متعددة.¹

5- التشخيص (Audit):

نذكر أولاً أن المختصين (les qualitiens) قد استعاروا هذا المصطلح من المختصين في المالية وهو

متعارف عليه في تحديد قاموس (Larousse) "مراجعة ومراقبة للمحاسبة والتسيير للمؤسسة" أيضاً إن التشخيص

(Audit) هو قبل كل شيء ممارسة وتطبيق له دور في متابعة ومراقبة الجوانب المالية حسب القواعد المحددة من قبل

التشريع / أو المحددة في الداخل مثل (Holding) لحسابات الفروع (Filiales) مثلاً. وهذا الاسترجاع للتشخيص

¹ - - Lamprecht James , produit de l'américain : MONTOYA Virginie

ISO 9001 : Commentaires et conseils pratiques- une approche statistique , édition AFNOR, France. 2001

من قبل أصحاب الجودة قدم الأهمية إعطاء تحديد خاص منفرد لتشخيص الجودة لتجنب الاشتباه في المعيار Iso 8402/1994 المرتبطة بمفردات (Vocubulaires) حدد تشخيص الجودة هكذا: " هو امتحان وفحص منهجي ومستقل لتحديد ومعرفة إذا كانت النشاطات والنتائج المرتبطة بالجودة ترضي وتلبي الإجراءات (التدابير) المحددة سابقا أو إذا كانت استخدام الإجراءات هي كفيلة بالوصول إلى النتائج ". Norme NFX50-120 : Qualité

vocabulaire

ولكن هذا التعريف للتشخيص الجودة مخصص للأشخاص المبتدئين في إطار تطور معيار Iso 9001/2000 من بعد معيار Iso 19011 المرتبط بالمبادئ المهمة والمفردات المحددة عرفت التشخيص كما يلي: " هو كسيرورة نسقية مستقلة وموثقة للحصول على براهين وأدلة تشخيص وتقييمها بطريقة موضوعية لتحديدتها إلى أي حد أجابت عن مكان التشخيص (Critères d'audits).

فالتعريفين المقدمان هما ممثلان للمضمون (المحتوى) الذي يوجه فيه وفي الأخير من المهام أن نشير إلى أن التعريف الجديد للتشخيص إنه ينسجم مع نظام التسيير للجودة الذي يتجاوز الطور البسيط للمطابقة إلى الترتيبات (الإجراءات) الموضوعية والمرسومة فمطلب المرتبط بالتحقق من الترتيبات المحددة سابقا ألغيت وأقصيت في التعريف الثاني.

– بعض التعاريف المفيدة:

1- محكات التشخيص Critères d'audit:

هي مجموعة السياسات والإجراءات أو المتطلبات المحددة محكات التشخيص هي مصدر مقابل لأدلة التشخيص « les preuves d'audit » وتسمى Référentiel d'audit مرجعيات التشخيص.

2- أدلة التشخيص Preuves d'audit: هي تسجيلات (قيود) التي تعرض الأفعال ومعلومات أخرى لمحكات

التشخيص وقابلة للتحقق ويمكن أن تكون نوعية أو كمية.

3/ محضر (معاينة) Constats d'audit التشخيص: نتائج التقييم لأدلة التشخيص المجمع مقارنة

مع محكات التشخيص ومحاضر التشخيص يمكن أن تشير إلى المطابقة أو عدم المطابقة لمحكات التشخيص أو فرص التحسين.

4- Conclusions d'audit التشخيص: نتائج وخلاصة التشخيص المقدم من قبل مجموعة

التشخيص بعد الأخذ في الاعتبار لأهداف التشخيص وكل معاينات ومحاضر التشخيص.

5- Champs de l'audit مجال التشخيص: مدة وحدود التشخيص والمجال يتصف بالأمكنة والوحدات

التنظيمية، النشاطات السيوروات، أيضا ومرحلة الوقت مغطاة.¹

- نماذج تشخيص الجودة: إن تشخيص الجودة يطبق بصورة مختلفة حسب نوع التشخيص وهي:

1.5- التشخيص الداخلي:

• يسمح التشخيص الداخلي (L'audit interne) بالتحقق من فعالية الترتيبات المحددة سابقا والموضوعة

في مكانها مثل الإجراءات والتعليمات والتي يجب أن تجيب عن متطلبات المعيار Iso 9000.

• يسمح التشخيص الداخلي بالتقييم الذاتي والتحضير لتشخيصات الشهادة (Certification).

• التشخيص الداخلي يقرر من قبل المورد (Fournisseur) بنفسه والذي ييقه لنظامه الخاص والتشخيص

الداخلي ينجز لأجل

- لاحترام برنامج التشخيص الداخلي.

- للتحقق من النشاطات التصميمية والوقائية الموضوعية.

- لأجل عنصر جديد مفاجئ تبعا لعدم المطابقة، القصور (Défaillance).

¹ - VILLALONGA Christophe : L'audit qualité interne – une approche innovante et pragmatique pour manager avec efficacité, sous processus d'audit-ISO 9001-19011, Edition DUNOD, Paris.2003

إيجابيات التشخيص الداخلي:

- التشخيص الداخلي يظهر التباعد (الفارق) (L'écart) في تطبيق نظام الجودة.
- التحسينات والنشاطات التصميمية أو الوقائية من التشخيصات الداخلية.¹

كما أن التشخيص الداخلي يستنتج عدة ملاحظات من نوع توثيقي أو علاقات مع تطبيق نشاطات محددة سابقا فالمشخصين يرفقون في كل وثيقة بطريقة تحليلية.²

2.5- التشخيص الخارجي:

التشخيص الخارجي (L'audit externe) يقرر من قبل الزبون أو طرف ثالث الذي يحمل على نشاطات المورد.

تشخيص الطرف الثاني:

- المشخص (L'auditeur) هو مورد (Fournisseur) للزبون الذي يريد تقييمه.
- تحقيق وإنجاز التشخيص هو قبل أو أثناء أو بعد الطلبية أو النشاط.

إيجابياته:

- امتلاك رأي خارجي حول نظام الجودة.
- امتلاك اعتراف خارجي للمؤسسة.
- إيجاد نشاطات تصميمية واستباقية (وقائية).
- تسهيل إنشاء الشراكة والتشخيصات تسنح بتقديم الثقة للمورد.

¹ - TERFAYA Nassima : démarche Qualité dans l'entreprise et analyses des risque, Edition distribution , Houma , Alger.2004.

² - VILLALONGA Christophe : L'audit qualité interne -- une approche innovante et pragmatique pour manager avec efficacité, sous processus d'audit-ISO 9001-19011, Edition DUNOD, Paris.2003

تشخيص الطرف الثالث:

إن الزبون هو الذي يشخص له (Audit ) أما المشخص (Auditeur) مأمور كتابيا من قبل هيئة معايير (Organisme Certificateur) مستقل في التشخيص الطرف الثالث يسمح للمؤسسة بالحصول على الشهادة.

إيجابيات تشخيص الطرف الثالث:

- امتلاك رأس خارجي ومستقل في المؤسسة.
- إيجاد نشاطات تصميمية واستباقية (وقائية).
- امتلاك واعتراف وطني ودولي.¹

الفكرة الجوهرية:

إحدى أهداف تشخيص الجودة هي تقييم الحاجة للتحسين أو التصحيح فلا يجب أن نخلط والخلط بين النشاطات للمتابعة أو المراقبة.²

- المعايير المتعلقة بتشخيص الجودة:

منذ البداية التسعينات أصبح تشخيص الجودة موضوعه ثلاث معايير دولية هي:

1- /- Iso 10011-1: التوجيهات لتشخيص أنظمة الجودة وهذا المعيار يقدم توصيات وتعليمات لتطبيقها تخطيطها وإنجازها. توثيق تشخيصات أنظمة الجودة.

2- /- Iso 1001-2: محكات تأهيل (Qualification) المشخصين لأنظمة الجودة وهذا المعيار يعطي توجيهات رئيسية مرتبطة بمحكات تأهيل المشخصين يطبق لعمل فصلها في اختيار المشخصين المكلفين بإنجاز تشخيصات أنظمة الجودة حسب المعيار المذكور آنفا Iso 10011-1.

¹ - TERFAYA Nassima : démarche Qualité dans l'entreprise et analyses des risque, Edition distribution , Houma , Alger.2004

² - Philippe détrie, Le client retrouvé – Guide pratique de la qualité Totale- 3 eme Edition D'organisation, Paris 1999.

3- /3- Iso 10011: تسيير برامج التشخيص هذا المعيار يقدم تعليمات لتسيير برامج التشخيص لأنظمة الجودة.

* إضافة إلى ذلك هناك سلسلة من المعايير المتعلقة بتطبيق الشخصيات لأنظمة البيئة (المحيط) الموجودة في

المعايير (Iso 14010, 14011, 14012) فهذه المعايير الثلاثة تعتبر توصيات وليس لها أي طابع إجباري

وبصورة عامة نادرا ما أخذت المؤسسات بعين الاعتبار للتوصيات في هذه المعايير وهذا ليس في حالة خلافا للمؤسسات

المعايرة (Certification) والتي تبني سيورتها للتشخيص بتأهيل مشخصيها في الحسبان لمحكات التأهيل المحددة في

المعيار Iso 1001-2 وفي إطار مراجعة المعيار Iso 9000 كان من المحتمل (المتوقع) تعديل المعايير المتعلقة

بالتشخيص لتصميم المعيار الذي يجب أن يطبق لإنجاز تشخيصات أنظمة الجودة وتشخيصات المحيط (البيئة) ونشر هذا

المعيار في مرجعية Iso 19011 توصيات التشخيص لأنظمة التسيير للجودة / المحيط.

ومعيار Iso 19011 يقدم نصائح لإنجاز التشخيصات الداخلية / الخارجية لأنظمة تسيير الجودة التسيير

البيئي.

اكتشاف تشخيص الجودة في سنوات التسعينات:

تشخيص الجودة "دمقرطة" في السنوات 90 مع تطور تأمين الجودة "L'assurance Qualité" عن

طريق معايير Iso 9000 قبل هذه المرحلة استخدمت في بعض المنظمات تتطور في قطاعات (الصناعة النووية،

الطيران، ...) أو في بعض التجمعات الكبيرة طورت منتجاتها الخاصة للتشخيص. فتشخيص الجودة طبق بتوازن مع

المقاربة التصورية.¹ ولتأمين الجودة "L'assurance Qualité" والتي يمكن أن تحدد باربعة مراحل والتي ذكرناها من

قبل:

1- /- نكتب كل ما نقوم به.

2- /- نفعّل كل مما نكتبه.

¹ - VILLALONGA Christophe : L'audit qualité interne – une approche innovante et pragmatique pour manager avec efficacité, sous processus d'audit-ISO 9001-19011, Edition DUNOD, Paris.2003

- منهجية التشخيص:

- مخطط نموذجي اسير التشخيص حسب المعيار Iso 1001:

1- إطلاق التشخيص:

- مجال التشخيص - تعدد الشخصيات وتكرارها - المراجعة الأولية لوصف لنظام جودة المشخص له.

2- تحضير التشخيص:

- مخطط التشخيص - مهام فرقة التشخيص - وثائق العمل.

3- تنفيذ التشخيص:

- اللقاء الأولي والبدائي - الفحص - اجتماعات ختامية مع المشخص له.

4- وثائق التشخيص:

- تحضير تقرير التشخيص - محتوى التقرير - نشر التقرير - حفظ الملفات.

5- إتمام وإكمال التشخيص:¹

أهداف تشخيص الجودة:

إن أهداف التشخيص لا يجب أن تعين للإجابة فقط عن مطلب معايير (Exigence normative)

صرفي صممت لأجل الحصول وتحقيق هدف أو عدة أهداف كالتالي:

1/- ترضية المتطلبات النظامية.

2/- تحديد العجز (Défaillance) وعدم المطابقات (Non conformité) للجودة.

3/- تحديد إذا كان نظام الجودة يرضي أهداف الجودة.

4/- السماح بالحصول على الشهادة لنظام الجودة للهيئة المشخص لها.²

¹- Philippe détrie, Le client retrouvé – Guide pratique de la qualité Totale- 3 eme Edition D'organisation, Paris 1999.

²- Terfaya Nassima, 2004.meme edition.

من جهة أخرى إن التشخيص يكشف الفرق (Ecart) والتي أسبابه متعددة كما يلي:

- عدم تطبيق الإجراءات المسبقة وتوضيحها بالتحليل هو الانشغال الفعلي.
- خطأ تقدير الأهداف.
- إجراءات مسبقة تحترم لكنها لا تسمح بتحقيق الأهداف.

فالتشخيص يسمح فقط بالمقارنة وإيجاد الفرق بين النتائج الفعلية والأهداف وبين الإجراءات المحددة سابقا

والسير (الانشغال الحقيقي)

فتشخيص الجودة (Audit Qualité) يعطي:

- تحقيق وفحص المعطيات والمعلومات المتواصلة بوظيفة الجودة في المستوى 1 (Fonction Qualité) وهذا التشخيص يطور كذلك في الاعتبار لمشاكل الجودة في الإنتاج ومن قبل تعميم مؤشرات تكاليف الجودة.
- مراقبة احترام المعايير والتعليمات المتعلقة بالجودة التي تترجم الانشغال الحقيقي (المستوى 2)
- تحليل الفعالية بتطبيق وسائل مقارنة مع الأهداف (المستوى 3)

6- الشهادة La certification:

- مفهوم الشهادة: هناك تعاريف متعددة لمفهوم الشهادة (la certification) نعرض منها التالية:

1/- "الشهادة هي إجراء يسمح بتأكيد وثبيت وشاهد عن مطابقة المنتج أو الخدمة أو المنظمة بمرجعي (معياري 9 من

قبل هيئة ثالثة ومستقلة عن الزبون والمورد لنظام تأمين الجودة"

2/- " هي تأمين معطاة كتابيا من قبل هيئة مؤهلة ومستقلة تتجه نحو تأكيد / الخدنة تقدم اعتياديا بعض النوعيات

المعينة (المتخصصة)، التي تحصلها خصوصيات معلن عنها ومذكورة في دفتر الشروط أو معيار رسمي". AFNOR.

