

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: علوم تجارية التخصص: تسويق

## تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

### تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة المؤسسة العمومية - اتصالات الجزائر - فرع مستغانم -

تحت إشراف الأستاذ:

بوظراف الجيلالي

مقدمة من طرف الطالب:

رحال سارة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا		أستاذ	جامعة عبد الحميد بن باديس
مقررا		أستاذ	جامعة عبد الحميد بن باديس
مناقشا		أستاذ	جامعة عبد الحميد بن باديس

باديس			
-------	--	--	--

السنة الجامعية: 201/2016

### محتويات الفهرس

	4	● الإهداء
	5	● كلمة شكر
6		● تلخيص البحث
	7	● قائمة الأشكال و الجداول
	8	● مقدمة
<b>مدخل تمهيدي</b>		
	10	● إشكالية البحث
	10	● فرضيات البحث
	11	● أهمية البحث
	11	● أهداف البحث
11		● منهج الدراسة

### الجانب النظري

		● الفصل الأول : مدخل نظري لمفهوم الجودة و الجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية
	14	● تمهيد
	15	● المبحث الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية
15		✓ المطلب الأول : تعريف المؤسسة الاقتصادية و خصائصها
16		✓ المطلب الثاني : أنواع المؤسسات الاقتصادية
19		✓ المطلب الثالث : وظائف المؤسسات الاقتصادية
21		✓ المطلب الرابع : أهداف المؤسسة الاقتصادية

- 22 المبحث الثاني : ماهية الجودة •
- 22 ✓ المطلب الأول : مفهوم الجودة وتطورها التاريخي
- 25 ✓ المطلب الثاني : تكاليف الجودة
- 27 ✓ المطلب الثالث : أبعاد وأهداف الجودة
- 28 ✓ المطلب الرابع : أهمية الجودة
- 29 المبحث الثالث : الجودة الشاملة •
- 29 ✓ المطلب الأول : تعريف الجودة الشاملة
- 30 ✓ المطلب الثاني : عناصر الجودة الشاملة
- 32 ✓ المطلب الثالث : أهمية الجودة الشاملة
- 33 خلاصة •

### الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو "ISO" 9000

- 36 تمهيد •
- 37 المبحث الأول : ماهية إدارة الجودة الشاملة •
- 37 ✓ المطلب الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة
- 39 ✓ المطلب الثاني : مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة
- 41 ✓ المطلب الثالث : أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
- 42 المبحث الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة •
- 42 ✓ المطلب الأول : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 44 ✓ المطلب الثاني : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 46 ✓ المطلب الثالث : مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة
- 47 ✓ المطلب الرابع : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومزاياها
- 48 المبحث الثالث : معايير الإيزو وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة •
- 48 ✓ المطلب الأول : مفهوم الإيزو
- 50 ✓ المطلب الثاني : سلسلة مواصفات القياسية الدولية
- 51 ✓ المطلب الثالث : علاقة معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة
- 53 خلاصة •

## الجانب التطبيقي

### الفصل الثالث : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر

- تمهيد 55
- المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر 55
- ✓ المطلب الأول : تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر 55
- ✓ المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر 56
- ✓ المطلب الثالث : مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر 62
- المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر 62
- ✓ المطلب الأول : دراسات سابقة حول موضوع البحث 62
- ✓ المطلب الثاني : تحليل وضع مؤسسة اتصالات الجزائر 64
- خلاصة الفصل 66
- خلاصة عامة 67
- قائمة المراجع 69

# الإهداء

يقول المولى عز و جل : " و لا تقبل لهما أفض و لا تنهرهما و قل لهما قولا كريما و اخفض لهما جناح الطل من

الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

أهدي ثمرة العمل المتواضع ، جهد عدة سنوات من الدراسة المتواصلة إلى التي لو جمعت الدنيا كلها و

وضعتها بين يديها ما وفرت و لو جزءا بسيطا من حقها - أمي الحنوننة -

إلى رمز التحدي و العطاء - أبي الغالي -

إلى كل إخوتي و أخواتي

إلى حمزة - محمد - رحمة - سجاد - رودينة - إنصاف - نور - محمد

إلى الأستاذ المحترم الذي رافقني طيلة هذا العمل -

إلى كل دكاترة و أساتذة قسم العلوم التجارية

وشكرا

# كلمة شكر

الحمد لله ذي الجلال والإكرام حمدا كثيرا على نعمته ونشكره على عونه وإمامه لنا بالصبر والقوة لإنهاء هذا العمل بنجاح

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والداي وأن أعمل صالحا ترضاه وتدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ، وأستغفر الله وأتوب إليه ، وصلي الله وسلم على عبده ورسوله محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

إذ يدعوننا واجب الوفاء والعرفان بالجميل أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في هذا البحث حتى ولو بالكلمة الطيبة ، وعلى رأسهم الأستاذ المشرف - بوظراف الجيلالي- لما قدمه لي من توجيهات ومتابعة مستمرة لإخراج مذكرتنا في صيغتها النهائية

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام مناقشوا هذه المذكرة ورئيس لجنة المناقشة وكل من شجعني على إتمام هذه المذكرة وكل من رماهم القدر في سبيل مشواري فأودعوني كلمة تشجيع راجية من الله عز وجل أن يعود بالنفع والفائدة المرجوة على الجميع ، وأسأل الله أن يهديني سبيل السداد ويلهمني التوفيق والرشاد

وصلي الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

## ملخص البحث :

لقد تناول البحث نظرة عن المؤسسة الاقتصادية و خصائصها كما أنه أثار موضوع إدارة الجودة الشاملة حيث تكلمنا في الجانب النظري عن الجودة و مفهومها و أبعادها و ماهية إدارة الجودة الشاملة ، و تطورها التاريخي و متطلبات تطبيقها و كذلك قمنا بذكر مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة

و بما أن إدارة الجودة الشاملة لها علاقة وثيقة بمعايير الإيزو 9000 فقد قمنا باستعراض نظرة وجيزة عن معايير دولية للإيزو و متطلباتها

أما الجانب التطبيقي فقد تناول تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر و هيكلها التنظيمي و مهامها و أهدافها مستعينا في تحليل واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمقارنة بين دراسة و فهم فجوة الجودة الحاصلة لدى مؤسسة قيد الدراسة إذ توصلنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام أو فلسفة لها تأثير كبير على المؤسسات الاقتصادية خدمية كانت أو صناعية

قائمة الجداول و الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول أو الشكل	رقم الجدول
17	أنواع المؤسسات الاقتصادية تبعا للطابع الاقتصادي	01
18	أنواع المؤسسات تبعا للحجم	02
49	سلسلة المواصفات القياسية الدولية	03
56	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	04
60	الخطوط المباشرة	05
61	جدول توضيح الفروع و المديرات الإقليمية	06



## مقدمة عامة

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح ، وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات و المؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها ، ولهذا فقد أصبح لزاما عليها العمل على استكمال مقومات و نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا و نستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها و خدماتها و إدارة الجودة الشاملة من أهم الأدوات التي استعانت بها هذه الشركات لتقدم على منافسيها و تقدم أفضل السلع و الخدمات و تأخذ الجودة الشاملة شكل نظام إداري شامل ، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل العمليات التي تتم داخل المؤسسة بحيث تشمل : الفكر، نظم و إجراءات العمل و الأداء ، و ذلك من أجل تحسين و تطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها ، " سلع و خدمات " ، بهدف تحقيق أعلى درجة الرضا لدى زبائنها و العاملين ، عن طرق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه بل و تحظى ذلك تماشيا مع أن رضا المستهلك أو الزبون و هدف المؤسسة هما هدف واحد ، و بقاء المؤسسة و نجاحها و استمراريتها يعتمد على هذا الرضا ، و كذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين و غيرهم من الأطراف التي تتعامل مع المنشأ ، و من خلال تحقيق هذا التميز ينعكس ذلك على مكانة المؤسسة في السوق و النتائج التي حققتها

و من خلال كل هذا السرد يتضح الأثر الهام من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية سواءا خدمة أو إنتاجية