3/- نشاط من خلاله تقوم سلطة معترف بها تشهد على مطابقة تنظيم، نظام، منتج... مع مرجعي (قانون، معيار...) وحسب المعيار Iso 9000 أن الشهادة (la certification) هي شهادة مطابقة مقارنة مع مرجعيات المتطلبات وهي الوحيدة المتعرف بها دوليا من قبل كل المؤسسات.¹

- أنظمة الشهادة:

هناك عدة نماذج ومسميات لأنظمة الشهادة (les systèmes de certification) هي:

- 1/- Certifications.
- 2/- Enregistrements.
- 3/- Accréditations.
- 4/- Prix qualité.
- 5/- Qualification.
- 6/- Homologation.

واستعمل مصطلح Mise à niveau من قبل Abdelhamid Ouaret وهو متخصص جزائري في ميدان التأهيل والشهادة وميداني وسنذكر ما هي مذكرته وتجربته في الميدان وخصوصا المؤسسات الجزائرية. لكن ما هو الاختلاف بين كل هذه المصطلحات.

عندما نبدأ في خطوات الشهادة مهما كانت طبيعتها تتركز على " اعتراف طرف ثالث في أن المنتج أو الخدمة... يمكن أن ترضى كما ينبغي المتطلبات الخصوصية... ففي بعض البلدان الشهادة « Certification » تعني مصطلح التسجيل « Enregistrement » أيضا إن الهيئات التي تسلم هذه الشهادات تسمى « Organismes de certification ou enregistrement » أما تقويم « Evaluation » نظام الجودة هو إجراء حيث يقوم طرف ثالث يوافق ويصادق بتسليم شهادة مطابقة المتطلبات للنظام المقوم.

¹ - Philippe détrie, Le client retrouvé – Guide pratique de la qualité Totale- 3 eme Edition D'organisation, Paris 1999..

فالتقويم يمكن أن تشمل الأنظمة الخاصة ببعض القطاعات المختلفة عن بعضها البعض المطاعم، (Haccp) السيارات (QS 9000) ... الطيران (Jar 145) ... أما التأمين (Accréditation) تستعمل كمرادف للشهادة وهي إجراء تقويم خارجي يترك لهيئة لها سلطة تتألف من المهنيين والمحترفين المستقلين عن المؤسسة أو الهيئة الخاضعة فيقيمون مجموع اشتغالها (سيرها) وتطبيقاتها. وهذا التقييم يهدف إلى تأمين الجودة الخاضعة للزبائن والتوقع (التنبأ) سياسة التحسين المتواصل للجودة¹ داخل المؤسسة لهذا فإن كفاءتها يتم الاعتراف بها، من قبل الهيئة المؤمنة (L'organisme accréditeur) وعندما يتعلق بتقييم نظام تسيير الجودة يجري حسب المعيار المرجعي Iso 9000 أما على مستوى أنظمة تسيير البيئة (المحيط) حسب المرجعي Iso 14000. أما جائزة الجودة (Le prix qualité) هي مكافأة تتوجه إلى اختيار المؤسسات الأكثر أداءاً ومردودية وتشجيع الآخرين على تنمية تسييرها بالجودة الشاملة² والجدول الموضوع يقدم الاختلافات الجوهرية بين المصطلحات المستعملة في مجال تسيير الجودة في الموضوع ماذا تعني؟ الهدف لأجل ماذا؟ الهيئة المقدمة من يقدم؟ المنهجية بأي طريقة؟ الوثيقة المقدمة؟ ومدة الصلاحية؟ في مقارنة لمختلف مصطلحات الاعتراف.

فمادام أصحاب القرار هم دائماً المراقبين بأنفسهم لموردهم (تفتيش بسيط للمنتوجات عند الاستقبال أو عند التشخيص) المعمق لأنظمة الجودة فهم مجبرين على البرهنة عن مطابقتهم للقواعد المملأة من قبل زبائنهم أصلاً، إن المؤسسات هي التي تتكلف بوضع مرجعياتها الخاصة الأدنى تتعلق بالمنتوجات والطرق الإجرائية والتي يبقها الموردين عندما يتعاملون معهم شيئاً فشيئاً فرضت الفكرة اللجوء إلى الأنظمة المضبوطة خارجياً والمعترف بها عالمياً حيث أن كل مؤسسة يمكن أن تحصل على شهادة المطابقة (Le certificat de conformité) للمنتوجات وأيضاً طرق عمل المؤسسات تكون مواضع للمعايرة على مستوى القطاع، الجهة الدولية، بالنسبة للشركة الحصول على شهادة المطابقة على أساس المعيار عند دليل موضوعي يؤمن جودة خدماتها مما يعطي الثقة للشركاء الاجتماعيين فبعض المؤسسات أسست لتطبيق طموحات مهمة الخطوات الجودة الشاملة لكن لكي تتبع يجب مسبقاً في الغالب يجب تقديم الدليل الواقعي والموضوعي لجودة منتوجاتها وخدماتها المقترحة.³

¹ - Marvane patrice : Le Vadémécum de la qualité totale collection « Pratique d'entreprise, Edition EMS Management et société , Paris.2001

² - Patrice Marvane, 2001.meme edition.

إيجابيات الشهادة الموجهة نحو الخارج:¹

- ضمان لمصدقية الإجابة عن متطلبات الزبائن.
- زيادة ثقة الزبون لضمان احترام المرجعي من قبل هيئة مستقلة.
- توضيح وإعادة توضيح التحكم في الإجراءات بطريقة موضوعية.
- التوفر على أولوية تنافسية.
- المرور مباشرة إلى نداءات عرض.
- الانفتاح على الأسواق الأوروبية والدولية.
- دفع الموردين لتبني مستويات المطالب.
- الحصول على الاعتراف الوطني والدولي / الهيئات البنكية ومؤسسات التأمين.
- بالإضافة إلى زيادة الأرباح بتخفيض التكاليف الراجعة إلى (Dysfonctionnement و Non-) (qualité).

إيجابيات الشهادة الموجهة نحو الداخل:²

تحسين تدابير وإجراءات تأمين مرتبط بالعناصر التالية:

- 1/- التحكم في الاشتغال والسير الداخلي واقتصاد (Dysfonctionnement)
- 2/- رأسملة المعرفة (Savoir-faire)
- 3/- تحسين العلاقات الزبون / المورد الداخلي (Client / fournisseur interne)
- 4/- تلطيف المكروهات (التحديات) المرتبة بالتشخيصات المتعددة.
- 5/- تحفيز وتحميع المستخدمين.
- 6/- التخفيف من المراقبات والوصفات.
- 7/- الاستفادة من تقييم خارجي.

¹ - Philippe détrie, Le client retrouvé – Guide pratique de la qualité Totale- 3 eme Edition D'organisation, Paris 1999...

² - Philippe détrie, Le client retrouvé – Guide pratique de la qualité Totale- 3 eme Edition D'organisation, Paris 1999...

- تطور عدد الشهادات في العالم:

بعد ذلك إننا نلاحظ أن المطلب وشرط الشهادة لا يقتصر فقط على أوروبا فهناك بعض المؤسسات الأمريكية تحصلت على الشهادة Iso 9000 لترضية زبائنها في الشرق الأوسط أو آسيا بنفس الطريقة هناك مواقع غرست في سنغفورة والبرازيل والأرجنتين والمكسيك تحصلوا حالياً على الشهادة Iso 9001, Iso 9002.¹

والأرقام توضح تطور الشهادات في العالم تشهد عن النجاح الدولي للشهادة من طرف ثالث في نهاية 1998 أكثر من 270000 شهادة قدمت وصدرت في حوالي 143 بلد القمة أكثر من 300000 شهادة ستحصل بعد 2000.

-7 سيرورة نموذجية الحصول على الشهادة (Iso 9000):

حسب المعيار إن السيرورة الحصول على شهادة (AFNOR) (Iso 9000) هناك مراحل هي:

1/- المؤسسة تختار الجودة الأكثر مناسبة لنشاطها ومحيط أعمالها الذي تتمنى فيه الشهادة.

2/- المؤسسة تنشأ (تأسس) وتطبق نظام الجودة المحتفظ بها.

3/- المؤسسة تقوم باتصال مع الهيئة المعايير (organisme certificateur)

4/- الهيئة المعايير ترسل استمارة تعرف مع الشروط العامة.

5/- المؤسسة والهيئة المعايير تقوم بعقد تشخيص (Contrat d'audit)

6/- الهيئة المعايير تقوم بإنجاز التشخيص (Audit)

7/- الهيئة المعايير ترسل تقرير التشخيص إلى المؤسسة مع خلاصات وتوقعات عدم المطابقات.

8/- المؤسسة تجيب وخصوصاً حول عدم المطابقات.

9/- الهيئة المعايير تفحص ملف الشهادة وتصدرها حسب نتائجها الشهادة.

¹ - Lamprecht James , produit de l'américain : MONTOYA Virgine

ISO 9001 : Commentaires et conseils pratiques- une approche statistique , édition AFNOR, France. 2001

10- / الهيئة المعايرة تضمن متابعة نتائج المؤسسة.¹

- كيفية اختيار الهيئة المعايرة:

نستعمل أحيانا الهيئة المعايرة نقصد بذلك (L'organisme certificateur) التي تقدم الشهادة في فرنسا على كل هيئة معايرة يجب أن تؤمن (L'accréditeur) والتي تقدم من قبل اللجنة الفرنسية للتأمين (التسجيل) في ألمانيا (DSQ) وهناك ثلاثة طرق للشهادة هي:

1- / المعايرة والشهادة الذاتية Auto certification:

فيها الطرف الواحد تقوم المؤسسة بنفسها في تطبيق نظام الجودة المطابق لمرجعي معين.

2- / المعايرة والشهادة بالزبون Certification par client:

الزبون يشهد لمطابقة نظام الجودة لمورد مقارنة مع مرجعي يفرضه العقد (التعاقد) مثلا

- Allied quality publication (DGA) Règlement sur l'assurance de la qualité : RAQ 1/AQAP 10
- (France Télécom) télécom qualité entreprise TQE

3- / المعايرة والشهادة من قبل هيئة مستقلة Certification par tierce partie:

هي هيئة مستقلة وكطرف ثالث عن الزبون والمورد وهذه الهيئة تقيم وتشهد أن نظام الجودة للمؤسسة هو مطابق لمرجعي مسجل من قبل الهيئة ومختار من قبل المؤسسة.²

وهناك عدة هيئات مشرفة على هذا العمل الشهادة في فرنسا هي:

« Association Française pour l'assurance la qualité » :AFAQ

« France (Filiale d'AFAQ, Apave, Socotec) » :Ascet international

« Franco-Britannique (bureau veritas quality international) » :BVQI

¹ - Marvane patrice : Le Vadémécum de la qualité totale collection « Pratique d'entreprise, Edition EMS Management et société , Paris.2001

² - TERFAYA Nassima : démarche Qualité dans l'entreprise et analyses des risque, Edition distribution , Houma , Alger.2004

- « grande Bretagne (British Standard Institution) » :BSI
- « Norvège (Det Norske veritas Certification) » :DNVC
- « Grande bretagne (Lloyd's Quality Assurance) » :LRQA
- « Suisse (International Certification Service) »:SGSICS
- ¹ :T-VCERT

المرحلة الآتية بعد الشهادة:

1- النشاطات الأربعة المنجزة:

- أ- التهيئة الداخلية: المؤسسة بالشهادة عملت الكثير فهنئنا لكل من يكتب الإجراءات والذين يطبقونها.
- ب- الاتصال الخارجي يعتمد الاتصال في الشهادة على ثلاثة عناصر مهمة:
- الإشهار في المراجع المختصة وحتى في التلفزة.
 - رسائل إعلام للزبائن بكل وسائل الإعلام.
 - الاتصال الإجمالي للمؤسسة وإدخال الشعار لهيئة المعايرة في الورق...
- ج- إدماج التحكم في نظام الجودة في مشروع تعبئة أكثر توسعا: الجودة الشاملة.
- د- تحضير تشخيصات المتابعة (1 سنة - 2 سنة وبعدها) والتجديد (3 سنة)

2- مراحل التطور بعد الشهادة:

- تحديد رؤية مشتركة للأهداف وإستراتيجية المؤسسة.
- تخفيض شكاوي الزبون.
- زيادة مستويات الرضا وثقة الزبائن.
- تطوير القيادة الفردية والتأطير.
- تبسيط السيرورات.

¹-. Philippe détrie, Le client retrouvé – Guide pratique de la qualité Totale- 3 eme Edition D'organisation, Paris 1999...

- تطوير الاندماج والانخراط في كل المستويات المؤسسة.
- تعليم علاقة الزبون / المورد الداخلي.
- تطبيق المنهجيات التكميلية (الإضافية) مثل ... AMDEK, KAIZEN, SPC
- تحديد التزامات الخدمة - قيادة Benchmarking
- معرفة الحاجات الكامنة - المشاركة في الجوائز ومسابقات الجودة.
- خلق تحديات جودة داخلية
- الاهتمام بالجودة.¹

- الانزلاقات والانحرافات:

مع تطور عدد الشهادات المقدمة إلا أنه سجلت هناك انزلاقات هي ليست مرتبطة بالمعايير نفسها ولكن بالأخرى بتطبيقها في الميدان عايشتها في أغلب المؤسسات.

1- **Le perfectionnisme**: الإتيقان الكامل والنظام الكامل حول الورق (النظري)

2- **La bureaucratie**: البيروقراطية (كاتدرائية من الوثائق والأرشفيف)

3- **Le taylorisme**: التايلورية ووثائق تصف أدق التفاصيل (إجبارية)

4- **Le nombrilisme**: المسلك الأناني ونسيان رضا الزبون (الانسداد)

5- **La surprotection**: الحماية الزائدة التأمين لكل المخاطر (المظلة)

6- **Le monopole**: الاحتكار التأييد من قبل الممثلين الوحيدين للجودة (الوهم)

7- **Le packaging**: نظام الجودة يقدم مفتاح في اليد (خبيبة الأمل)

8- **Le Bachotage**: الاستعجال لامتحان: الهدف الوحيد هو الشهادة (مساوي الميدالية) .

فأغلب الانحرافات المعانية مرتبطة بالجوانب الوثائقية حيث أن الإفراط يحطم فعالية الخطوات ويزعج قابلية رد الفعل لكنه حقيقة لأجل تأمين الأمل في النجاح خلال الانتقال الأول إلى امتحان الشهادة بعض المؤسسات مضايقة

¹Philippe détrie, Le client retrouvé – Guide pratique de la qualité Totale- 3 eme Edition D'organisation, Paris 1999...-

بالاستعجال لها الميول في الإفراط في حساب الأبعاد لنظامها في تراكم الإجراءات ثم في مرحلة بعد الشهادة أهم انشغالاتها وهمومها تصبح في التخفيض وإنقاص وتبسيط لهذه الأنظمة الوثائقية. فمراجعة المعيار لمجموعة Iso 9001 تحولت نحو حاجات المستعملين في تحليل أسباب هذه الانزلاقات والأخطاء فإنهم تقدم خيارات على مستوى المحتوى وتحرير المعايير Iso 9001 في عام 2000 لتجنب إنزلاقات جديدة في التطبيقات المستقبلية.¹

القيود الأربعة:

1/- السلبية الغالبة المتعارف عليها هي عدم إندماج خطوات التأهيل (الشهادة) مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، المدير قلق من المنافسة والعدد الأكبر من الزبائن يتمنى الحصول على الشهادة بأقل تكلفة واضطراب في المنظمة، الشهادة ستحصل عليها بنظام مفتعل يعيش نادرا بتشخيص المتابعة.

2/- المستخدمين يخافون من الاختناق (Asphyxie) من ثقل العمل والاستعجال للامتحان بمثابة وعناء وثقل التسيير الوثائقي وأول الأسباب لملاحظات 13% وعدم المطابقة فيتصورون إلى خطوات كإكراه.

3/- اليوم الشهادة تطور على الأقل شيئا فشيئا صورة الرائد ودافع التحديد لا يلعب.

4/- في الخارج الزبون يقدر أن التحكم من قبل المورد لنظام الجودة الخاص به هو عادي.²

- هناك ثلاثة نماذج للتسيير المتكامل « les models de mangement intégré » والتي أسست وأنشأت لأجل جائزة الجودة « prix qualité » وهي كالتالي:

1/- جائزة Deming (Japon)

2/- جائزة Le Malcolm Baldrige Quality Award (USA)

3/- الجائزة الأوروبية المقدمة من قبل EFQM

¹ Lamprecht James , produit de l'américain : MONTOYA Virgine

ISO 9001 : Commentaires et conseils pratiques- une approche statistique , édition AFNOR, France. 2001.-

²- Philippe détrie, Le client retrouvé – Guide pratique de la qualité Totale- 3 eme Edition D'organisation, Paris 1999..., p370.

1- Le Malcolm Baldrige Quality Award

هذا النموذج تطور كثيرا مع الزمن ويعكس القدرة على التكيف للتسيير الأمريكي مع تطورات المؤسسة والمحيط فقد مرّ من ثقافة الأداء والمردودية إلى ثقافة النتائج (1995) لكل الأطراف المستحوذة (Stakeholders) منذ 1998، ولم يتحصل إلا على بعض التعديلات الضعيفة.

كما إن قراءة 2001 تسيير بوضوح إلى أهدافها نحو الامتياز فيما يتعلق بالأداءات (Performance) والمحكات (Critères) التي صممت لمساعدة المؤسسات للتحسين تنافسيا وذلك في اتجاهات للتحقيق هذه الأهداف:

- تقديم القيمة (La valeur) للزبون بدون توقف للزبون لترجم بنجاحات في السوق.
- تحسين الفعالية وقدرات مجموع المنظمة.
- تكوين المستخدمين والمنظمة.

أما المنظمة الثالثة ترجعنا إلى المنظمة (L'organisme apprenante) والتي أدخلت حديثا ويمكن أن نسجل تذكار (Trophé Baldrige) يرجعنا إلى مفهوم قيمة الزبون (valeur client) والإطار يختلف عته من 1995-1996 فيضع من فوق (القيمة) " إستراتيجية ومخطط النشاط الموجه نحو الزبائن والأسواق " ويستبدل "المخطط الاستراتيجي للجودة" ب: " المخطط الاستراتيجي " ويفرق بين نوعين من النتائج التي تخص الزبائن والتي تختص بالأعمال. كما أن معامل (Le coefficient) فيما يتعلق بالنتائج يختص بالموارد البشرية قد ارتفع ويمكن أن نرى على المستخدمين من زاويتين "الأولى" هي التسيير (Gestion) وتطويرها. "الثانية" النتائج المتحصل عليها والتي تخص سعادتهم (Bien-être) ورضاهم تطويرهم وتحفيزهم وأداءات نظام التسيير والفعالية والنتائج المقاسة يمكن أن تجمع التعب، التغيب، (Turnover) الرضا أهمية المعلومة... أنظر الشكل المعايير (محكات التقييم) (15.3).

2- نموذج Le model EFQM

هي «Européen Fondation for Quality Management» EFQM تأسست سنة 1988 من قبل 14 مؤسسة أوروبية في بروكسل (Bruxelles) ودور هذه المؤسسة يتمثل في ترقية وتشجيع نظام تسيير الجودة الشاملة كما أن هذا النموذج سمي منذ 1999 بنموذج الامتياز (Excellence) فيعتبر أن المؤسسة يمكن أن يصمم بالعوامل والنتائج والمنطق يرمز له بشعار « Radar » ويتمثل في Résultats-R (النتائج)

Approches-A (المقاربات) Déploiement-D (الانتشار والتوسع) Appréciation-A (التقدير والتقييم) وتقييم المقاربة وانتشارها. والنموذج يحتوي على 09 محكات (les critères) هي كالتالي وتختصر في 1000 نقطة (Points).

العوامل الخمسة: 50%

- المحك 1: القيادة 10%

- المحك 2: السياسة والإستراتيجية 8%

- المحك 3: المستخدمين 9%

- المحك 4: المساهمين والموردين 9%

- المحك 5: السيرورات 9%

النتائج الأربعة: 50%

- المحك 6: النتائج المتعلقة بالزبائن الخارجيين 20%

- المحك 7: النتائج المتعلقة بالمستخدمين 9%

- المحك 8: النتائج المتعلقة بالمجتمع 6%

- المحك 9: النتائج المتعلقة بالأداءات (المردودية) الجوهرية 15%. أنظر الشكل (15.3)

3/- نموذج Deming:

إن فكرة التحسين التكراري هي مساهمة هامة لـ: W.E Deming والتي هي مشروحة من قبل: (Plan, Do, Check, Act) ومعروفة كذلك مثل: (Plan, Do, Study, Act) والتي هي منشقة ومنحدرة من دورة « plan, Do, See » لـ: Frederick Taylor والتي عدلت سنة 1930 من قبل Waler Shewart

كما عدلت من قبل Dewminl بداية 1950 ثم فحصها في اقتراحها على شكل 06 مراحل من قبل Ishikawa.¹

وهؤلاء الخبراء توصلوا إلى فكرة المراقبة (Ex-post) وهي طريقة ضئيلة لأن الذي يهم هو التحويلية (Variabilité) في الإنتاج الفعلي والبحث عن اقتصاد مصادرها لذلك قدموا نموذج الدورة (Poca) ونعيد الكرة دائما وفي الأخير نجد الحل المناسب لذلك من الضروري وضع معيار لأجل استمرار السيرورة واحترام الخصوصيات المنتظرة.²

وهذا النموذج يرتكز على:

- 1/- السياسة.
- 2/- الإستراتيجية.
- 3/- التكوين على التحكم في الجودة والترقية.
- 4/- جمع المعطيات ومعلومات الجودة ومعالجتها.
- 5/- التحليل
- 6/- الضبط.
- 7/- التحكم في الجودة.
- 8/- تأمين الجودة.
- 9/- النتائج.
- 10/- التخطيط طويل المدى.

¹ - Lamprecht James , produit de l'américain : MONTOYA Virgine

ISO 9001 : Commentaires et conseils pratiques- une approche statistique , édition AFNOR, France. 2001. p14

²-BRILMAN Jean : Les meilleurs pratiques de management dans le contexte économique mondial , 4Eme édition d'organisation , Paris 2003. p262.

كما أن هناك إشارة إلى النموذج الفرنسي (prix Français de la Qualité) والذي أنشأ سنة 1992 والذي يحتوي مرجعيته (Le référentiel) على 30 سؤالاً في 08 فصول وهذه الجائزة موجهة نحو المؤسسات والصناعة المتوسطة والصغيرة والذي يسمح بالانتقال من تأمين الجودة، فهو يدمج ويدخل مبادئ الجودة الشاملة أما المترشحين يجب أن يوضحوا بالإضافة إلى التحكم في نظامهم للجودة (Maitrise de système Qualité):

1/- الانسجام بين أهداف الجودة وأهداف الوحدة (Entité)

2/- رضا الزبائن المدمجين في سياسة الوحدة.

3/- المشاركة وانضمام كل المستخدمين.

4/- سيورة تطور سياسة الجودة.

أما المرجعية (le référentiel) هو سهل وبسيط: يحتوي على ثمانية مواضيع وفصول التي تحلل مساهمة الجودة في كل جوانب تسيير الجودة وكل موضوع يحتوي تنقيط الكل على 1000 نقطة. أنظر الشكل (16.3).¹

8- الترابط الإجمالي لتسيير الجودة الشاملة TQM:

في المؤسسات إن الأداءات تظهر في TQM الإنسجام والترابط والذي يتمحور حول بعض أكبر المبادئ والأنظمة والتدابير وهي:

- ليس هناك تسيير الجودة الشاملة بدون رؤية (Vision).
- تداخل TQM مع الإستراتيجية.
- الالتزام وقيادة الهيكل التنظيمي.
- التوقعات الحقيقية للزبائن والقيمة المضافة للزبون ومن شعار إلى العمل.
- تأسيس مقاييس (Standards) لأداءات المؤسسة كمرجعيات (Référentiels) وأنظمة قياس التطورات.
- تنظيم العمل بالسيرورات الموجهة نحو الزبون (الداخلي/الداخلي).
- نظام تسيير الموارد البشرية والعمل الجماعي، الاعتراف والمكافأة.
- التحسين المتواصل وأحياناً الانتقال إلى (Reegiincing) مهم جداً مادام أنه يدخل التعديل، على الأقل في جزئه والتصورات (المفاهيم) التي لدى الجسم الاجتماعي (Corps social) للزبائن وانتظاراتهم وكيفية التصرف

¹-Philippe détrie, Le client retrouvé – Guide pratique de la qualité Totale- 3 eme Edition D'organisation, Paris 1999....

في تنظيم ترضيتهم، والتي نشير إليها كيفية حصول التطبيق التطويري لـ: TQM والعمل الذي قام به Shoji

Shiba

– التطبيق الفوري والتدريجي لـ: TQM حسب دراسة Shoji Shiba:

قام كل من Shoji. s و Masanobuabe قدموا وصف عام لتطبيق خطوات TQM انطلاقا من البحث حول نشاطات حلقات الجودة (Les cercles de qualité) اليابانية ووثيقة صادرة من العروض المترشحة لجائزة (Deming) تقدم فيها ملخصات المؤسسات التي تحصلت على هذه الجائزة (prix Deming) من 1982 إلى 1998 وكانت النتائج تشابه الدراسات خلال المؤسسات الأمريكية التي زارها الفريق قدمت ثلاثة مراحل لتطبيق TQM وهي كالتالي:

1- مرحلة التوجهات:

عندما ندخل TQM علينا من الضروري تثبيت الأهداف وتأسيس التنظيم والعمليات اللازمة لإنجاز المهام هي التكوين للمديرين والمسؤولين والتجارب الأولية التطبيقية للأهداف يجب أن تختص بمشاكل وأزمات كامنة أو فعلية ومما يتطلب لدى المسيرين أن هذه المرحلة (Orientation) هي أن يجمعوا وقائع مبرهن عليها وثابتة علميا فمثلا (Motorola/Xerox) تقوم بتثبيت أهدافها بعد أن تقوم بعملية (Beuch marking) للمنافسين، فبعضها تقوم بالزيارات الإعدادية للزيائن فيجب على المسيرين أن يتعلموا (TQM) بطريقة أكثر تكاملا من المساعدين لأجل تصميم برنامج المؤسسة، وإرشاد تنفيذه فهذه المرحلة تشمل التجريب (Expérimentation, Exploitation) فدور التكوين يظهر في مرحلة التوجه لأجل المسيرين في تعلم العناصر القاعدية للتحسين فيمكن أن يكون رسميا ونستخرج بعض الموجهين وبعض الرائدین من المساعدين والتكوين والتعليم يشرك العمل المدرسي وزيارات متعددة للمشاهدين في مؤسسات أخرى تطبق TQM والترقية يحتمل قياسها من فرد إلى فردن مثل نشر النجاحات للأفراد الملتزمين في هذه المرحلة والرضا الشخصيين وتقدير زملائهم يصبح مؤثر والمكافأة. فالتشخيص يتم بطريقة غير رسمية للمعارف فهل نحن قادرين كفاية بتأسيس برنامج مؤسسة فعال يرتكز على Poca.

2- مرحلة الإقرار:

مرحلة الإقرار والموافقة (Approbation) تتسم بداية التكوين والترقية مع الإدارة في التحديد للحصول في كل مؤسسة حيث يقوم المسيرين بتكوين مساعدهم حيث يتم تكوين المكونات مكثف لإظهار النجاحات المسجلة، وفي شرحها مثل صورة "كرة تلج" مرحلة بعد مرحلة مزودين بنظام لنشر الحالات الناجحة ونشر الطرق المفصلة والتي بما تقام التحسينات من قبل العاملين لأنها المفتاح. فمرحلة الموافقة هي التي نشر فيها مفاهيم جديدة وتطبيقات TQM في

كل المؤسسة ففي هذه المرحلة يتم تثبيت الأهداف وتنظيمها تغير شكلها شيئا فشيئا وإدخالها إلى كل المؤسسة والأهداف تسمح بشكل يظهر فيها كل الإطارات مشاركين، سواء في نشاطاتهم الخاصة ضمن الأهداف العامة في مؤسسة فصيح الأهداف موضوع جهد ارتقائي في قنوات الاتصال. وفي اختيار الطرق التي تتعلم والكيفيات التي يتم إدخالها كأهداف في برامج التكوين. مثلا: المراحل 07 للتحكم في الجودة تركز على أهداف بالمؤسسة مثلا تخفيض الدورة أو العيوب في المنتوجات فهناك المسؤولي TQM والسهلين والمكونين (Formateur, Facilitateurs).