# مدخل تمهيدي

(1) إشكالية البحث

(2) فرضيات البحث

(3) أهمية البحث

(4) أهداف البحث

(5) منهج الدراسة

## الإشكالية :

إن تبني مفهوم حديث مثل إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات ، يعني تغييرا وتطويرا في ثقافة شركات و مؤسسات قطاع النشاط ، مما يتطلب استعداد بسيكولوجيا وتنظيما مسبقا ، مع الامتثال الكامل و على كافة المستويات الإدارية ، للعمل بمنهج إدارة الجودة الشاملة ، و عليه فإن أولويات هذا المنهج تتعدد في اكتساب رضا المستهلك أو الزبون الذي يطلب الخدمة و الاهتمام الكبير بالتطوير المستمر و تحسين المنتج ، فاليد فالأكيد أن الجودة تمثل قفزة نوعية هدفها التطوير المستمر في العمليات ، و تحسين الأداء و القدرة التنافسية في الوقت الذي يوجد فيه قطاع الاتصالات في أمس الحاجة إلى إثبات موقعه من المنافسة العالمية التي تقوم على كفاءات جد عالية ، تؤكد على أن كل فرد في مؤسسة هو مسؤولا عن تسييرها ، و لهذا رأينا من الضروري حصر إشكالية هذا البحث فيما يلي :

❖ ما مدى تأثير فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة الاقتصادية ؟

- و يندرج ضمن هذا الإشكال مجموعة من التساؤلات نوجزها فيما يلي :

- ما هو مفهوم المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما هو مفهوم الجودة و إدالة الجودة الشاملة ؟
- ما هي العلاقة بين معايير ISO 9000 و إدارة الجودة الشاملة ؟
- ما هو واقع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية اتصالات الجزائر ؟

## فرضيات البحث :

و بغية الإجابة على التساؤل السابق ، و القيام بدراسة و تحليل موضوع بحثنا هذا اعتمادنا على مجموعة من الفرضيات كمنطلق للبحث و هي :

- المؤسسة الاقتصادية هي عبارة عن وحدة اقتصادية ، تؤثر و تتأثر بالبيئة المحيطة بها
- الجودة هي تحقيق رغبات الزبائن الحالية و المستقبلية ، و قد مرت بمراحل عدة لتصل إلى المعنى الشامل
- تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل التسييرية ، بحيث تفترض تصورا جديدا للمؤسسة ، و تسهل من عملية توجه نحو الزبون ، و تجسيدها و يعد تطبيقها من الوسائل الفعالة التي تجعل منتجات المؤسسة تتمتع بالجودة المتوقعة عند الزبون و ذلك يسمح لها بالتميز و التفوق

## أهمية البحث :

تنبع أهمية هذا البحث من أنه يسعى إلى محاولة استقطاب انتباه واهتمام مدارء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، المهتمين ببقائها إلى نظام إدارة الجودة الشاملة ، الذي يعتبر من الاتجاهات الحديثة للإدارة ، و الذي ثبتت مزاياه عندما وضع موضع التطبيق العملي ، و إلى الإشارة إلى إنه قد أن الأوان أن تبدأ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في التفكير في تطبيق هذا المفهوم الإداري

تعد هذه الدراسة أداة معلوماتية حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 و المزايا الممكنة تطبيقها و العقبات دون تطبيقها

إلقاء الضوء على نظام إدارة الجودة الشاملة ، مما قد يشجع الباحثين على إجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال

## أهداف البحث :

يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التطرق إلى الإلمام بمفهوم المؤسسة الاقتصادية وإلقاء نظرة وجيزة على خصائصها وأنواعها و أهدافها
- عرض وتقديم الإطار التاريخي و الفكري النظري لا للجودة و الجودة الشاملة ومفهومها وأهميتها و أبعادها
- دراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية و مستويات تبنيها و المزايا الممكنة من تطبيقها و العقبات التي تحول دون تطبيقها
- عرض بعض التوصيات التي من شأنها تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

## منهج الدراسة :

- اتبعنا في دراستنا وللإجابة عن الإشكالية المطروحة المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال المعلومات المتعلقة بالموضوع حيث استعنا على مراجع باللغة العربية و رسائل مجاستير و مواقع انترنت ، إضافة إلى المنهج التاريخي في سرد التطور التاريخي للجودة
- - أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا فيه على المنهج التحليلي من خلال الاستعانة بمعلومات من ميدان الدراسة و المقارنة مع دراسات سابقة أجريت للخروج بنتائج و توصيات

# الجانب النظري

# الفصل الأول

مدخل نظري لمفهوم الجودة و الجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية

تمهيد

- المبحث الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية
  - ✓ المطلب الأول : تعريف المؤسسة الاقتصادية و خصائصها
  - ✓ المطلب الثاني : أنواع المؤسسات الاقتصادية
  - ✓ المطلب الثالث : وظائف المؤسسات الاقتصادية
  - ✓ المطلب الرابع : أهداف المؤسسة الاقتصادية
- المبحث الثاني : ماهية الجودة
  - ✓ المطلب الأول : مفهوم الجودة و تطورها التاريخي
  - ✓ المطلب الثاني : تكاليف الجودة
  - ✓ المطلب الثالث : أبعاد و أهداف الجودة
  - ✓ المطلب الرابع : أهمية الجودة
- المبحث الثالث : الجودة الشاملة
  - ✓ المطلب الأول : تعريف الجودة الشاملة
  - ✓ المطلب الثاني : عناصر الجودة الشاملة
  - ✓ المطلب الثالث : أهمية الجودة الشاملة

## الفصل الأول : مدخل نظري لمفهوم الجودة و الجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية

---

تمهيد :

قد عرف محيط المؤسسة الاقتصادية منذ أزيد من عقد من الزمن تحولات جد عميقة و سريعة ، و هذا ما جعلها تواجه مشكلة كبيرة و التي تتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحسين قدرتها على المنافسة و لعل السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو الجودة ، فكثير من المؤسسات الاقتصادية تعتمد على الجودة كأساس لتحقيق أهدافها من خلال تقديم السلع بنوعية أفضل و خدماته بشكل أسرع ، و هذا ما خصها بالاهتمام الكبير حيث أصبحت تهتم بالجودة في جميع أنشطتها و عملياتها على جميع المستويات و هو ما يعبر عنه بالجودة الشاملة

و هذا كله من أجل الوصول إلى إرضاء المستهلكين و إشباع رغباتهم ، و سنوضحه في هذا الفصل من خلال المباحث الثلاثة :

- ماهية المؤسسة الاقتصادية
- ماهية الجودة
- ماهية الجودة الشاملة

## الفصل الأول : مدخل نظري لمفهوم الجودة والجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية

### المبحث الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية هي خلية إنتاج يتم فيها تجميع ودمج العناصر الاقتصادية وهي أداة رئيسية من أجل إحداث تنمية ونمو اقتصاديين ، ما جعلها محور اهتمام للعديد من المفكرين والباحثين والاقتصاديين ، و في هذا المبحث سنتطرق إلى تعريفها وذكر أهم خصائصها وأنواعها ، والوظائف التي تضمن لها البقاء و كذلك الأهداف التي تسعى إلى بلوغها

### المطلب الأول : تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها

(1) تعريف المؤسسة الاقتصادية : لقد تعددت المفاهيم حول المؤسسة الاقتصادية نذكر منها :

- ✓ هي مجموعة أفراد وأموال لها كيان واقعي خاص يتمتع بالاستقلالية و الذاتية و تتكون من عناصر مختلفة ، يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة (1)
- ✓ هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في سوق لتحقيق الربح المتحصل عليه من الفرد بين الإيراد الكلي و تكاليف الإنتاج (2)
- ✓ هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في ايطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصادية أخرى بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و



هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه و تبعا لحجم و نوع نشاطه (3)

✓ هي منظمة اقتصادية مرفقة بوسائل بشرية و مادية و مالية التي تستعملها في عملية الإنتاج لعرضها في السوق على شكل سلع و خدمات (4)  
من خلال ما سبق من التعاريف يمكن أن نستخلص أن المؤسسة عبارة عن وحدة اقتصادية

1- نبيل جواد - تنمية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة - مجد المؤسسات الجامعية للنشر و التوزيع - عمان - 2007 - ص 19

2- عمر الصخري - اقتصاد المؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر - ط 4 - 2006 - ص 24

3- ناصر دادي عدون - اقتصاد مؤسسة - دار المحمدية العامة - الجزائر - ط 2 - 1998 - ص 10

Lasxy .economie de l'entreprise. ouvrage imprimé à compe d'auteur.2001.P07 -4

## الفصل الأول : مدخل نظري لمفهوم الجودة و الجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية

تقوم بممارسة نشاط اقتصادي في ايطار قانوني و اجتماعي ، كما أنها تضم مجموعة من الوسائل المادية و البشرية التي تعمل ضمن ايطار منضم من أجل الإنتاج و التوزيع و التخزين و البيع و الشراء و هذا كله وفق شروط اقتصادية مختلفة بغية الوصول إلى أهداف معينة