3- مرحلة التنفيذ:

تتسع بعض نشاطات التحسين في معظم قطاعات المؤسسة (المنظمة) فتتبنى بعض الطرق المضبوطة لحل المشاكل فمن الممكن إدماج Poca في كل سيرورات التخطيط (planification) فهذه المرحلة يتم فيها تطوير موضوع TQM نحو الاندماج والتكامل والمعايرة (الضبط)... كما أن تسيير (Hoshin) نشاط الإطارات المدجين في كل مؤسسة ونشاط تحسين الأفراد الجماعات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المنسجمة والتخطيط بالوسائل لأجل تخفيض Inco فتخطيط الوسائل والطرق والتحكم في الإجراءات القياس هي سيرورات مضبوطة مستعملة من قبل المسؤولين لتخفيض التحسينات وإنه من فير المحتمل أن هذه المراحل الثلاثة تحتاج أن تنفذ ترتيب صارم 3، 2، 1، وعموما نبدأ بالتوجيهات (Orientation) ثم مرحلة (Appropriation) وتتطور من مرحلة إلى أخرى وهذا يتطلب من 04 إلى 05 سنوات وتطبيق TQM يتطلب عدة سنوات تبعا للمؤسسة ومن المفضل تجنب مصطلح الشائبة أكثر بساطة للتطبيق فمن الصعب أن تتكلم ونقول أن TQM مطبق هذه المؤسسة وغير مطبق في مؤسسة أخرى وهناك تعبير أكثر دقة هو "التطبيق التدريجي" مثلا في عبارة "في أي مرحلة تتقدم المؤسسة نحو TQM" ونجد بعد ذلك النقاش حول المراحل المختصة.¹

الجوانب الأساسية:

الجوانب المهمة والأساسية تتطور مع الوقت لدى نفس المؤسسة وتتوضح مع الوقت وترتبط أيضا بالالتزامات الإستراتيجية لكنه من خلال عدة شركات نستخلص النقاط الجوهرية في أغلب الأنظمة والخطوات هي:

¹Shiba Shoji Graham, Alan et Walden, David .

4 revolutions du management par la qualité totale, manuel d'apprentissage et de mise en oeuvre du systeme TQM. Edition Dunod, Paris.2003 ، p350..

- البحث عن رضا الزبون (عن القيمة، الزبون في المؤسسات المتقدمة) وحديثا عن الانتصارات والتوقعات الخفية للزبائن.
- إحترام الالتزامات، سماع الزبون - التحقيقات - القياسات - المقاييس - معالجة الاستياءات (عدم الرضا) - التحسينات كسب الثقة، الشراكة.
- التطوير الدائم عبر QCD (Qualité - Coût - Délais) الجودة، التكلفة، الآجال - أو Kaizen ومخطط التطوير Poca (التخطيط للنشاط، الإنجاز، فحص النتائج، المتابعة، أو أخذ عمليات تصحيحية.
- الاشتراك، الرضا، تطوير المساعدين، قياس رضا المساعدين، توسيع ونشر الكفاءات الإبداعية، الأنظمة الدائمة، معالجة الاقتراحات Beuch marking.
- إعطاء المسؤولية، العمل الجماعي، الاستقلالية، الاعترافات، المكافأة، المعلومات، حل المشاكل الأقرب ميدانيا
- قيادة المسيرين والمؤطرين.
- ضمان وتأمين الجودة، الاستقرار، التكرارية، التخطيط، و Iso 9000.
- تسيير سيرورات التصميم، الإنتاج، التسليم.
- إلغاء العمليات (Opération) التي لا تقدم القيمة (valeur) والتبذيرات.
- تقاسم الرؤية (Vision) تثبيت الأولويات، الانفراج الهام، وتوسيع السياسات والنقاشات حول الأهداف والوسائل Topdown-Dottomup ومراجعات النتائج.
- التكوين النازل والتعليم على المناهج والطرق في الجودة.
- الاتصالات المفتوحة والمتكررة.
- الانعكاسية والمرونة.
- الوثائق والاجتماعات، الاحتفالات، الزيارات، الندوات.
- التقويم وانتقاء المستخدمين.¹

¹-BRILMAN Jean : Les meilleurs pratiques de management dans le contexte économique mondial , 4Eme édition d'organisation , Paris 2003-, p260.

- التزايد المستمر لـ: Iso 9001/2000 والتقائها مع TQM:

(ISO) « International Organisaion for standardization » هي فيدرالية دولية للمنظمات الوطنية للمعايرة والتي تجتمع فيها 120 منظمة وطنية (هيئة) هدفها هو المساهمة في المعايرة لتسهيل التبادلات بين البلدان فحوالي 10000 معيار دولي والمتعارف عليه هو Iso 9000 فهذه الهيئة Iso لا تقدم بنفسها شهادات وأما تقدم من قبل هيئات خبيرة مؤهلة في كل بلد فالمعيار Iso 9000/2000 أعد من قبل اللجنة التنفيذية (la TC 176 (le manuel comité technique) فتهتم بنظام تسيير الجودة والتي هي موصوفة في (le manuel qualité) يهدف إلى مساعدة الهيئات من كل نوع ومن كل الأحجام في تنفيذ وتطبيق أنظمة تسيير الجودة الفعالة سميت بنظام تسيير الجودة (« SMQ » « Système de management de la qualité ») وهذه العائلة الجديدة تتكون من ثلاثة معايير هي:

- المبادئ الأساسية ومعجم المصطلحات (المفردات) Iso 9000 : Principes essentiels, vocabulaire

- المتطلبات Iso 9001 : Exigences

- الخطوط الرئيسية: Iso 9004 : Lignes directives pour l'amélioration des performances

لتحسين الأداءات (المردودية).

في نهاية 2001 هناك حوالي 510616 منظمة تحصلت على شهادة Iso 9000، في سنة 2001 لوحدها 101985 حيث %5,43 من الشهادات قدمت بقراءة (version 2000) في إسرائيل، 2001 حوالي 6447 مؤسسة، الهند 5554، فرنسا 20919، الولايات المتحدة 37026، ألمانيا 41629، الصين 61597، مع هونغ كونغ والذي أصبح مركز الإنتاج العالمي بأقل التكاليف وأحسن الجودة أما بريطانيا تحصلت على السعفة (66760) شهادة في السنة فهو ريثم خلال 1995 بدون شك لأن مؤسسات الخدمات حتى الصغيرة منها تحصلت على الشهادة.

- التغييرات الهامة في قراءة Iso 9001/2000:

لأجل الأخذ في الاعتبار لتطور حاجات المؤسسات كان هناك معيار جديد Iso 9001 ظهر يوم 15 ديسمبر 2000 فعوضت نهايا المعايير Iso 9001/2/3 نهاية 2003 فالمعيار الجديد Iso 9001/2000 هو متوافق مع المرجعيات (Référentiels) لتسيير الجودة Iso 9004 والمحيط Iso 14001 نتعرض لها فيما بعد.

فالتغيرات اتجهت نحو التوافق الأفضل لواقع تسيير المؤسسة:

1/- التوجه نحو الزبون القوي (المتطلبات والشروط) للترضية والاتصال.

2/- تصميم مقارنة السيورة والتعرف (Identification) – التحسين للسيوروات وتفاعلاتها.

3/- تعزيز مركب "الموارد البشرية" الكفاءات، التكوين، التعبئة.

4/- التحسين المتواصل لفعالية نظام التسيير بالجودة.¹

فحسب J. Brilman يرى أنما أي التغيرات المذكورة آنفا قربت المعيار Iso 9001 من مرجعيات EFQM و Baldrige وفلسفتها تظهر مثلها مثل TQM وأصبح وسيلة حديثة للتسيير فأصبحت شهادة Iso هي من أفضل التطبيقات وممارسات التسيير، فأغلب المؤسسات التي تطبق TQM في أوروبا في لحظة معينة من خطواتها تبحث عن معايير Iso 9000 للحصول على الشهادة لها هدف تجاري محض واضح بدون أن تكون ضرورة لأجل TQM نفسه في المقابل هناك بعض المؤسسات الأوروبية بدأت في البحث عن شهادة Iso 9000 وملا تسمح حتى عن TQM.

فالعامل صعب بعد الشهادة ومكلف والريح (الفائدة) الوحيد هو الحصول على التجديدات فهدفنا إلى الحصول على شهادة وليس مكتمل ISO كمنهج للتسيير وخصوصا السيوروات... وإذاى قارنا بين مرجعيات كل من (Iso, EFQM, Baldrige) في (Référentiels) ندرك بعد ذلك أن Iso يغطي كثيرا من المواضيع المعالجة في TQM.²

وهذه النظرة تعدت ما ذهب إليه J. Lamprecht 1997 عندما قدم تفرقة وفصل بين نوعين من المستعملين لمعايير Iso 9000 إلى 1/- (Les pragmatiques) -/2 (les visionnaires):

الفريق والنوع الأول بالأحرى النفعيين الذين يرون أن معايير Iso 9000 كمجموعة معايير التي يجب تبنيها اليوم أو غدا وهذا الفريق محفز لاعتقادات تجارية « business » أما الفريق الثاني يرون أن المعايير Iso 9000 أكثر من نماذج لتأمين الجودة بل كفرصة لتحسين نمط التسيير ولتطوير التسيير الشامل للجودة والبعض منهم يتحدثون أن المعايير Iso 9000 كفلسفة لتسيير الجودة ويرفضون استعمال مصطلح (نظام تأمين الجودة) كما أن هذا المختص

¹- BRILMAN Jean : Les meilleurs pratiques de management dans le contexte économique mondial , 4Eme édition d'organisation , Paris 2003, p271

²- jean Brilman, Les meilleures pratiques de management, p272.

يستبعد أن تكون المعايير Iso 9000 كفرصة جيدة لتطبيق فلسفة التسيير الشامل للجودة ويرى أن (Iso, TQM) هي متعارضة...¹

والرأي الأرجح يتم عرضه فيما بعد في تطور المعايير Iso 9000 إلى القراءة الجديدة iso 9001/2000 التي تعدت الرؤية الثانية المذكورة آنفاً، التي كانت محصورة في إطارها الزماني 1997 ونعلم أن المعايير الجديدة ظهرت بعد نشر الكتاب بعده بثلاثة سنوات، والتي أعطت الأحقية والتأييد للفريق الثاني (Les visionnaires) كما أنه من الضروري أن نتعرض على المعايير Iso 9001/2000 كنموذج لتسيير الجودة.

¹-Lamprecht James , produit de l'américain : MONTROYA Virgine

ISO 9001 : Commentaires et conseils pratiques- une approche statistique , édition AFNOR, France. 2001. p20-21

الفصل الثالث

دراسة الحالة وعرض النتائج

تمهيد:

لقد تعرضنا في الجانب النظري للأدبيات المتعلقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة و علاقتها مع المعايير الدولية للتقييس وكذا الدراسات والبحوث التي تناولته ، وسنحاول في هذا الجزء او الفصل استعراض الدراسة الميدانية بغية التحقق من فرضيات البحث.

1- التعريف بمؤسسة سونا طراك :

لمحة تاريخية :

بعد اكتشاف الغاز و البترول في الصحراء الجزائرية و معرفته سنة 1962/1963 بدأت أنشطة التنقيب عن النفط بعد الاستقلال، لذا أصبح ضروريا خلق أداة وطنية للتدخل في الاستكشاف وتم إنشاء الشركة الوطنية للنقل وتسويق النفط والغاز.

تم إنشاءها بمرسوم رقم : 66 - 296 المؤرخ عام 1966 وبلغ عدت موظفيها 33 شخصا عام 1964 .

سجلت سونا طراك أول نشاط لها، وهذا عن طريق ربط الجزائر العاصمة بحوض الحمراء بالأنايب قطره 28 بوصة وبطول 800 كلم.

بعد تأميم المحروقات، في 24 فبراير 1971، أعطيت مهمة تطوير جميع الفروع الصناعية، النفطية من التنقيب و الإنتاج من المنبع و صناعة البتر وكيماويات.

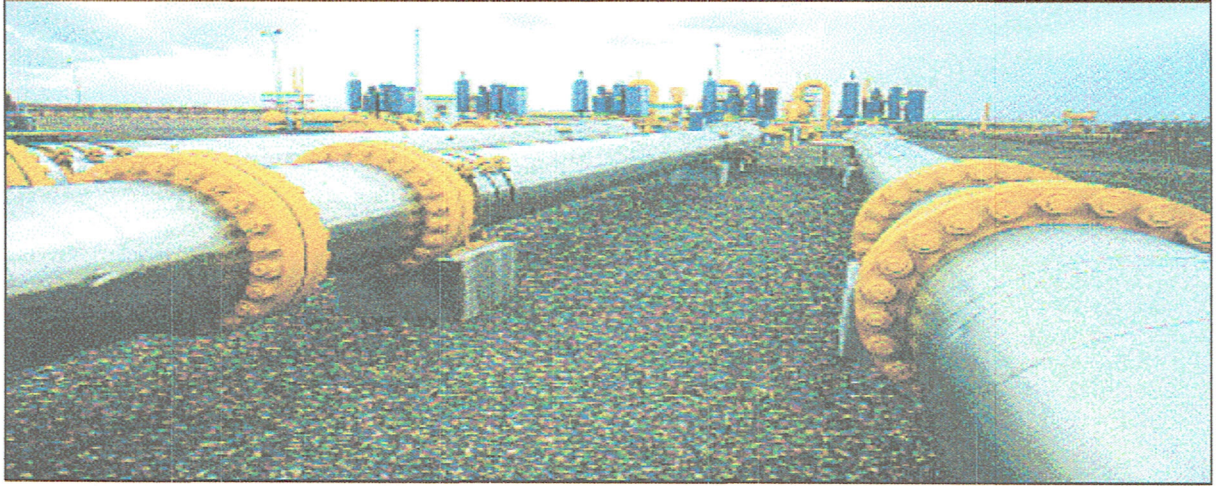
فيما يخص نشاط المصب، أصبحت في غضون عقدين من الزمن شركة عملاقة تضم قوة عملاقة تقدر بـ : 100.000 عامل عشية إعادة الهيكلة .

في السنوات الأولى من الثمانينات شهدت سوناطراك إعادة الهيكلة التي أدت إلى ظهور 17 شركة صناعية أخرى تختص في الحفر و التنقيب، الإنتاج و البحث ، النقل و معالجة الغاز و تكرير البترول، تسويق الهيدروكربونات ، وهذا بتوظيف لقوى عاملة قدرت بـ : 27.500 أكثر من أي وقت مضى في الاقتصاد الوطني.

إن سوناطراك تفرض الدور القيادي و الاحتكاري الذي يضمن استقلالية الطاقة في البلاد .