(2) خصائص المؤسسة الاقتصادية :

من خلال ما سبق يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي تتميز بها مؤسسة اقتصادية نذكر منها (1):

1. شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق و الصلاحيات ، أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها
2. القدرة على الإنتاج و الأداء الوظيفي التي وجدت من أجلها
3. قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف المحيطة
4. التحديد الواضح لأهداف السياسات و الأساليب و البرامج ككل مؤسسة تضع أهداف خاصة بها تسعى إلى تحقيقها ، لا بد لها أن تكون مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لها كونها تتأثر و تؤثر بها

5. وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج و نمو الدخل الوطني فهي مصدر لتحقيق الأرباح ورفع الأجور و عليه تعد المؤسسة مصدر رزق العديد من الأفراد

### المطلب الثاني : أنواع المؤسسات الاقتصادية

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

1. أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني وهي : (2)

(أ) فردية : المؤسسات التي يمتلكها الشخص أو عائلته و لهذا النوع من المؤسسات مزايا أهمها :

● سهولة في التنظيم و الإنشاء

● صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمال المؤسسة و هذا يكون دافعا له على العمل بكفاءة و جد

1 - عمر الصخري - مرجع سبق ذكره - ص ص 25 - 26

(2) نفس المرجع السابق - ص 27

### الفصل الأول : مدخل نظري لمفهوم الجودة و الجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية

● صاحب المؤسسة هو الذي يقوم بإدارة و تنظيم مما يسهل اتخاذ القرار و يجنب الكثير من المخاطر التي تنجم عن وجود شركاء

(ب) الشركات : مؤسسة تعود ملكيتها لشخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو العمل قد ينشأ عنها أرباح ، خسارة ، و ينقسم هذا النوع إلى قسمين :

■ مؤسسات أشخاص

■ مؤسسات أموال

2. أنواع المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية :

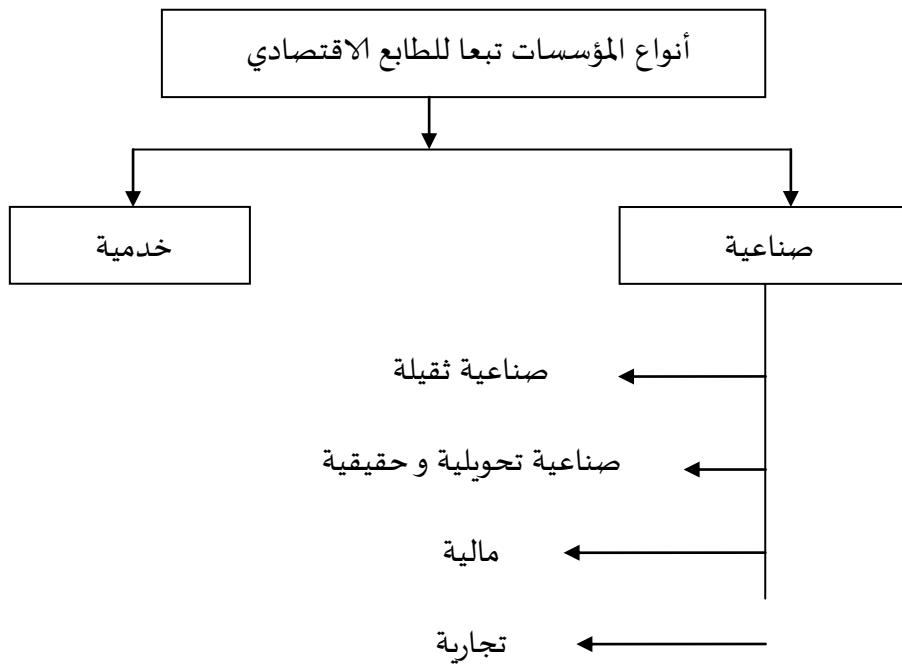
أ ) مؤسسات عمومية : مؤسسات تعود ملكيتها للدولة باسم المجتمع وتدار وفق قوانين متميزة تحدد قواعد تسييرها

ب ) مؤسسات خاصة : وهي تلك التي تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة أفراد

ج ) مؤسسات مختلطة : مؤسسات تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع الخاص والعام

3. أنواع المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي:

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية و عليه نميز هذه الأنواع إلى :



الفصل الأول : مدخل نظري لمفهوم الجودة و الجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية

4. أنواع المؤسسات تبعا للحجم :

يتحدد حجم المؤسسة تبعا لعدة عوامل نذكر منها : قيمة رأس المال ، عدد العمال ، رقم الأعمال..... إلخ

جدول رقم (1) : تصنيف مؤسسة اقتصادية جزائرية تبعا لحجمها (1)

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

1- رابح خولي - المؤسسة الصغيرة المتوسطة و مشكلات تمويلها - ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع - الجزائر - 2008 - ص 37

الفصل الأول : مدخل نظري لمفهوم الجودة و الجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية

---

## المطلب الثالث : وظائف المؤسسة الاقتصادية

حتى تحقق المؤسسة أهدافها التي انشئت من أجلها ، لا بد من قيامها بمجموعة من الوظائف التي تضمن لها البقاء والاستمرارية في السوق والحفاظ على قدرتها التنافسية ويمكن إيجازها فيما يلي: (1)

### • وظائف التموين الإمداد :

- مراقبة المخزون ، التنبؤ بالطلب

- تقدير وتحديد احتياجات قسم الإنتاج

- تحديد مختلف مصادر التوريد الممكنة واختيار أحسنها

### • وظيفة التخزين : تختصر هذه الوظيفة في عدة مهام منها : (2)

- ترتيب وحفظ الموارد

- ترميز وترقيم الموارد الواردة

- متابعة حركة المخزون

- إقامة وإجراء الجرد الحقيقي والمادي

### • وظيفة الإنتاج : تعمل على تغيير الأشياء المادية لتصبح لديها خصائص ومواصفات جديدة ذات

فائدة كبيرة للمستهلك وتختصر في : (3)

- توفير جودة الإنتاج

1 - اسماعيل عرباجي - اقتصاد مؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر - 1998 - ص 2

2 - نفس المرجع السابق

3 - عمر صخي - مرجع سبق ذكره - ص 41

- تخطيط الإنتاج

- متابعة برامج العمل

- القيام بالأبحاث و التصاميم و المواصفات على المنتجات

● **الوظيفة المالية :**

- تقدير الاحتياجات المالية و تحديد مجالات استخدامها

- تحديد مصادر التمويل المختلفة و اختيار أحسنها و تحديد كيفية التمويل

- تحديد أحسن الطرق و التقنيات التي سيتم من خلالها استغلال الأموال

● **وظيفة التسويق :** تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية كبيرة في مؤسسة اقتصادية تكمن فيما يلي : (1)

- نافذة المؤسسة على محيطها الاقتصادي والاجتماعي

- توفر مستلزمات السوق بغرض الحفاظ على حصتها السوقية

- غزو الأسواق الدولية و المحلية

- تحسين مستوى المعيشة

- التزود بالمعلومات الخاصة بالمنتوج و السعر

● **وظيفة إدارة الموارد البشرية :** تهدف إلى إيجاد و توفير القوى العاملة ذات الكفاءة العالية و توفير

ظروف العمل المثلى (مادية ، معنوية ) و ذلك بتخطيط القوى و وضع سياسة الأجور ، و التخطيط

للاختيار و التنصيب

## الفصل الأول : مدخل نظري لمفهوم الجودة و الجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية

---

### المطلب الرابع : أهداف المؤسسة

#### 1) أهداف اقتصادية : وهي (1)

- تحقيق الربح
- تحقيق طلبات المجتمع
- عقلية الإنتاج

#### 2) أهداف اجتماعية : (2)

- ضمان المستوى المقبول من الأجور
- إقامة أنماط استهلاكية معينة
- الدعوة إلى تنظيم و تماسك العمال

#### 3) أهداف ثقافية رياضية :

- توفير وسائل الترقية الثقافية
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى
- تخصيص أوقات للرياضة

1- ناصر دادي عدوان - مرجع سبق ذكره - ص 17

2- نفس المرجع - ص 18 - 19

## الفصل الأول : مدخل نظري لمفهوم الجودة و الجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية

### (4) أهداف تكنولوجية :

- البحث و التنمية

- مساندة سياسة الدولة

### المبحث الثاني : ماهية الجودة

لقد أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية ، و ذلك لاعتبارها لغة عالمية للتمييز بين السلع و الخدمات المتداولة ، فلصحت تحظى باهتمام خاص لكونها الوظيفة التي تساعد المؤسسة على البقاء و الاستمرار و النمو في محيطها المعاصر و هذا ما يلزم الاهتمام بمختلف مفاهيمها المرتبة بها و إدراك تطورها و أهدافها و أهميتها و هذا ما سنتناوله في هذا المبحث

### المطلب الأول : مفهوم الجودة و تطورها التاريخي

#### (1) مفهوم الجودة :

- لغة : أصلها من الجود و الجيد نقيض الرديء
- اصطلاحاً : تعددت و تباينت التعاريف للجودة حسب وجهات النظر و الاختصاص ، نذكر منها :  
1 ( الجمعية الأمريكية و معهد المقاييس القومي الأمريكي : تعرف الجودة على أنها مجموعة من الخصائص و المواصفات الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تؤثر قابليتها على إرضاء الزبون المحددة الواضحة و الضمنية (1)

(2) و عرفها Hizer بأنها " القدرة للمنتج أو الخدمة التي تقابل احتياجات المستهلك "



## الفصل الأول : مدخل نظري لمفهوم الجودة و الجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية

- (3) عرفها جوران على أنها " ملائمة السلع و الخدمة لاستخدام العملاء و مطابقتها للمواصفات التي تلي احتياجاتهم و توقعاتهم "
- (4) و جاء في قاموس وبستر Webster " أنها صفة أو درجة تفوق تملكها شيء ما يعني درجة امتياز لنوعية معينة من الخدمة أو المنتج " (1)
- (5) معيار الإيزو 8402 - 1986 : يحدد الجودة على أنها : مجمل السمات و الخصائص بالمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على تلبية احتياجات المذكورة
- من خلال هذه التعاريف فإن الجودة هي " تلك الصفات و الخصائص المتواجدة في المنتج أو الخدمة و التي تمثل للمؤسسة نقطة قوة و تميز عن باقي المؤسسات التي في نفس القطاع و تمثل بالنسبة للمستهلك درجة من رضا أو أداة يقيس بها المنتج بالنسبة له "

### (2) التطور التاريخي للجودة :

لقد بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا و دول الأروبية ، و لقد أصبحت عناوين الجودة منشورة في عديد من المجالات العلمية في اليابان و قد أسهم العلماء في ثراء و تطور مفهوم الجودة و من بينهم إدوارد بمنج W.Edwards Beming بإعطاء محاضرات عن الجودة و الأساليب الإحصائية في الجودة في عام 1933 ، أما جوزيف جوران Joseph Jorane فقد نشر أول كتاب له

عن ضبط الجودة في عام 1951 ، الذي أكد فيه عن مسؤولية الإدارة عن الجودة ، وفي السبعينات من القرن العشرين طرح كروسبي العيوب الصفرية و الذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى (1) وإجمالاً فقد مر مفهوم إدارة الجودة ب 4 مراحل رئيسية (2)

### 1) مرحلة الفحص والتفتيش : 1900-1940

تمثل مرحلة الفحص والتفتيش المرحلة الأولى نحو إيجاد أسلوب يمنع وصول المنتج المعيب إلى العميل وذلك من خلال:

1 - محفوظ أحمد - الجودة - ص 24 - 25

2 - محمد حسين رياض - دليل تأهيل المنظمات العربية ، نظام إدارة الجودة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - 2006 - ص

### الفصل الأول : مدخل نظري لمفهوم الجودة والجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية

- تحديد المواصفات المطلوبة
- تتبع المنتج على خطوط و محيطات التشغيل
- الفرز و يعني مقارنة مواصفات المنتج مع المواصفات المطلوبة
- عزل المنتج المعيب بهدف منع وصوله إلى العميل

### 2) مرحلة مراقبة الجودة : 1940-1960

تطورت أعمال الفحص والتفتيش لتضمن استخدام الأساليب الإحصائية ويسمى هذا الأسلوب بمراقبة الجودة و يقصد به مجموعة الأنشطة أثناء العملية ، والتي تهدف إلى تحقيق خصائص محددة للجودة ، و تتضمن أساليب فحص و اختيار و تحديد درجة المنتج و اتخاذ إجراءات تصحيحية و رفع التقارير و اشتملت مرحلة مراقبة الجودة على :

- تسجيل العيوب
- استخدام الإحصاء
- تحليل أسباب العيوب
- اختبارات علمية

### (3) مرحلة تأكيد الجودة : 1960 - 1990

وقد اتسمت هذه المرحلة بالتركيز على أهمية الجودة و التأكيد عليها كميزة تنافسية للمنتجات السلعية و الخدمية ، إضافة لبروز ظاهرة البعد الشامل للنوعية من حيث التركيز على المبيعات الصفر Zerodetect و التكاليف المرتبطة بالجودة كما برز تأكيد على أهمية التصميم Prodict Design و دقة المطابقة بين تصميم السلع و المنتجات و بين الأداء المراد انجازه بحيث أصبح النظر للجودة هي هذه المرحلة في ضوء 3 اعتبارات

1. دقة التصميم Prodict Design
2. دقة الأداء Prodict Performnce
3. دقة المطابقة Prodict Conformance

## الفصل الأول : مدخل نظري لمفهوم الجودة و الجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية

---

### (4) مرحلة إدارة الجودة الشاملة : 1990

و في هذه المرحلة تطورت نظم الجودة لتشمل جودة مناخ العمل فيما في ذلك الإدارة و العمالة ليعملا سويا ، و في هذه المرحلة تطورت نظم الجودة كل فرد ، فالجودة الشاملة هي سلوك يتطلب مشاركة جميع العاملين نحو التطوير المستمر مرتكزة على عدة مبادئ

وقد تميزت هذه المرحلة بزيادة المنافسة بين منظمات الأعمال بشكل حاد وكبير وخاصة في جانب الاقتصادى وإدخال أساليب إنتاجية جديدة من أجل تحقيق المزيد من الأرباح

### المطلب الثاني : تكاليف الجودة (1)

• الكلفة : هي كافة التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل إنتاج سلعة جيدة أو تقديم خدمة ملائمة

أوهى ذلك الجزء من التكاليف التشغيلية الذي يساهم بتحقيق مطابقة المنتج أو الخدمة لمواصفات المعايير ، ويمكن تحديد أنواع التكاليف بما يلي :

#### 1) تكاليف الوقاية : Provention Costs

تمثل تكاليف الوقاية التي تتحملها المؤسسة من أجل إنجاز الأعمال أو تقديم السلع والخدمات وفقا لمواصفات الزبون ، تتضمن تكاليف التصميم والتعليم والتدريب وتكاليف اختيار المجهزين وتكاليف عمليات التحسين ، تسعى إلى تحديد أصل المشاكل المرتبطة بنوعية واتخاذ القرارات المناسبة

#### 2) تكاليف التقييم: Appraisal Costs

تمثل التكاليف المرتبطة بعمليات التدقيق والتقييم وقياس المنتجات أو الخدمات للتحقق من مطابقة المواصفات أو المتطلبات النوعية الملائمة كفحص المادة الأولية الداخلة في التصنيع و تكاليف التقييم فتخفض المؤسسة في حالة اتسام المنتجات بجودة عالية

1 - خضير كاظم محمود - مرجع سبق ذكره - ص ص - 73-74

الفصل الأول : مدخل نظري لمفهوم الجودة والجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية

#### 3) تكاليف الفشل : Failure Costs

هي تكاليف مرتبطة بالسلع و المنتجات النهائية و الخدمات التي لا تتطابق مع متطلبات المستهلكين و هذه التكاليف تكون على نوعين عادة :

#### أ ) تكاليف الفشل الداخلية : Internal Failure Costs

هي تكاليف علاجية تتحملها المؤسسة في حالة وجود منتجات أو خدمات غير مطابقة للمواصفات قبل تقديمها للمستهلك

#### ب ) تكاليف الفشل الخارجية : Extral Failure Costs

هي تكاليف مقترنة بالمنتجات غير المطابقة بعد وصولها إلى المستهلك و هي مرتبطة بشكاوي المستهلكين و يحتل هذا النوع من التكاليف أهمية بالغة في التأثير على المؤسسة لأن هذه الأخيرة غالبا ما تسعى إلى تقليص التكاليف إلى الصفر