على هذا النحو، فان المؤسسة تكرر جهودا مالية و بشرية هائلة للاستخدام الرشيد و الأمثل لأكثر من 150 بشر من البترول و الغاز الطبيعي الموجودة من خلال استخدام تقنيات متقدمة.

لقد أنشأت الشركة وطورت شبكة أنابيب جد هامة لتجميع الإنتاج و توجيهه من جنوب البلاد إلى الشمال و موانئ التصدير، مما جعل تطوير الغاز الطبيعي يأخذ مكانا بارزا في سياسة الطاقة في الجزائر.



مخطط الهيكل الكلي للشركة :

- الإدارة العامة.
- الأنشطة التنفيذية.
- الأنشطة الوظيفية.

1- الإدارة العامة :

تؤكد الاتجاه العام للمنظمة من قبل المدير التنفيذي للجنة التنفيذية ، الأمين المساعد بمساعدة الرئيس التنفيذي في رصد وتماسك إدارة المجموعة ، لجنة الفحص والتوجه و تقديم الدعم اللازم لعمل الهيئات الإدارية.

2- الأنشطة التنفيذية :

تمارس أعمال المجموعة ، تعمل على تطوير فرص الأعمال سواء على المستوى المحلي أو الدولي، تعبر عن نشاط المنبع Activité Amont ، النشاط التسويقي ويكون كل نشاط تحت سلطة نائب المدير.

أما فيما يخص النشاطات الدولية ، نظمت في شكل الهيئة الدولية القابضة SHIC Sonatrach Holding International Cooperation.

مسؤولة عن تطوير و تنفيذ السياسات و الاستراتيجيات الدولية.

3- الإدارة التنفيذية :

تهتم بتطوير و ضمان و تنفيذ السياسات و الاستراتيجيات التابعة للمجموعة ، كما توفر الخبرات و الدعم اللازم لأنشطة التشغيل للمجموعة وهم منظمون في أربعة مديريات تنسيقية :

- مديرية الموارد البشرية و الاتصال : تحت سلطة نائب المدير العام RHC .
- مديرية التخطيط و إستراتيجية الاقتصاد : تحت سلطة نائب المدير العام SPE .
- مديرية المالية : تحت سلطة المدير التنفيذي FIN .
- الأنشطة الأساسية في ظل تحت سلطة نائب المدير ACT .

و ثلاثة إدارات مركزية تشمل :

- مجموعة التدقيق : تحت السلطة التنفيذية المركزية .
- المجموعة القانونية : تحت السلطة التنفيذية المركزية .
- الصحة و السلامة و البيئة : تحت سلطة HSE التنفيذية المركزية .

أهداف مجموعة سونا طراك :

- تطوير و استغلال موارد الطاقة المحلية.
- السيطرة على نقل المحروقات .
- الإمدادات الطاقوية على المدى المتوسط (الإقليمية و الوطنية و الدولية) .
- تجديد التقنيات في إدارة مواردها .

المهام الرئيسية للمجموعة :

- البحث و الاستغلال و التنقيب .
- تطوير إدارة شبكات النقل و التخزين.
- التجهيز و التكرير.
- التسويق .
- تعزيز القدرات التكنولوجية و الإدارية.

- التنمية الدولية و الشراكة

فيما يخص نشاط النقل بالأنايب (موضوع الدراسة):

إن نشاط النقل عبر القنوات يأخذ على عاتقه تنمية وتسيير واستغلال شبكة نقل البترول والغاز و كذا مهمة التخزين ، التموين و التوزيع داخل وخارج الوطن.

في هذا السياق ، يعتبر نشاط نقل المحروقات وظيفة حيوية للمنظمة في المجالات الرائدة المنتجة للمستهلكين على مدى مسافة آلاف الكيلومترات.

في الواقع، وفقا لضرورات الاستهلاك سواء على المستوى المحلي أو من حيث التسويق الدولي و عملا على ضمان النتائج ، طورت المؤسسة بنية تحتية قوية من القنوات و محطات الضغط و الضخ و مجموعة قواعد لوجيستية بمثابة المحرك الرئيسي للنشاط.

تمتلك شركة سوناطراك شبكة معقدة من قنوات النقل تمتد على مسافة 15000 كلم ، بما فيها قناتين دوليتين لتصدير الغاز (Transcontinentaux) ، الأول تجاه دولة اسبانيا عبر المغرب (Pedro Duran Farel) ، والثاني تجاه دولة ايطاليا عبر صقليا (Enrico Mattei).

في هذا السياق وظفت المنظمة كل الوسائل الحديثة والمتطورة لادارة و تسيير هذه الشبكة للحفاظ وتيرة الإنتاج و التصدير وفقا للشروط الاقتصادية ، الجودة ، الأمن و سلامة البيئة وفقا للمعايير الدولية للمقاييس.

بمساهمة فرع (Entreprise Nationale De Canalisation) ENAC المنضوي تحت نشاط النقل عبر القنوات ،تمتلك المنظمة حاليا مجموعة من الوسائل التكنولوجية الحديثة لادارة العمليات و صيانة المنشآت الخاصة بنقل المحروقات.

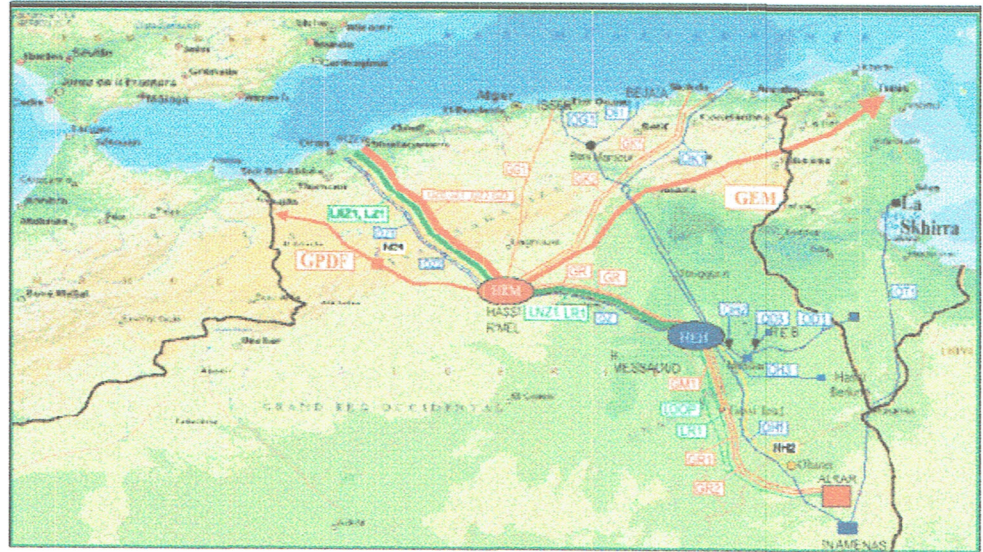


Schéma montrant les deux projets de Gazoducs MEDGAZ et GALSI

أنشأت سوناطراك بالشراكة مع المجموعة الدولية MedGaz التي تضم عدة فروع أوروبية منها : Cepsa – Eni – BP – Endesa قناة نقل للغاز عبر البحر الأبيض المتوسط طولها 747 كلم يصل الجزائر باسبانيا ليعوض مروره بالمغرب للأمر سياسية و اقتصادية.

هناك خط ثاني (مشروع GALSI) يمتد على مسافة 1550 كلم ، يربط الجزائر بإيطاليا عبر سردينيا .

كم ننوه إلى مشروع ربط الجزائر بإفريقيا تحديدا دولة نيجيريا (Transafricain) يمتد على طول 4400 كلم .



RESEAU DE TRANSPORT ACTUEL

ان هذه الأرمادة العامة لنشاط النقل عبر القنوات ، ترتكز على ثلاثة أقطاب رئيسية هي :

حقل ان أمناس في أقصى الجنوب ، حوض الحمراء في وسط الجنوب ، حاسي الرمل في الشمال الجنوبي .

تنطلق كل القنوات الناقلة للنفط من هذه المراكز الثلاثة لتغطي كل الساحل الجزائري من سكيكدة الى أرزيو.

تغذي منطقة حقل ان أمناس شبكة النقل الموجه لدولة تونس المجاورة أسخيرة.

هناك خطوط ثانوية تربط حقل ان أمناس بمركز التجميع حوض الحمراء نقناة قطرها 28".

حوض الحمراء - سكيكدة قناة قطرها 34 " .

حوض الحمراء - بجاية - الجزائر قناة قطرها 24 " .

حوض الحمراء - أرزيو قناة قطرها 28 " .

هذا فيما يخص مجال نقل البترول.

فيما يخص نقل الغاز الطبيعي ، تعتبر منطقة حاسي الرمل مركز الثقل لإنتاج الغاز و تجميعه و تسويقه عبر شبكة

نقل موضحة كالتالي :

قناة 40 " تربط حاسي الرمل بسكيكدة .

قناة 40 " تربط حاسي الرمل بارزيو.

قناة 24 " تربط حاسي الرمل بارزيو.

ينقسم نشاط النقل عبر القنوات الى خمسة نواحي و مديرتين :

- ناحية الغرب للنقل RTO .
- ناحية الشرق للنقل RTE .
- ناحية الوسط للنقل RTC .
- ناحية حاسي الرمل للنقل RTHR .
- ناحية ان أمناس للنقل RTI .
- مديرية GPDF - GME .

الهيكل التنظيمي لنشاط النقل عبر القنوات :

وضعت TRC تحت تصرف سلطة نائب الرئيس المدير العام ، و تضم ثلاثة أقسام رئيسية :

قسم الصيانة Division Maintenance :

يحدد على أعلى مستوى السياسات و الاستراتيجيات العامة للصيانة التي تعتبر المهمة الأولية لادارة شبكة النقل عبر القنوات ، وتوفير كل الوسائل المادية و البشرية لأجل تحقيق ذلك.

قسم الدراسات و التطوير Division D'etudes & Developpement :

يعمل على تحديث الشبكة و إيجاد الحلول المتطورة المتخصصة في مجال النقل عبر القنوات.

قسم الاستغلال Division D'exploitation :

يعمل على إدارة و تسيير المديرية الخمسة، استغلال شبكة النقل ، حيث تأخذ كل مديرية على عاتقها عدد محدد من القنوات المحددة جغرافيا لتسهيل مهمة التسيير و الإدارة ، الصيانة و التوزيع لمختلف الزبائن المحليين و الدوليين .

2- الدراسة الاستطلاعية :

سياسة مجموعة سوناطراك (نشاط النقل عبر القنوات) :أ- فيما يخص الموارد البشرية :

باعتبار الموارد البشرية العمود الفقري لنشاط أي منظمة و أساس قيام المنظمات و استمرارها، و نظرا للبيئة الاقتصادية التنافسية و الانفتاح الدولي و إلغاء القيود الدولية والحواجز، فقد أصبح من الضروري إعادة النظر و انتهاج سياسة رشيدة تستثمر أولا في رأس المال البشري بغية تحقيق أهداف المنظمة . و الملاحظ من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية نستنتج توجه المنظمة نحو تعزيز إدارة الجودة الشاملة ، وذلك تحديد الأهداف و مؤشرات الأداء المناسبة ، تنفيذ مشاريع التنمية لضمان التوزيع الأمثل للمهارات . مكافآت هذه السياسة من خلال النظام الجديد المتمثل في مكافآت المساهمات من الموظفين و الحرص على تطويرها و ذلك عن طريق مشاركة كل الأطراف الفاعلة، وبالتالي ضمان عائد يعكس الاعتراف بالأداء الفردي و الجماعي.

و أخيرا تشجيع سياسة الموارد البشرية المبادرة وتعزيز المهارات المهنية و ربط نظام الإدارة المتكاملة مع نظام المكافآت و التعويضات.

إن سوناطراك حاليا تهدف و تركز على توظيف المواهب الشابة خاصة خريجي الجامعات و المعاهد ، كما تعمل على تطوير علاقات وثيقة مع هذه المدارس و الجامعات لتسليط الضوء على التواصل و فرص التنمية التي تقدمها للعاملين ، هذا يعكس ضرورة الاهتمام بالإدارة الكاملة و الشاملة ، التي تحث على إتقان العمل من البداية (مرحلة الاعداد) ، لذا سطرت المنظمة برنامجا تكوينيا يهدف إلى ترسيخ فكرة الإدارة بالجودة و الإتقان وفقا

للمعايير الدولية المصادق عليها، كما يهدف هذا البرنامج إلى :

- تطوير المهارات الفردية.
- تخطيط التعاقب على المناصب الرئيسية.
- تدريب المهنيين في الأعمال الأساسية.
- تحفيز ثقافة الجودة و تطوير المهارات في مجال السلامة الصناعية.
- تطوير التخصص و الخبرة في المجالات المالية الاقتصادية الضرائب و إدارة المشاريع.

أن تدريب و تطوير الموظفين يعد عنصرا أساسيا من استراتيجية المنظمة ، وفي هذا الصدد يتم العمل ترقية و تخصص الموظفين ، فخلال سنة 2013 تمت عملية تكوين و تدريب 34 بالمائة من عمال الشركة الدائمين .

إن مجال التكوين والتأهيل يعتبر معادلة أساسية بالنسبة لسوناطراك ، و لهذا تعمل المنظمة على مسايرة الأوضاع الراهنة في ظل المنافسة و العولمة التي فرضت منطقتها .

و يعتبر المعهد الجزائري للبتروك و مركز تطوير التقنيات بمثابة الذراعين لسوناطراك، في مواجهة هذه التحديات و الرهانات.

L'institut Algérienne de Petrol

المعهد الجزائري للبتروك :

يركز هذا المعهد على التكوين الوظيفي بمعايير دولية في عدة مجالات، منها الطاقة و المناجم، و خاصة نشاط المنبع فيما يتعلق بالنتاج و الحفر، نقل المحروقات، الهندسة البيئية ، الموارد البشرية ة الاتصال.

يضم المعهد الجزائري للبتروك ثلاثة مدارس أخرى، ذكرها كما يلي:

معهد بومرداس: يختص في تكوين المهندسين المختصين، والماستر في المجالات العلمية و التقنية بالنسبة للبتروك و الغاز و الكهرباء و التعدين.

معهد سكيكدة و وهران: يختص في تكوين التقنيين السامين في مجال التقنيات النفطية.

مركز تطوير المؤسسات : Centre de perfectionnement de L'entreprise

يشارك CPE على التكوين في المجالات التالية:

تقنيات الإدارة و التكنولوجيا ، الإدارة و التسيير، اللغات، تكوين المؤطرين ، المالية ، النظم القانونية ، الإعلام ، الصحة و السلامة.

Système Management de la Qualité

1- نظام ادارة الجودة:

لقد شهدت المؤسسة نظام إدارة شامل و امتثلت لمتطلبات المعايير الدولية للتقييس .

- ايزو : 2008/9001 الجودة

- ايزو : 2004/14001 البيئة

- ايزو : 2007/18001 الصحة والأمن

وقد تم التصديق عليها من قبل هيئة التدقيق لتحديد الدورة الثانية في شهر يوليو 2011.

جرت مراجعة الدورة الثالثة من التجديد في شهر مايو من عام 2012 ، منذ ذلك الحين تواصل المنظمة العمال على التحسين و الاستمرارية.

وللحفاظ على هذه المكاسب وتعزيز المكانة الريادية في السوق، لا تزال سوناطراك عازمة على مواصلة الإجراءات التي سبق اتخاذها للمحافظة على تحديث وتطوير قدرتها الإنتاجية من خلال الطموحات التالية :

- تحديث و تعزيز وسائل الإنتاج .

- تحديث الإدارة.

- تطوير العنصر البشري.

- إعادة التركيز على الأنشطة الأساسية.

- تصدير الخدمات.

- تطوير الشراكة

2- فيما يخص جانب ادارة الجودة الشاملة TQM:

- تشمل إستراتيجية تطوير بطارية الشركة من التدابير التي تؤثر كل من جانب الإنتاج و عنصر الإدارة.

- استمرار جهود التحديث في الإدارة.

- تنفيذ و مطابقة مدخل الإدارة الشاملة مع المعايير الدولية للتقييس.

ايزو : 2008/9001

ايزو: 2004/14001 البيئة

ايزو : 2007/18001 الصحة والأمن

ايزو 22000 للسلامة الغذائية (قيد التنفيذ لحدائه).

نظام HACCP.

- تكثيف و تدريب وتطوير مهارات و قدرات الموظفين.

- إعداد نظام الحوافز للاحتفاظ بالعمال المؤهلين.

- إنشاء نظام إداري متكامل مثل التخطيط لموارد المؤسسات ERP.

3- في مجال إدارة المخزون:

يجري تنفيذ مجموعة من الإجراءات و التدابير من أجل معالجة القضايا ذات الصلة وخصوصا تلك المتعلقة بالإنتاج.

حيث تم استحداث نظام تموين آلي و سريع، و إدخال نظام " اتفاقيه لعدة سنوات " أو ما يعرف بـ : La Convention Pluriannuelle ، كنظام يحل مشكلة إدارة المخزون شعاره " لا زيادة و لا نقص في المخزون ".

تحقيق مشروع الأرشيف، أعداد غرفة الجمع و التحديد و التوثيق.

الدراسة الميدانية :

بغية الإطلاع أكثر والاقتراب قدر الإمكان كمحاولة على التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة محل الدراسة ، قام الباحث بإجراء مجموعة من المقابلات ودراسة الوثائق التي كان من بينها الوثائق المتعلقة بالتكوين ، نظام الترقية ، تقييم الأداء إضافة إلى :

Règlement Intérieur de L'entreprise.

L'organigramme.

Politique Santé Medecine et hygiène au travail.

Gouvernance de L'entreprise.

Amelioration continue des performance

Contribution des Salariés.

من خلال إجراء المقابلات التي كانت فردية أو جماعية مع الإطارات و العاملين ، مما ساعدنا في بحثنا هذا على التعرف على واقع المؤسسة ، و مكننا من جمع أكبر قدر ممكن من المعطيات الملموسة .

وكانت أغلب المقابلات تمتد من (15د إلى 30 د). و بعضها كان على شكل مناقشة جماعية.

لقد سعى الباحث خلال المقابلة للتعرف على مدى معرفة و إلمام العاملين بإدارة الجودة الشاملة والمعايير الدولية للتقييس ، و اتجاهاتهم نحو أسلوب التسيير بالجودة الشاملة.

و محاولة منا معرفة أهم المعوقات و العراقيل التي تواجههم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، ومحاولة معرفة المقومات التي تسهل لهم تطبيق هذه المبادئ على مستوى المؤسسة.

وكذا معرفة بعض الممارسات الإدارية المرتبطة بأنشطة الاختيار والتكوين وتقييم الأداء، و نظام المكافآت و أسلوب الإشراف و الرقابة، حيث تعكس هذه الممارسات حسب اعتقادنا قيمة تهتم بها المؤسسة وتعمل على نشرها و ترسيخها.

أما فيما يخص الأسئلة فكانت من النوع المفتوح ، حيث تعطي للمبحوث فرصا أكبر للتعبير عن أفكاره و آراءه بدون قيود.

نتائج تحليل الوثائق :

من خلال تحليل الوثائق ، توصل الباحث الى عدد من المفاهيم التي تسعى المؤسسة إلى توصيلها و نشرها بين العمال ، حيث وردت هذه المفاهيم بصورة واضحة و صريحة ، و من أهم هذه المفاهيم:

1- احترام الوعود.

2- الأمن الوظيفي و الانتماء للمؤسسة.

3- إتقان العمل و الانضباط.

4- الأمن و السلامة .

5- المعرفة و ترشيد الموارد.

على العموم، فقد أظهر التحليل أن بعض المفاهيم قد تم التأكيد عليها أكثر من غيرها بصورة واضحة و متكررة، مما يدل على أنها تمثل قيمة أساسية ، كما نلاحظ الميل إلى التركيز على الجوانب المتعلقة بالأداء (الإنتاجية - الربحية) أكثر من اهتمامها بالجانب الإنساني للعمال.

تتضمن هذه الفئة من المفاهيم ما يلي :

أولا :

- إتقان العمل

- الجدوية في العمل

-الانضباط في العمل

ثانيا :

- ترشيد الوارد

ثالثا :

-الأمن و السلامة للأفراد و التجهيزات

رابعا :

- العلاقات الإنسانية و التنمية الشخصية

الجدول رقم 02: خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص الشخصية والمهنية	
%97.5	78	ذكر	الجنس
%02.5	02	أنثى	
%100	80	المجموع	
%16.25	13	أقل من 30 سنة	السن
%38.75	31	من 30 الى 40 سنة	
%45	36	أكثر من 40 سنة	
%100	80	المجموع	
%78.75	63	الإدارة التنفيذية	الوظيفة
%15	12	الإدارة الوسطى	
%06.25	05	الإدارة العليا	
%100	80	المجموع	
%03.75	03	ضعيف	المستوى الاجتماعي
%90	72	متوسط	
%06.25	05	جيد	
%100	80	المجموع	
%21.25	17	متوسط فما دون	المستوى التعليمي
%38.75	31	ثانوي أو حاصل على دبلوم	
%40	32	جامعي	
%100	80	المجموع	
%2.5	18	أقل من 05 سنوات	الأقدمية في المؤسسة
%32.5	26	من 05 الى 15 سنة	
%45	36	أكثر من 15 سنة	
%100	80	المجموع	

تحليل خصائص العينة :

تدل بيانات الجدول رقم أن القوة العاملة التي تتوفر عليها محطات الضغط و الضخ لسوناطراك هي في غالبها من الذكور.

إن نسبة 97.5 تعني أن نسبة التواجد النسوي لا تزال جد ضعيفة و محتشمة في القطاع الاقتصادي بعكس قطاعات العمل الأخرى كالصحة و التعليم.

كما أن هذه القوة العاملة هي في أغلبها من العناصر الناضجة مهنيا ، والتي ما تزال قادرة على العمل و بدل جهد أكبر لتحقيق الانجازات ، و نعتقد أن المعدل العمري 16.25% أقل من 20 سنة و 38.75% ما بين (30 سنة – 45 سنة) و 45 أكثر من 45 سنة لا يشكوا عائقا أمام تأقلمهم مع المستجدات إلى تعرفها المؤسسة حاليا.

و عليه فان الاهتمام خصوصا بفتة الشباب من الأمر الضرورية التي يتعين على المؤسسة أخذها بالحسبان إذا أردنا للحاق بركب التنمية و لتصبح المنظمة من المؤسسات الرائدة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة على وجه التحديد.

من ناحية المستوى الوظيفي نلاحظ انسجام و تقارب في توزيع أفراد العينة على المستويات الإدارية الثلاثة ، و هو ما يؤكد أن العينة المدروسة قد لا تغطي كل المستويات الإدارية محل الدراسة.

لكن الملحوظ أن هذه المستويات هي دائمة الاتصال والتفاعل فيما بينها ، مما قد يزيد من فرص تشابه الخصائص و العادات المهنية في العمل ، ما يعمل على تكوين مفهوم ووجهات نظر متقاربة تجاه الأحداث التنظيمية الداخلية وهو ما حفزنا إلى دراسة الحالة على المستوى الوظيفي ومدى إدراك و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

بالنسبة للمستوى الاجتماعي ، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم من ذوي المستوى المتوسط 90% و هو ما يعني تمثيلهم للطبقة الغالبة في المجتمع و هذا ما يعكس اهتمام الغالبية بالجانب المادي .

بالنسبة للمستوى التعليمي : نلاحظ أن معظم أفراد العينة 40% لديهم مستوى جامعي و 38.75% ثانويين أو حاصلين على دبلوم و 21.75% مستوى متوسط ، و هذا دلالة على سياسة سوناطراك التوظيفية المعتمدة ، حيث أصبحت تعطي أهمية كبيرة لخريجي الجامعات و المعاهد ، أما المستوى الثاني و فيما يخص الثانويين أو الحاصلين على دبلوم فهم يكونون فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما فوق 45 سنة ، حيث كانت تركز المؤسسة آنذاك على التوظيف فقط بغض النظر عن المستوى التعليمي ، ثم تتلى

المؤسسة بعد ذلك تلقينه أبعديات المهنة التي بفعل الخبرة و الأقدمية يتحكم فيها و يترقى تبعاً لذلك فيما بعد.

كما ننوه أيضاً، أن المستوى التعليمي لا يتوقف عند مستوى الشهادة العلمية التي يحوزها الفرد ، إذ أن معظم الإطارات قد تلقوا تكويناً متخصصاً في مجال عملهم داخل المؤسسة و خارجها اتباعاً لسياسة المنظمة الخاصة بتكوين العمال و تأطيرهم ،

فيما يتعلق بالأقدمية في المؤسسة : تبين النتائج أن نسبة 40% من أفراد العينة لهم أقدمية تفوق 15 سنة في المؤسسة التي يعملون بها و 32.5% ممن تصنف أقدميتهم ما بين 05 الى 15 سنة في مقابل 22.5% من تقل أقدميتهم عن 05 سنوات ، ما يدل أن للإطارات أقدمية مرتفعة نسبياً في المؤسسة التي يعملون بها ما يعني اكتسابهم للمهارات و الخبرات الكافية في مجال عملهم.

تحليل نتائج المقابلة :

محتوى المقابلة:

إن الغرض من هذه الدراسة هو معرفة اتجاه العمال نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة و معرفة مدى التطابق مع المعايير الدولية للجودة، لذا سطرنا عدداً من الأسئلة الموجهة التي تدور حول المحورين السابقين و قد نوجزها كما يلي:

- ماذا تعرفون عن إدارة الجودة الشاملة ؟
- هل تلقيتم (الإطارات) تكويناً كافياً في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- من وجهة نظرك ما هي أهم المقومات التي تدعم تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة.
- من وجهة نظرك ما هي أهم المعوقات التي تعرقل تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة.
- هل تلقى العمال التكوين اللازم في مجال الجودة ؟ كيف تم ذلك و من هم المكلفين بذلك.
- هل ترى أن أسلوب التسيير بالجودة الشاملة أحدث فرقا مقارنة بأسلوب التسيير القديم ؟ كيف ذلك ؟
- كيف تتم عملية التوظيف ؟ الترقية ؟ و تقويم الأداء ؟ و ماهي المعايير المعتمدة في ذلك ؟
- هل تعتمد الإدارة على التحفيز أكثر من العقاب ؟
- هل يتم تشجيع العمال على الإبداع و التميز ؟
- كيف يتم اتخاذ القرارات النهائية في المؤسسة ؟

أجمعت المجموعة التي أجريت معها مقابلات ، إطارات ، عاملين، نقابين على تحسن الظروف التنظيمية للعمل مقارنة بالماضي و موازاتاً مع الشروع في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

لكن الملاحظ هو تباين و اختلاف الوعي بإدارة الجودة الشاملة ، حيث يعتبر البعض إدارة الجودة الشاملة كمطلب استراتيجي لا بد منه ، وهم مستعدون لتقديم كل التعاون و التسهيلات خدمة لذلك ، فيما يرى البعض الآخر عكس ذلك حيث ينصب جل اهتمامهم على الأجور ورفع الإنتاجية وتحقيق الأرباح ، إذ لا تزال إدارة الجودة لديهم تحتل مرتبة ثانوية و أنها أمر غير أساسي .

وربما قد نفسر ذلك كون تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة حديث العهد بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، أو الرؤية السلبية لهذا المنهج و هذا راجع إلى ثقافة العامل الجزائري و بيئته.

حيث أصبح العمال يركزون على أجورهم أكثر من تركيزهم على شيء آخر على غرار الجودة و إتقان العمل ، هذا لا يعني اهتمامهم بالجودة و لكن ليس بدرجة اهتمامهم بالمادة.

و لقد استنتج الباحث كذلك ، أن لأسلوب التسيير و نمط القيادة لدى الإدارة دور كبير في تدعيم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، حيث أجمع المبحوثين انه من بين الأسباب التي تعرقل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، الممارسات الإدارية ، وذلك من خلال عدم التعاون و الاهتمام الكافي و إعطاء الفرص و فتح المجال أمام الكفاءات و توفير كل المكنات و التسهيلات اللازمة لهم مما يجعل إدارة الجودة الشاملة و المعايير الدولية للجودة مجرد حبر على ورق ، إذ لا تعدو كونها شهادات معلقة على الجدران ووثائق إدارية حبيسة أدراج المكاتب لا علاقة لها بالواقع إطلاقاً.