#### 4 ) التكاليف الغير منظورة : Intongible Costs

و هي تكاليف تتحملها المؤسسة عند تقديم منتجات أو سلع غير مطابقة للمواصفات المطلوبة و هي مقترنة بعدم رضا المستهلك مما يجعل لها أثر كبير على الأرباح المراد تحقيقها في المديين القصير و البعيد ، و غالبا ما

تكون ثلاث أو أربع أضعاف التكاليف المنظورة لاقترائها بإمكانية المؤسسة من الاستمرار و الاستقرار في السوق و تحقيق الحصة السوقية للمؤسسة

## الفصل الأول : مدخل نظري لمفهوم الجودة و الجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية

### المطلب الثالث : أهداف و أبعاد الجودة

(أ) أهداف الجودة : هناك هدفان للجودة وهما :

أ ( أهداف تخدم ضبط الجودة : وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها ، حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل ، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء العملاء ..... إلخ

ب ( أهداف تحسين الجودة : وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء و تطوير منتجات و خدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر

• من هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعها إلى خمس فئات وهي :

- ✓ أهداف الأداء الخارجي : تتضمن الأسواق و البيئة و المجتمع
- ✓ أهداف الأداء للمنتوج و الخدمة : تتناول حاجات العملاء و المنافسة
- ✓ أهداف العمليات : تتناول مقدرة العمليات و فعاليتها و قابليتها للضبط
- ✓ أهداف الأداء الداخلي : تتناول مقدرة المؤسسة و فاعليتها و مدى استجابتها للتغيرات و محيط العمل
- ✓ أهداف الأداء للعاملين : تتناول المهارات و القدرات و التحفيز و تطوير العاملين

(II) أبعاد الجودة :

كما هو الحال بالنسبة لمفهوم الجودة لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى الجودة (1) حيث من هذه الأبعاد مايلي :

أ ( الأداء : خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة

ب ( المظهر : خصائص المنتج الثانوية و تمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز تحكم عن بعد

## الفصل الأول : مدخل نظري لمفهوم الجودة و الجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية

---

ت ( المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة

ج ( الاعتمادية : مدى ثبات الأداء بمرور الوقت ، أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل

د ( الصلاحية: العمل التشغيلي المتوقع ( حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق )

ر ( الخدمات المقدمة : حل المشكلات و الاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح يمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة و كفاءة التصحيح

هـ ( الاستجابة : مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف و كياسة البائع في التعامل مع العميل

و ( الجمالية : إحساس الإنسان بالخصائص المتصلة لديه بالتشطيبات النهائية الخارجية

ي ( السمعة : الخبرة و المعلومات السابقة عن المنتج ، كأن يعمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق

### المطلب الرابع : أهمية الجودة (1)

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها أو على مستوى الوطني للبلاد ، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة و يمكن تناول هذه الأهمية كالتالي :

1) سمعة المؤسسة: تستمد المؤسسة سمعتها وشهرتها من مستوى جودة منتجاتها ، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات و حاجات زبائن المؤسسة فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة شهرة و السمعة الواسعة التي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتهي إليه المؤسسة

1 - مذكرة تخرج - الجودة كمدخل التحسين

## الفصل الأول : مدخل نظري لمفهوم الجودة و الجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية

- 2) المسؤولية القانونية للجودة: تزايد استمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في الحكم في قضايا المؤسسة ، حيث تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جديدة في إنتاجها أو توزيعها
- 3) المنافسة العالمية: تكسب الجودة أهمية متميزة أنها تسعة كل من المؤسسة و المجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة ، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح المؤسسة
- 4) حماية المستهلك: عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى إجحام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة ، إن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه ، و بسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك لحمايته و إرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة و أمانا
- 5) التكاليف و الحصة السوقية: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات و مراحل الإنتاج من شأنه أن يتبع الفرص لاكتشاف الأخطاء و تلقيها لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق الزمن العاطل عن الإنتاج و بالتالي تخفيض الكلفة و زيادة ربح المؤسسة

المبحث الثالث : الجودة الشاملة

المطلب الأول : مفهوم الجودة الشاملة



لقد انتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين خاصة في ظل المنافسة العالمية إلى نظرة أشمل للجودة وأوسع  
تتضمن جودة كل العمليات والأنشطة ومراحل العمل بالمؤسسة والتي تعمل على تحقيق مواردها  
باعتقادها على ما يطلق عليها بالجودة الشاملة التي أصبحت تسعى معظم المؤسسات التي تبحث عن رضا  
المستهلكين وتحقيق أقصى إشباع وفي هذا المبحث سنتطرق إلى

## الفصل الأول : مدخل نظري لمفهوم الجودة و الجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية

---

لقد تعددت تعاريف الجودة الشاملة فنذكر منها ما يلي :

- (1) عرفت الجودة على أنها تضمين مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد احتياجات الزبون و  
الانتهاء بالتقييم الدقيق للأداء ، للتعرف على درجة رضا الزبون ، تعني تضامن فرق عمل المؤسسة كل على  
حدي لتحقيق جودة كل العمليات
- (2) هي الجودة التي يتحمل مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة (1)
- (3) هي تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون و توقعاته مثل : حسن المعاملة ، السعر ، الوفرة  
، الخدمات الإضافية ، و تقديم السلعة في الوقت المطلوب (2)
- (4) وعرفها رويال ميل Royai Mail على أنها " الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل  
ضمن فريق واحد ، مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين(3)

- مما سبق نستنتج أن الجودة الشاملة هي عملية متكاملة تشمل كافة العناصر والعمليات على كافة المستويات ذلك بهدف إرضاء المستهلك من خلال التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات المقدمة له والتي تحقق إشباع حاجاته ورغباته

### المطلب الثاني : المطلب الثاني : عناصر الجودة الشاملة

تتكون الجودة الشاملة من العناصر التالية :

- (1) الزبون : لقد عرفت الجودة على أنها الملائمة مع الاستهلاك ، فالمنتجات والخدمات يجب أن تقابل حاجات وتوقعات الزبون سواء كان هذا الأخير زبونا داخليا أو خارجيا وتكمن الجودة الشاملة من تحقيق العديد من المزايا بالنسبة للمؤسسة و الزبون على حد سواء

(1) مليكة علاي - مرجع سبق ذكره

(2) علي السلي - إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو - دار غريب للنشر والتوزيع - الإسكندرية - 1995 - ص 18

(3) عمرو وصفي عقيلي - مرجع سبق ذكره - ص 35

### الفصل الأول : مدخل نظري لمفهوم الجودة والجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية

---

- (2) التكلفة : ويقصد بها كل من تكاليف عدم الجودة أو الجودة المنخفضة ( تكاليف احتياجات الزبائن ، منتجات معينة ) ، و تكاليف الحصول على الجودة وتحسينها ( تكاليف الوقاية ، تكاليف التقييم )
- (3) مشاركة العاملين : تكوين فوج صغير من العاملين تولى لهم اهتمامات مهنية مشتركة ، ويتم هذا الفريق بصورة

منتظمة تهدف إلى التعرف على المشاكل سواء تعلق بالإننتاجية ، الجودة ، ظروف العمل...إلخ فمن شأن الطريقة أن تنمي معارف العاملين ومهاراتهم وتشجيعهم على إبداء اقتراحاتهم بغية التحسين المستمر للجودة الشاملة

(4) التحسين المستمر: ويتضمن 3 شروط لنجاح التحسين المستمر للجودة الشاملة و سنعرضها :

(أ) الوقت: خفض أوقات التعميم ، إعداد الآلات ، دراسة الطلبيات ، دراسة شكاوى الزبائن ، الحصول على المعلومات.....إلخ

(ب) المستوى التكنولوجي: اتباع نظم التصنيع والإنتاج الحديثة باستخدام الحواسب الآلية لزيادة درجة التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة العملية الإنتاجية كما يسمح باكتشاف الأخطاء ، تحليلها و تصحيحها

(ت) ضرورة تواجد قاعدة معطيات و نظم معلومات داخل المؤسسة : حيث يسمح ذلك بأخذ القرارات في وقتها الملائم، كما يمكن لها الترصّد للمحيط الخارجي

(5) الأدوات: ويقصد بالأدوات مجموع الطرق والأساليب التي تسمح بإيضاح مشاكل الجودة وتحديد أسبابها و من بينها :