إن الممارسات الإدارية الحالية ما زالت لم ترقى إلى مستوى إدارة الجودة الشاملة و هذا راجع إلى مجموعة من المفاهيم المتأصلة لدى فئة معينة من الإدارة العليا، حيث تحتكر هذه الفئة السلطة و تهيمن على الجميع.

كما أن الإدارة الحالية لا تزال تعمل وفق موروثها الثقافي القلبي المكتسب من أساليب التسيير السابقة التي مرت بها المؤسسة الجزائرية و الذي يتسم في غالبه بمجموعة من المفاهيم السلبية و الغير الداعمة لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة كإهدار الوقت ، المحسوبية ، المحاباة ، اللامبالاة ، التحزب للذات و عدم إعطاء الفرصة للأخر.

في مقابلة أخرى جمعنا بالمسؤول الأول للمركز إرتائنا توجيه مجموعة من الأسئلة التي كانت بمثابة دليل المقابلة بهدف معرفة واقع المؤسسة تجاه تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة و التقييد بمتطلبات الأنظمة العالمية للجودة

الإيزوا ISO 9000-9001/2000، توصلنا إلى مجموعة من الحقائق مفادها أن هذه المبادئ و المتطلبات غير مفهومة لدى العمال و حتى الإطارات و يرجع ذلك إلى التكوين المحتشم في هذا المجال، و الإكتفاء بالتكوين المتخصص بمعنى كل حسب مهمته المهنية، وهذا يدل على إنعدام المقومات التي تساهم في تطبيق هذا المسعى.

إن عدم اهتمام الإدارة العليا بهذا الموضوع يبقى من أهم المعوقات التي تعرقل مسار إدارة الجودة الشاملة حيث تركز أساسا على النتائج ، وعدم الإكتراث بالتطورات الحاصلة .، و قد نركز على مسؤولية الإدارة العليا لأن التغيير يبدأ من الأعلى في الأساس.

كما يقر المسؤول الأول عن حالة التسيب و اللامبالاة التي تشهدها المؤسسة و هذا نتيجة عدم تأطير العمال و عدم الإهتمام بإنشغالهم مما أدى إلى تهميشهم.

و لاحظنا نوعا من الحماس لدى بعض الاطارات في محاولة منهم إلى التغيير، لكن عدم التعاون الجماعي عطل ذلك.

ينوه مسؤول المؤسسة بسياسة التوظيف المعتمدة من قبل سوناطراك التي تتم في شفافية و على المستوى المحلي بمشاركة l'ANEM في حضور مسابقات التوظيف و إعطاء الأولوية للشباب المتخرج من الجامعات و المعاهد.

فيما يخص الجانب التحفيزي و التعويضي لدفع العمال، نلاحظ وجود سياسة منتهجة لتحقيق ذلك، لكن تبقى مجرد حبر على ورق. وهذا مما أثر سلبا على التطوير و الإبداع و حبس روح المبادرة لدى العمال. إن عدم إشراك العمال في القرارات و إقصائهم و إنفراد الإدارة العليا بالقرارات النهائية قد يكون أمر خاطئ نظرا لعشوائية القرارات المتخذة.

إن هذا الإقصاء و التهميش و عدم الإلمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تركز على اتجاه المنظمة لتطبيق مبدأ التركيز على الهدف ، التركيز على العميل ،الإدارة بالحقائق , مبدأ مشاركة العاملين ،التركيز على التحسين المستمر ، مبدأ التوجه بالعمليات ، ولد شعورا من الإحساس بعدم الانتماء و التخوف من المستقبل المجهول،أمر إنعكس سلبا على نفسية العامل و وضعية المؤسسة التي تضعف يوما بعد يوم، و اهم دليل على ذلك هو إستفحال ظاهرة الخروج المبكر لمختلف فئات العمال من إطارات سامية و وسطى و عمال بسطاء إلى التقاعد رغم صغر سنهم و عدم بلوغهم السن القانونية للتقاعد (60 سنة) ، la retraite anticipée ، و بذلك تكون سوناطراك قد خسرت على صعيدين :

أولاً: خسارة الكفاءات التي لا تزال في أوج عطاءها و التي قد تستفيد منها المؤسسات الأخرى و خاصة الأجنبية منها التي تولي إهتماما كبيرا للكفاءات و تهيئ لها كل الظروف الملائمة.

ثانياً: وقوع العمال المتدئين في مشكل التأهيل نتيجة لعدم إحتكاكهم لمدة زمنية كافية مع الكفاءات المغادرة
Fracture entre les generations طوعا أو كرها ينجم عنه عدة مشاكل كصعوبة التعلم و إكتساب الخبرة اللازمة مما قد يعطل الإنجازات.

وعليه، فإن التوجه الى إدارة الجودة الشاملة أمر حتمي، حيث يتوجب على الإدارة العليا أخذ الموضوع بجدية و محاولة معرفة الأسباب الحقيقية و اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لمواجهة ذلك.

خلاصة البحث :

أخيرا من خلال المقابلات التي أجريت ، قد تبدو ملاحظتنا السلبية و الغير المشجعة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ، وهذا لا بالضرورة عدم رغبة العمال في إدارة الجودة، ولكن في كيفية تطبيقها على أرض الواقع بطريقة مستمرة و راسخة في فكر العامل و كل الأطراف المعنية ، حيث تبقى هذه الأفكار غير داعمة لاستمرار مسار الجودة ، ما لم يتم العمل على تعديلها في الآجال القريبة ، حتى تصبح أكثر ايجابية بالنسبة للمنظومة وأكثر دعما لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

خلاصة القول ، إن اتجاه الباحثين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و احترام و التزام الجميع بالمعايير الدولية للمقاييس كان ايجابيا باستثناء مبدأ التحسين المستمر الذي يبقى جوهر إدارة الجودة الشاملة ومن دونه قد يكلل المشروع برمته بالفشل.

التوصيات

أهم التوصيات:

من خلال الاستنتاجات و الملاحظات ، المتوصل إليها من خلال الدراسة التي شملت مؤسسة سوناطراك لنشاط النقل عبر القنوات ، قد نستخلص بعض التوصيات و الإرشادات التي نأمل أن يكون لها دور بارز في توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة في تفعيل عملياتها الجودة و اتجاهها.

أولاً: فيما يتعلق باستجابات المبحوثين نحو إدارة الجودة الشاملة و المعايير الدولية للتقييس ، فإننا نوصي إدارة المؤسسة بالتركيز عليها و ترسيخ مفهومها لدى العاملين وذلك من خلال البرامج التكوينية ، التحفيز المادي و المعنوي الذي يعزز و يساهم في تحقيق نتائج ايجابية .

ثانياً: فيما يتعلق بآراء و استجابات المبحوثين أفراد العينة تجاه المعوقات التي تعرقل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، فإننا نوصي بضرورة تثبيطها و الحد من انتشارها واستفحالها بين العمال و لدى الطاقم الإداري و الإطارات بصفة خاصة على اعتبار أن التغيير يأتي من الإطارات و الإدارة العليا بالأساس.

ثالثاً: الاهتمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و عدم اعتبارها عنصر هامشي في العملية الإنتاجية و الاستفادة من تجارب الغرب في هذا المجال ، و محاولة تنمية القيم الإسلامية الداعمة للإتقان و الجدية في العمل و الاستثمار فيها.

رابعاً: ضرورة الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و عدم اعتبارها دعاية إعلامية مؤقتة للمؤسسة تزول مع الوقت من خلال العودة الى الممارسات و السلوكيات القديمة ، فتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة يتم بالالتزام على المدى البعيد و ليس استعجال النتائج.

خامساً: بالنسبة لمبدأ التركيز على التحسين المستمر ، لا بد من إعادة توعية العاملين و كل الأطراف المعنية بأهميته كمبدأ جوهري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، لما تنطوي عليه من ضمان خاصية الاستمرارية في عمليات تحسين الجودة ، و هو ما تنشده المنظمة كحاجة ملحة لتطبيق هذا المبدأ و ذلك لخلق ثقافة الجودة و آلية تفعيلها.

سادساً: تفعيل مبدأ التفويض الفعال لبعض الاختصاصات على النحو الذي يكفل عدم إهدار الوقت الرسمي الذي يعد من مقومات إدارة الجودة الشاملة .

سابعاً: تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة و إعطاء صلاحيات أكبر و توفير كل الإمكانيات اللازمة لذلك.

ثامنا : تفعيل دور القيادات في تشخيص مشكلات العمل و العمل على حلها بإنشاء مجلس إدارة الجودة و تفعيل قراراتها و أخذها على محل الجد ، مع العمل على تحسين إدارة الجودة الشاملة و تطبيقها نظريا و تطبيقيا .

تاسعا: إعطاء أهمية قصوى لثقافة إدارة الجودة الشاملة و العمل الجاد على إمدادها لكافة المتعاملين الداخليين ، الخارجيين ، الموردين بهدف نشر ثقافة إدارة الجودة في المجتمع ككل.

عاشرا: إعادة النظر في ثقافة إدارة الجودة الشاملة و بحث مدى تفاعلها مع ثقافة بيئة العمل الجزائرية ، و تحديد مواطن الالتقاء و مواطن الاختلاف لتفادي التعقيدات التي قد تنجم عن تصادم الثقافتين.

إجراء المزيد من الأبحاث و الدراسات في مجال إدارة الجودة الشاملة.

من خلال هذه الدراسة التي قمنا بالبحث عن أهمية و حتمية تطبيق المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة و أثرها على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، حاولنا تحديد ضرورتها في المؤسسة الوطنية سوناطراك نظرا لتصنيف المنظمة عالميا، كما حاولنا إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي بهدف الإجابة على التساؤلات المطروحة في إشكالية بحثنا.

و قد تبين لنا أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تفاعلاتها و علاقتها مع المعايير الدولية للمقاييس و مع العوامل البيئية المحيطة بها، و تحديد أهم المقومات و العراقيل اللازمة لتطبيق هذا المدخل.

و في ظل المعطيات التي تملئها الظروف و التطور التكنولوجي الهائل، و الأنظمة المعلوماتية الحديثة، و اتجاه الجزائر نحو الانضمام إلى المنظمة العلمية للتجارة، يظهر الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر لأنشطتها و أداءها و هذا يأخذ طابع إجباري الذي يحول تسيير المؤسسة من التسيير العشوائي و التقليدي إلى التسيير العقلاني و الحديث.

و قد أظهر ذلك نتائجه على مستوى المؤسسات الغربية التي اتسمت بصرامتها و موضوعيتها في هذا التحول

و التغيير المستمر لأنظمتها التسييرية و الإدارية بهدف مواجهة التحديات و الرهانات بكفاءة عالية مكنتها من التغلب على العراقيل و احتلالها لمراكز الريادة العالمية، كما استطاعت هذه المنظمات أن ترسم مستقبلها بنفسها بإتباعها لإستراتيجيات فعالة، بدلا من الاكتفاء بالتنبؤ بما قد يحدث مستقبلا.

1. فيما يخص الإجابة على الفرضيات و التساؤلات و التحقق من مدى صحتها :

أ. فيما يتعلق بالفرضية الأولى:

من خلال الفصل الأول و الذي تعرضنا فيه إلى أهم الأسس النظرية و التطبيقية التي يقوم عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالمعايير الدولية للجودة ISO 9000-9001/2000 ، و بالموازاة مع اختبار صحة الفرضية الأولى توصلنا إلى النتائج التالية:

إن البداية الحقيقية لهذا المنهج كانت بداية القرن الماضي، و الذي أخذت في التطور نتيجة لإسهامات و إضافات علمية كبيرة توجت بميلاد إدارة الجودة الشاملة والتي كان اليابانيون السباقون في اكتشافها، حيث أسهم المفكر " إدوارد ديمينج" و الذي أطلق عليه إسم الأب الروحي للجودة الشاملة في تأسيسها و انتشارها عبر العالم خلال ثمانينات القرن الماضي.

الخاتمة

كما كان لـ " جوران - كروسي - إشيكاوا " الفضل الكبير لما آلت إليه مفاهيم إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على ضرورة تطبيق هذا المسعى الذي يشمل عدة مجالات منها: ثقافة المؤسسة هيكلها التنظيمي و نمط القيادة ، وهذا يتطلب تهيئة المناخ الملائم لذلك بشكل يتناسب مع تحقيق هذا المبتغى .

فيما يخص المواصفات العالمية للجودة و الصادرة سنة 1987 و المعدلة مرتين 2000/1994 و علاقتها بمدخل إدارة الجودة الشاملة، فإنه لا يوجد تعارض كبير بين المدخلين ، بل هناك انسجام و تناسق قوي خاصة مع ISO 9000/2000 .

ب. فيما يتعلق بالفرضية الثانية :

من خلال دراستنا لأهم المعوقات التي تعوق التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة و المتمثلة أساسا في عدم التكفل اللازم بالجودة و تشجيع المؤسسات لذلك، و عدم دعم الدولة لذلك، و كذا عدم قابلية و جاهزية الأفراد العاملين لتطبيق هذه المبادئ لغياب الثقافة التنظيمية في إشراك العاملين تفضي بتا إلى عدم جاهزية المؤسسات لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث تعتبر هذه العملية غير سهلة و لكنها غير مستحيلة حيث يقتضي ذلك دعم و تأييد الإدارة العليا في المقام الأول.

ت. فيما يتعلق بالفرضية الثالثة :

من خلال الدراسة، نلاحظ أن عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ليست اختيار بل حتمية لا بد منها، للمحافظة على التطور و البقاء و الإستمرارية، و ذلك بإعداد إستراتيجية مناسبة لمواجهة التحديات و الضغوط التنافسية، و من هنا تمكنا التأكيد على البعد الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في رسم الصورة المستقبلية للمؤسسة، و هذا م يعني تغيير ثقافة المؤسسة و قيمها .

2. فيما يخص الإجابة على التساؤلات الفرعية:

1. اتجاهات المنظمة نحو تطبيق مبدأ تأكيد الهدف:

إن مسألة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تحتاج الى وقت طويل لإستكمال مراحلها ، وهذا يتطلب عدم التسرع في الحكم على النتائج باعتبار تطبيق هذه المفاهيم إستثمار طويل المدى يهدف إلى تحسين الجودة و تحقيق رضا العميل.

2. اتجاهات المنظمة نحو تطبيق مبدأ التركيز على العميل:

ينقسم العميل بدوره إلى قسمين : "عميل داخلي و عميل خارجي" ، فيما يخص الأول و الذي يمثل الأفراد العاملين بالمؤسسة، فإن هذا المبدأ يركز على التعاون الجماعي بدلا من المنافسة، وكذا مشاركة العمال في صنع القرار مع إحترام آرائهم و فتح باب الحوار بدلا من أسلوب العقاب.