(أ) الطرق والأدوات النوعية لمراقبة الجودة (العصف الذهني ، المراقبة ، الذاتية.....إلخ )

(ب) الطرق والأدوات الإحصائية ( خرائط باريتو، تخطيط عظم سمكة ، تخطيط رقابة الجودة .....إلخ )

(4) التحسين المستمر: ويتضمن 3 شروط لنجاح التحسين المستمر للجودة الشاملة و سنعرضها

(ث) الوقت: خفض أوقات التعميم ، إعداد الآلات ، دراسة الطلبيات ، دراسة شكاوى الزبائن ، الحصول على المعلومات .....إلخ

(ج) المستوى التكنولوجي: اتباع نظم التصنيع والإنتاج الحديثة باستخدام الحواسب الآلية لزيادة درجة التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة العملية الإنتاجية كما يسمح باكتشاف الأخطاء ، تحليلها و تصحيحها

الفصل الأول : مدخل نظري لمفهوم الجودة و الجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية

ح) ضرورة تواجد قاعدة معطيات و نظم معلومات داخل المؤسسة : حيث يسمح ذلك بأخذ القرارات في وقتها الملائم، كما يمكن لها الترصّد للمحيط الخارجي

5) الأدوات : ويقصد بالأدوات مجموع الطرق والأساليب التي تسمح بإيضاح مشاكل الجودة وتحديد أسبابها و من بينها :

- ت) الطرق والأدوات النوعية لمراقبة الجودة (العصف الذهني ، المراقبة ، الذاتية ..... إلخ )  
ث) الطرق والأدوات الإحصائية ( خرائط باريتو ، تخطيط عظم سمكة ، تخطيط رقابة الجودة ..... إلخ )  
ج) طرق وأدوات تحسين الجودة الشاملة ( حلقات الجودة ، عجلة ديمنج ..... إلخ )

المطلب الثالث : فوائد تحقيق الجودة الشاملة

❖ بالنسبة للمؤسسة :

- ✓ تحسين نوعية الخدمة و السلعة المنتجة
- ✓ رفع مستوى الأداء ## الأهداف أو المخرجات التي تسعى إليها المؤسسة أو النظام
- ✓ تخفيض تكاليف التشغيل ، مع تقليص الحوادث والشكاوي
- ✓ العمل على تحسين و تطوير إجراءات و أساليب العمل
- ✓ زيادة ولاء و انتماء العاملين بالمؤسسة
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على البقاء و الاستمرار
- ✓ زيادة الكفاءة و الفعالية و الإنتاجية ، فالكفاءة تعني إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة

❖ بالنسبة للفرد : أما الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون هي كالتالي :

- ✓ إعطاء العاملين الوقت و الفرصة لاستخدام خبراتهم و قدراتهم
  - ✓ تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب و إجراءات العمل
  - ✓ توفير التدريب اللازم
  - ✓ إعطائهم الجودة الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم
- و لا تتحقق الجودة الشاملة إلا من خلال تطبيق إجراءات واضحة و مجموعة من طرف الجميع فهي تتطلب مساهمة فعالة من كل فرد داخل المؤسسة للوقاية من الفشل و الأخطاء الإدارية أو التقنية

## الفصل الأول : مدخل نظري لمفهوم الجودة و الجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية

---

خلاصة :

أصبحت المؤسسة الاقتصادية منفتحة على بيئتها حيث تأثر و تتأثر بها فهي النواة الأساسية في الاقتصاد تعمل على تلبية متطلبات و احتياجات زبائنها من خلال تحسين نوعية منتجاتها و الحصول على حصة سوقية أكبر و المحافظة على مكانتها التنافسية

و تعتبر الجودة الشاملة من الاتجاهات الفكرية الحديثة في مجال الإدارة حيث أصبحت تمثل مدخلا علميا متكامل يسعى إلى تطوير أداء المؤسسات بغية تحسين جودة منتجاتها من سلع و خدمات ، هذا كما تم تطبيق هذا المدخل في مؤسسات مختلفة و مجالات عديدة

# الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة و معايير ISO 900

- تمهيد
- المبحث الأول : ماهية إدارة الجودة الشاملة
  - ✓ المطلب الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة
  - ✓ المطلب الثاني : مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة
  - ✓ المطلب الثالث : أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة
  - ✓ المطلب الأول : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
  - ✓ المطلب الثاني : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
  - ✓ المطلب الثالث : مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة
  - ✓ المطلب الرابع : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومزاياها
- المبحث الثالث : معايير الإيزو وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة
  - ✓ المطلب الأول : مفهوم الإيزو
  - ✓ المطلب الثاني : سلسلة مواصفات القياسية الدولية

✓ المطلب الثالث : علاقة معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة .

• خلاصة

## الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة و معايير ISO 9000

---

تمهيد :

لقد أسهمت اليابان إسهاما فاعلا في تصعيد وتأثير النهوض في ميدان العمليات الإنتاجية بشكل عام ، و كان للنوعية أهمية خاصة في مضمار التطورات التي أصبحت مثار الاهتمام كافة الاختصاصيين و الباحثين في مختلف المجتمعات الإنسانية المتقدمة و الناهضة على حد سواء ، و كان للنوعية أثر بارز و هام سيما ظهور الفكر النوعي الشامل ، و بروز ظاهرة إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت الآن و في أوائل القرن الحادي و العشرين تشكل أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية على الصعيد الإنتاجي و الخدمي على حد سواء

و لذلك أصبحت هدف يسعى إليه معظم المؤسسات الخاصة و العامة



## الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة و معايير ISO 900

---

### المبحث الأول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

تمهيد :

إن مصطلح إدارة الجودة الشاملة من المصطلحات الرنانة و الشائعة في مواقع العمل داخل الدول الصناعية و خارجها بعدما نال حظه من النجاح في اليابان

وامتد هذا الاهتمام بالجودة الشاملة إلى المؤسسات الحكومية التي بدأت تقدم المزيد من الخدمات إلى المجتمع ، ولكن الخدمات المتزايدة لم تعد تكفي لوحدها في نظر الجمهور المستهلك

المطلب الأول :

(ا) تعريف إدارة الجودة الشاملة :

قبل البدء في تعريف المصطلح كاملاً نقوم بشرح كل مفرد على حدى :

(أ) إدارة : تعني تخطيط وتوجيه المراتب و النشاطات كافة المتعلقة بتطبيق الجودة كما يضمن ذلك دعم نشاطاتها وتوفير الموارد اللازمة (1)

(ب) الجودة : هي تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد بل يتجاوزها إلى تلافي العيوب و النواقص من المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد و تضم جودة المنتج Product و جودة تاريخ الخدمة

1 - أ . مهدي السمراني - إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي - دار جرير للنشر و التوزيع - طبعة 1 - عمان - 2007 - ص ص 26 -

الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة و معايير ISO 900

---

(ت) الجودة : هي تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد بل يتجاوزها إلى تلافي العيوب و النواقص من المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد و تضم جودة المنتج Product و جودة تاريخ الخدمة Service و جودة المسؤولية الاجتماعية Service Responsabilité ، و جودة السعر ، و جودة تاريخ التسليم Priver Dates ، أو هي بشكل الموجز تلبية متطلبات المستفيد(1)

ث) الشاملة: نبحت عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداءً من التعرف على احتياجات المستهلك و انتهاءً بتقديم رضاه عن المنتجات و الخدمات المقدمة إليه و تضم : (2)

- مؤسسة

- كل مجالات العمل

- كل العاملين

1) تعريف كروسي 1969 Crosby : عرفها على أنها " منهجية المؤسسة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز و تشجيع السلوك الإداري و التنظيمي الأمثل في الأداء و استخدام الموارد المادية و البشرية بكفاءة و فعالية (3)

2) عرفت منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المؤسسة و كذلك تحقيق أهداف المشروع معا (4)

1- أ . مهدي السمرائي - مرجع سبق ذكره - ص ص 26-27

2- أ . مهدي السمرائي - مرجع سبق ذكره - ص ص 26-27

3- خضير كاظم محمود - مرجع سبق ذكره - ص 74

4- عمران حميدة . سعدي فاطمة - مذكرة تخرج ماستير - أثر الجودة الشاملة على تنافسية مؤسسة اقتصادية - جامعة العقيد أكلي محمد بلحاج - البويرة - 2011-2012 - ص 2

## الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة و معايير ISO 900

3) وعرفها أوماجانو 1991 Omachonou بأنها تمثل استخدام العملاء للسلعة أو الخدمة التي تقترن بالجودة في إيطار تجربته لها