فيما يخص الثاني، فيتمثل أساسا في علاقة المؤسسة بالمورد، حينها تصبح المؤسسة عميلا.

3. اتجاهات المنظمة نحو تطبيق مبدأ الإدارة بالحقائق:

إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتم بواسطة مجموعة من الأدوات و التي تقوم على تحليل الأسباب و إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك و إدخال التحسينات، لذ اوجب على المنظمة إتخاذ القرارات المبنية على الحقائق و ليس على العفوية.

4. اتجاهات المنظمة نحو تطبيق مبدأ مشاركة العاملين:

إن تحقيق أهداف المنظمة تقوم أساس المشاركة الفعلية لكل العاملين باختلاف مستوياتهم، و هذا من خلال إلغاء الحواجز بين المستويات و أستحداث تنظيم أفقي و عمودي و فتح المجال للعمال و تحفيزهم على الإبداع و التطوير، و ذلك باستحداث نظام تعويضي قد يعطي الفرصة للعمال لإظهار إمكانياتهم و تغيير سلوكهم .

5. اتجاهات المنظمة نحو تطبيق مبدأ التركيز على التحسين المستمر:

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر منهج تسييري متكامل يتطابق مع المعايير الدولية للجودة التي تنص على التحسين المستمر في كمحمل أنشطتها، و ذلك يتطلب إهتمام مستمرا مع مراعاة النتائج التحصل عليها جراء التغذية العكسية.

6. اتجاهات المنظمة نحو تطبيق مبدأ التوجه بالعمليات:

إن مستوى جودة المنتج هو تعبير في حد ذاته عن جودة مجموع العمليات، حيث يفسر المنتج على أنه مجموعة أو سلسلة حلقات مترابطة فيما بينها و قد تؤثر كل حلقة بالسلب أو الإيجابي عن جودة ما تقدمه، لذا وجب الاهتمام بالعمليات وتحسينها باستمرار.



قائمة المراجع

1. توفيق محمد عبد المحسن، الجودة الشاملة وستة سيجما: الاتجاهات الحديثة في التخطيط و الرقابة على الجودة، دار النهضة العربية ، بيروت 2005-2006 .
2. جاسم بن فيحان الدوسري ، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة، ملف pdf أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض 2007 .
الرابط على الأنترنت:

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/Scientifichtheses/Documents/d_3_as_2008.pdf

3. جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الفتاح النعماني ، مركز الخبرات المهنية "بميك"، الجزء الثاني، القاهرة 1996 .
4. جيمس تشامبي ، إعادة هندسة الإدارة : المطلب الحتمي للقيادة الجديدة ، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان ، مراجعة صالح بن ابراهيم ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2003 .
5. جيم هيريرا ، الجودة الشاملة فلسفة وتخطيط، الرابط على الانترنت:

<http://www.syrdc.com/articles/iso/ART-015.PDF> تاريخ الزيارة 2016-03-15

على الساعة 16:25 G.M.T

6. حسين عبد العالي محمد، الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية الإيزو 9000 – 9014 و أهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية 2006 .
حسين عبد العالي محمد، الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية (الإيزو) 9014-9000 و أهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006 .
7. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و الطباعة ، عمان، 2000 .
8. رعد حسن الصرن، معجزة الجودة الشاملة، سلسلة علاء الدين للجودة الشاملة و الإيزو، دار علاء الدين، ط1، سوريا، 2001 .
9. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008 .
10. ستيف كوهين، رونالد براند، إدارة الجودة الكلية في الحكومة: دليل عملي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمان بن احمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1997 .
11. سعيد محمد الشيمي، الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال، سلسلة قضايا إدارية، إصدار مركز الدراسات و استشارات الإدارة العامة، الرابط على الأنترنت:

http://www.parcegypt.org/arabic/link.php?cat_id=33&ID=362 تاريخ الزيارة

2016/04/20 على الساعة 10:45 GMT

12. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الشاملة و الإيزوا 9000-10011، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1995 .

13. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2004/2003 .
14. شين ديونج،جون كالينوسكي،جابر أبو العينين،جوانب تنفيذية حاسمة في إدارة الجودة الكلية،ترجمة محمد بن احمد العبيدي، معهد الإدارة العامة،المجلد39،العدد1،الرياض،1999 .
15. صديق محمد غفيفي،اتجاهات تطوير الثقافة العربية لدعم التميز في الإدارة،مؤتمر دور المدير العربي في الإبداع و التميز بشرم الشيخ،17-29 نوفمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،الأردن.
16. عمر وصفي عقيلي و آخرون،مبادئ التسويق،دار زهران للنشر و التوزيع،عمان،1996 .
17. فاتن أحمد أبو بكر،موضي بنت الزومان، معوقات تطبيق إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة،الرياض 2007 .
18. فهيمة بديسي، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية و التطبيق، مجلة العلوم الإنسانية،عدد 20،جوان 2004،جامعة منتوري،قسنطينة.
19. فيليب كروسبي، الجودة بلا معاناة،ترجمة محسن إبراهيم الدوسقي،مراجعة سعيد بن عبد الله القرني، معهد الإدارة العامة،الرياض 2007 .
20. مجيد جاسم،تكنولوجيا الجودة-الإيزوا،مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2005.
21. محمد عوض الترتوري،أغادير عرفات جويحان،إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و مراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر و الطباعة ،ط1، عمان،2006.
22. محمود سلامة عبد القادر،الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة،بدون سنة.
23. محمود ركيمة،تشخيص الجودة في المؤسسات الإنتاجية الصغيرة و المتوسطة،أبحاث روسيكادا مجلة دورية في العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،عدد03 ،جامعة سكيكدة،ديسمبر 2005 .
24. مليكة علالي،اهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزوا في تنافسية المؤسسة،رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية،بإشراف رحال علي،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2003-
- 2004 .
25. نجم عبود نجم، إدارة العمليات: النظم و الأساليب و الإتجاهات الحديثة، الجزء الثاني معهد الإدارة العامة،الرياض،2001 .
- هدى بنت صلح أبو حميدة، الجودة الشاملة في إدارة العمليات، معهد الإدارة العامة،الرياض، 2006 .
26. هيفاء سويري بنت محمد، مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود،2001 .
27. موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر،ط1،عمان 1999.

- 28 . Benedicte Gautier et Louis Muller. **La qualité totale, guide pratique pour les agents de maîtrise et les techniciens**, Entreprise moderne d'édition, Paris ; 1988.
- 29 . Kaouru Ishikawa, **La gestion de la qualité : Outils et Applications pratiques**, traduit et adapté par J.M Douchy Dunond, Paris ;1996.
- 30 . Ouchi william, **Théorie Z : faire face aux défi japonais**, traduit par Jaques Guiod, inter éditions , paris ; 1982
- 33.Vincent la Boucheix, **traité la qualité Totale : les nouvelles règles du management des années 1990**, Dunod, Paris ; 1990.
34. Philippe détrie, **Le client retrouvé – Guide pratique de la qualité Totale- 3 eme Edition** D'organisation, Paris 1999.
35. Lamprecht James , **produit de l'américain : MONTROYA** Virgine
- ISO 9001 : Commentaires et conseils pratiques- une approche statistique , édition AFNOR, France. 2001
36. Marvane patrice : **Le Vadémécum de la qualité totale collection « Pratique d'entreprise**, Edition EMS Management et société , Paris.2001
37. Ouaret Abdelhamid : **Comment assurer la performance de l'entreprise en économie de marché Méthodes et outils de la mise à niveau**. La mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000
Edition REGAYA, Alger.2002
38. Shiba Shoji Graham, Alan et Walden, David .
4 Revolutions du management par la qualité totale, manuel d'apprentissage et de mise en oeuvre du systeme TQM. Edition Dunod, Paris.2003
- 39.TERFAYA Nassima : **démarche Qualité dans l'entreprise et analyses des risque**,
Edition distribution , Houma , Alger.2004
40. VILLALONGA Christophe : **L'audit qualité interne – une approche innovante et pragmatique pour manager avec efficacité**, sous processus d'audit-ISO 9001-19011, Edition DUNOD, Paris.2003
41. BRILMAN Jean : **Les meilleurs pratiques de management dans le contexte économique mondial** , 4Eme édition d'organisation , Paris 2003.

الملاحق



Politique Santé, Médecine et Hygiène au Travail

Entreprise Sonatrach

Préambule :

La politique de prévention, ossature d'une démarche préventive en médecine et hygiène au travail, contient les orientations stratégiques émises par la Direction Générale de Sonatrach pour servir d'instrument à l'action des managers d'entités opérationnelles et fonctionnelles dans le domaine de la Santé, de la Médecine et de l'Hygiène au Travail.

A travers cette politique, Sonatrach s'engage à maintenir un milieu de travail salubre et faire de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles entre autres, un des fondements de son système de protection de sa Ressource Humaine.

Objectifs :

La Direction Générale de Sonatrach s'engage à :

- Assurer la protection des travailleurs et promouvoir la santé au travail et l'amélioration de la qualité du milieu de travail dans le cadre de ses activités et à minimiser les risques professionnels en s'assurant, en priorité, du respect de la législation et des règlements en vigueur en s'y conformant.
- Etablir des mécanismes de concertation entre les managers, les travailleurs et les médecins du travail pour identifier, prévenir et réduire les risques liés au travail, tels que les risques d'accidents, d'incidents, psychosociaux et les maladies professionnelles, ainsi que tout dommage causé à la santé.
- Veiller à l'évaluation et à l'amélioration continue de ses performances en matière de Santé, Médecine et Hygiène au Travail en garantissant un milieu de travail sûr et sain par l'amélioration des conditions de travail ainsi que la qualité de vie au travail et en renforçant l'accompagnement des structures.
- Assurer la formation, l'information, la sensibilisation et l'éducation en matière de santé au travail, en tenant compte de l'organisation et du système de travail.
- Mettre en place les ressources humaines et matérielles nécessaires pour atteindre tous ces objectifs

Champ d'application

La politique Santé, Médecine et Hygiène au Travail s'applique à tous les travailleurs de la Sonatrach ainsi qu'aux personnels sous-traitants, quel que soit le lieu où les travailleurs exercent leurs tâches ou tout autre secteur où ils pourraient être appelé à travailler au sein de la Sonatrach.

Eléments constitutifs

L'objectif de développement de la santé et du bien-être au travail, et d'amélioration des conditions de travail constitue un enjeu majeur. A cet effet, la politique, repose sur :

- La veille réglementaire
- L'amélioration continue des conditions de travail et de vie sur les lieux de travail
- L'évaluation permanente des risques professionnels
- La surveillance médicale de l'ensemble des travailleurs et des sous-traitants
- L'information, la communication, la sensibilisation et l'éducation en santé au travail

Responsabilités

- **Au niveau Central :** La Direction Coordination Groupe Ressources Humaines est chargée de:
 - Diffuser la politique et de veiller à son application
 - Définir les moyens organisationnels, humains et matériels
 - Définir les indicateurs de performance
 - Tracer les objectifs et les évaluer
 - Mener des contrôles périodiques
- **Au niveau Opérationnel :** Les Activités et les Directions de Coordination Groupe ainsi que les Directions Centrales sont chargées de :
 - Faire appliquer la politique et veiller à sa mise en œuvre
 - Mettre tous les moyens organisationnels, humains et matériels nécessaires
 - Atteindre les objectifs et les traduire en actions
 - Assurer le reporting
- **Au niveau Unité :** Les managers des unités opérationnelles et fonctionnelles sont chargés de :
 - Appliquer la politique et réaliser les actions qui en découlent
 - Evaluer en permanence les actions et les actualiser

Le Président Directeur Général,

Alger, le

29 JUN 2013

A. ZERGUINE

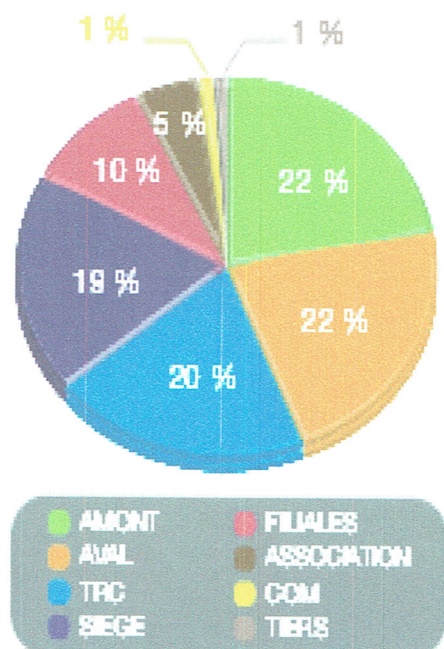
Le Centre de Perfectionnement de l'Entreprise (CPE)

Le CPE est une structure de l'Entreprise, créée en 1987, dédiée à la formation et au perfectionnement des cadres dans les domaines du management et reposant sur un réseau de plus de 200 intervenants associés, issus de l'Entreprise et de l'Université.

Réalisation, par domaine de formation, en 2013 :

Domaine	Participants	Jours de formation	H° Jours
Management des hommes	2 639	1 223	14 641
Informatique système d'information	1 699	907	7 762
Contrôle et surveillance équip	1 382	494	6 563,5
Divers autres (HSE...)	1 167	491	6 090
Economie & Droit	1 123	377	4 587
Finances & Comptabilité	975	370	4 377
Langues	570	483	4 085
Management de projet	443	208	2 208
Technologie	322	203	2 127
Management de la qualité	371	209	1 384
Gestion ressources humaines	162	95	910
Pédagogie	24	14	169
Stratégie-Organisation-Marketing	17	10	85

Nos clients :



Quelques cycles de formation :

- Management (corporate) (4 groupes)
- Professionnalisation des RH (3 groupes)
- Formanager (Hassi R'mel) (5 groupes)
- PGS Management QHSE
- Formation SCF (5 groupes)
- Professionnalisation cadre RH (3 groupes)
- Management de projet (5 groupes)
- Professionnalisation cadres DP (5 groupes)
- Professionnalisation cadres financiers

Réalisations	Participants	Jours d'animation	H*J
2012	10 129	3 617	42 232
2013	12 581	4 565	55 220

Domaines d'intervention :