4) وعرفها جيمس رايلي James Rayeli : على أنها التحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة ، والتي تركز على التحسينات المستمرة لكل العمليات ، و الوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل ، إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العاملين (1)

- ومن هنا يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تتمحور حول تطبيق وتحسين المنتجات والخدمات بما يلي رغبات واحتياجات وتطلعات المستهلكين الحاليين والمرتقبين
- أو هي تطور فكري شامل أساسه خلق التكامل بين الجهود المعاشة نحو تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة

#### المطلب الثاني : مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة

بعد عرض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لابد من عرض السمات والخصائص التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بحيث تعتبر هذه السمات المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ، وتطبيقها بكفاءة وفعالية في المؤسسة إذ تؤدي إلى الوصول إلى أفضل أداء ممكن وتمثل هذه المبادئ في

- أ) التركيز على العميل : والمقصود بالعميل هنا ليس العميل الخارجي للمؤسسة فقط الذي تركز جهودها من أجل التعرف على حاجاته ورغباته من السلع والخدمات ، ولكن يقصد به أيضا العميل الداخلي والمتمثل في الوحدات التنظيمية من أقسام وإدارات وأفراد
- ب) التركيز على إدارة القوة البشرية : تعتبر ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذا ما توفرت المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها ، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد ، وكذلك اتباع أساليب فعالة للإشراف والتدريب
- ت) المشاركة والتحفيز : لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة
- ث) نظام المعلومات والتغذية العكسية : إن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف ، كما أن استمرارية والتحسين والتطور المستمرين يفترض بشكل فعال بالتحقيق المعلوماتي وأنظمة لاسترجاع الفاعلة

ج) العلاقة بالموردين : حيث أن اختيار الموردين للموارد الأولية والأجزاء النصف مصنعة و من يلتزمون بالمواصفات و المعايير المحددة بالجودة ذو دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية

ح) توكيد الجودة : إن اعتماد هذا المبدأ يقوم أساسا و اعتبارا من عملية تصميم المنتج ، إذ أن دقة المواصفات المعتمدة في التصميم ذات أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية

خ) التحسين المستمر : تحديد الأخطاء مسبقا و معرفة أسبابها و معالجتها قبل وقوعها ، و التطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات متطلبات الزبون و المؤسسة

د) إلزام الإدارة العليا : إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية ، و إذا فإن إلزام الإدارة العليا في دعمه و تطويره ، و تنشيط حركة القائمين عليه ، يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا شك لنجاح النظام المستهدف

هـ) القرارات المبنية على الحقائق : لقد أصبح فعليا نجاح القرارات التي تعتمد الحقائق بصورة أكثر كفاءة و فعالية من القرارات التي تعتمد في ضوء الحدس أو التخمين أو الاختبارات الشخصية

و) الوقاية من الأخطاء : و ذلك بتوفير و استخدام معايير للقياس أثناء الإنتاج من أجل تفادي الأخطاء و العيوب التي تظهر في المنتجات و لضمان مطابقة هذه الأخيرة بالمواصفات المعيارية ، و ذلك ما يساعد على تخفيض التكاليف و زيادة الإنتاجية

II) أسس إدارة الجودة الشاملة : (1) تركز على 5 أسس رئيسية وهي :

1. الجودة أساس القدرة التنافسية
2. الجودة هي تحقيق رغبات العميل
3. الجودة ليست منحصرة في جزء من المؤسسة ، ولكنها تشمل كل الأفراد
4. أساس إدارة الجودة الشاملة هي العلاقة مع العميل ، داخليا و خارجيا
5. في كل عملية لابد من ترابط و تكامل جودة التصميم مع جودة الثقة

## الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة و معايير ISO 9000

### المطلب الثالث : أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

(أ) أهمية الجودة: إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة و خطوط عريضة و مبادئ تدل و ترشد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر و رضا الزبائن الداخليين و الخارجيين للمؤسسة من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم ، و من هنا يتضح أهمية البالغة لإدارة الجودة الشاملة من حيث تبنيها حيث تؤدي إلى تحقيق التالي:

- ✓ التركيز على حاجات الزبائن و الأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن
- ✓ تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية ، و عدم اقتصرها على سلع و خدمة
- ✓ قياس بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء
- ✓ الفحص المستمر لجميع العمليات و استبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع و الخدمات
- ✓ التحقق من حاجة المشاريع للتحسين و تطوير مقاييس للأداء
- ✓ تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل و تحسين العمليات
- ✓ الفهم الكامل و التفصيلي للمنافسين مع التطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية ، لتطوير عمل المنظمة
- ✓ تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة و متميزة
- ✓ المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد

● لذلك فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهجا شاملا للتخيار أبعد من كونها نظام يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات ، و إن الالتزام من قبل أي مؤسسة بهذا النظام يعني قابلية على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة ، كما أن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين و المنتجين فحسب ، و إنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين و تنمية روح الفريق و الإحساس بالفخر و الاعتزاز حينها تتحسن سمعة المنظمة (1)

## الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة و معايير ISO 9000

### (II) أهداف إدارة الجودة الشاملة : (1)

- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ( من حيث الإنتاج أو السعر)
- ✓ زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العملاء و التفوق و التميز على المنافسين
- ✓ زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات
- ✓ ضمان التحسين المتواصل الشامل لكلك قطاعات و مستويات و فعاليات المؤسسة
- ✓ زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل
- ✓ التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة و تخفيض معدل التلف من العمليات

### المبحث الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة

#### المطلب الأول : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حسب المعهد الأمريكي للجودة هنالك قائمة بتسع عناصر تمثل متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدمية

1. دعم و تأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة : و الذي يتبع من إقناعها و إيمانها بضرورة التحسين و التطوير الشامل للمؤسسة
2. التوجيه بالعمل و العمل على تحقيق رضاه : و يشمل ذلك العملاء الخارجيين (المستهدفين) و الداخليين ( عمال المؤسسة ) ، فالعمل هو مرتكز كل المجهودات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة
3. مناخ العمل و ثقافة المؤسسة : و هو إعداد الأفراد العاملين بالمؤسسة ، و إقناعهم بقبول نظام إدارة الجودة الشاملة و ضمان تضامنهم ، مما يقلل أو يقضي على مقاومتهم للتغيير ، كما أنه مرهون بمدى استيعاب ثقافة المؤسسة

4. قياس الأداء للإنتاجية وللجودة: ويتمثل ذلك في جودة نظام قادرا على القياس الدقيق للأداء فيما يتعلق بالإنتاجية و الجودة

1 - علي السلمي - مرجع سبق ذكره - ص 40

الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة و معايير ISO 9000

---

- 5 . الإدارة الفعالة للموارد البشرية : إن للمواد البشرية أهمية قصوى في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ يدعو "ديمنج Diming" إلى إقامة نظام يركز على ذاكرة العمل الجماعي والتدريب المستمر وربط المكافآت بأداء فريق العمل ودوره في تحقيق رضا الزبون
- 6 . التعليم والتدريب المستمر: أن المتفحص لمختلف معايير إدارة الجودة الشاملة يتضح له أهمية تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك باستمرار من أجل الوفاء بمتطلبات تلك المعايير التي الهدف منها ضمان القدرة على إنتاج الجودة
- 7 . القيادة القادرة على إدارة الجودة الشاملة: إن القيادة بصفة عامة هي العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى ، ويتابع ويساند الأداء ، ويقدم النصح والمساعدة لتصحيح ما قد يقع من انحرافات في الأداء
- 8 . إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: يعتبر نظام المعلومات من الركائز المهمة الأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، إذ أن تدفق المعلومات ووصولها لمختلف فعاليات المؤسسة يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها
- 9 . تشكيل فريق عمل الجودة على جميع مستويات النشاط: وينظم ذلك أعضاء من الوظائف و أقسام مختلفة قيد إشراك جميع فعاليات المؤسسة في بذل الجهود اللازمة في إرساء نظام الجودة



- ومن خلال تتبعنا لمتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة نجد أن مدى نجاح هذا النظام الإداري الحديث في مختلف المؤسسات الاقتصادية يتوقف على مدى مشاركة ومساهمة جميع أفراد المؤسسة و للعمل الجماعي كما أن الدور المحوري لكل هذه الجهود يستند على قيادة المؤسسة

## الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة و معايير ISO 9000

---

### المطلب الثاني : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة (1)

ذكر T.Tablonski أن هناك خمسة مراحل لإنجاز نظام إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات :

1. المرحلة الصفرية: تحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات هي كالتالي :
  - قرارات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: وهنا يجب على المؤسسة أن يكون لديها اتجاهات إيجابية اتجاه هذا المسعى ودراية مبدئية
  - تدريب المدربين على إدارة الجودة الشاملة: ويشمل هذا تدريب الجوانب الضرورية لإدارة الجودة الشاملة
  - صياغة رؤية المؤسسة: يتم صياغة طموح المؤسسة مستقبلا ، وهي رؤيا استراتيجية و نظام إدارة الجودة الشاملة هو أداة لتحقيق هذه الاستراتيجية
2. مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة :

- اختيار أعضاء لجنة الجودة: وتقسم إلى مدير المؤسسة ، ممثلين على مستوى عال ، والتي من مهامها توجيه إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة وإزالة العقبات الموجودة بين بيانات الوظيفية والتغلب على مقاومة التغيير
- اختيار مستشار الجودة: يتم غالبا إختياره من المستويات العليا للإدارة ويكون يتمتع بتأييد القوى وتطبيق للجودة الشاملة
- تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار: لقد أشرنا سابقا لتدريب الجودة ، أما المستشار فيحتاج إلى تدريب مكثف حول قضية لإدارة الجودة الشاملة
- الموافقة على خطة التطبيق وتخفيض الموارد اللازمة: وفي هذه المرحلة تتم الموافقة على خطة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، و الموارد المالية اللازمة لتطبيق هذا النظام

1- أحمد بن عيسوي - إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسة الخدمية - مجلة الباحث - عدد 4 - جامعة ورقلة - 2004 - ص 11

## الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة و معايير ISO 9000

---

3. مرحلة التقييم : وتشمل :

- أ) التقييم الذاتي: يهدف إلى معرفة تقييم ووكي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة
  - ب) التقييم التنظيمي: ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين لتحديد فجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية ، وتلك المرغوب فيها ، فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة
  - ت) تقييم رأي الزبائن : بمعرفة ما ينتظره الزبائن من المؤسسة
  - ث) تقييم تكلفة الجودة : وهو تقييم التكاليف المالية للجودة
4. المرحلة التنفيذية: وتحتوي على المراحل التالية :

- أ) اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة: يكون يتمتع بالخبرة و دراية بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة وغالبا ما يتم استدعائه من هيئات خارجية متخصصة في مثل هذا التدريب
- ب) تدريب المديرين و الممدربين: ويتضمن ما يلي:
- إدراك الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة
  - التدريب على اكتساب المعرفة و المهارات التي تخص بناء الفرق و ديناميكية الجماعة و الاتصال و حل المشاكل

ج) تشكيل فرق العمل: يتم من خلالها تشكيل فرق عمل تساهم في جميع المعلومات و إعطاء الاقتراحات و الحلول الممكنة للمشاكل المطروحة و التي تتم مجال الجودة

1 - مرحلة تبادل الخيارات: و في هذه المرحلة يجب الاستفادة من الخبرات المكتسبة سابقا في مجال الجودة و إدارة الجودة (1)

1 - نفس المرجع السابق - ص 12

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة و معايير ISO 9000

---

المطلب الثالث: مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة (1)

إن تبني إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات عموماً يتناسب بشكل واضح من خلال تعدد مبررات مختلفة لتبني إدارة الجودة الشاملة ، إذ إن التزام الإدارة العليا وحماسها ورغبتها في تحقيق النوعية العالية لمنتجاتها يعتبر الأساس في تحقيق ذلك ويمكن إيجاز مستويات إدارة الجودة الشاملة في :

أ) غير الملتزمون : هم منظمات تقوم بتطبيق بعض مفاهيم الجودة لديها وحصلاً على شهادة ISO 9000 من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة استجابة منها للضغوطات المتعلقة بعملائها ، وهي غير ملزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على المدى البعيد

إن دافعية هذه المنظمات بعدم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بسبب تحقيقها للأرباح المجدية دون اللجوء لتطبيق مفاهيم النوعية الشاملة ، ولكن هذا سيكون غير مجدياً مع مرور الوقت بسبب زيادة المنافسة وتعدد المنتجات المتماثلة لدى المؤسسات تطبيق هذه المفاهيم لضمان تحقيق استمرارية أنشطتها للفشل مستقبلاً

ب) المترددون : وهم المؤسسات حديثة العهد في تطبيق الجودة الشاملة ويغلب عليهم التردد على الرغبة في اعتماد النظام ، ولكن من سمات ومميزات ثقافة الجودة وسبل المعرفة من شأنه أن يساهم في تقليص التردد مستقبلاً لدى هذه المؤسسات

ت) مستخدموا الأدوات : إن هذه المنظمات تتسم بنزعة معرفية واضحة بأساليب وأدوات الجودة الشاملة مثل الأساليب الإحصائية (SPC) وحلقات شائعة الاستخدام في تحسين الجودة للمنتجات والعمليات ، ولذا فإن هذه المنظمات تتطلب أن تطور قدراتها وقابليتها نحو الفشل في مواصلة النجاح في السوق

ث ) **منفذوا التحسينات** : هذه المنظمات التي تكون قد مارست الرغبة العلمية في إجراء التحسينات و التطويرات منذ فترة زمنية لا بأس بها ، و قد امتلكت تطورا أو نجاحا نحو ثقافة الجودة ، و تتميز بوجود قيادات إدارية راغبة في إدخال سبل اعتماد أنظمة الجودة الشاملة و إن مواصلة أدائها سيحقق نجاحا ملحوظا في اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة و بعكسه سيؤول نشاطها نحو التلكؤ و النكوص في التطور الهادف

ج ) **رابحوا الجوائز** : تتسم منظمات الأعمال هي هذا المستوى من القدرات أن تتسابق مع غيرها من المنظمات الأخرى إمكانية الحصول على جوائز عالمية و إقليمية للجودة و في هذا المستوى لا تعني المنظمة أنها ستفوز و تحصل على الجائزة المعينة بل إن لديها القدرة على التسابق و الحصول

و من هذا المنطلق تعد المنظمة ذات القدرة العالية في إرساء قيم الجودة و ثقافتها و إمكانية التطلع نحو آفاق التحسين المستمر

و) **المستوى العالمي** : إن المنظمات التي تتسم بهذا المستوى تكاد تكون محدودة جدا ، حيث أن المنظمة هنا تمتلك صورة واضحة و شفافة عن ثقافة الجودة و أهميتها في المنظمة ، و إن جودة المنتج و العمليات و المناخ التنظيمي و الأفراد ..... إلخ ، تصبح الهاجس الحقيقي الذي تسعى إليه المنظمة بهذا المستوى ، لاسيما و أنها استطاعت أن تضع القيم الجوهرية المنبثقة من طبيعة الفكر النوعي الشامل

**المطلب الرابع : عيوب و مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

#### 1 - عيوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

- جعل تطبيقها علاجا شافيا لجميع مشاكل المنظمة
- عجز الإدارة العليا من توضيح التزاماتها بإدارة الجودة الشاملة
- عجز الإدارة الوسطى من تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة و شعورهم المهدد بأن فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل
- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة مع الاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيسي للجودة مع إعفائها من حاجات الزبائن الخارجين و رغباتهم
- تشكيل فرق عمل كثيرة و عدم توفير الموارد و الإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها

### المبحث الثالث : معايير الإيزو و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

تمهيد :

انتشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عالميا و أصبح من الصعب على المؤسسات بصفة عامة البقاء و الاستمرار ، إذ لم تقدم المستوى المطلوب من الجودة فيما تقدمه من منتجات و خدمات إذ كان عليها اللجوء إلى تطبيق نظام الجودة لإيزو 9000 الذي يعتبر نموذج لتأكيد أو ضمان الجودة في التصميم و التطوير ، الإنتاج ، التركيب ، و الخدمة يؤدي إلى تهيئة الانسجام في الأداء و علاقات داخلية و خارجية فاعلة ، و يحسن من صنع القرار الإداري كما يريئ تحسن مستمر أو تخفيضا في التكاليف

#### المطلب الأول : مفهوم الإيزو 9000 و نشأته

1 - مفهوم الإيزو 9000 ISO : هو منظمة عالمية للتقييس International Organisation For Standardisation و هي اتحاد عالمي مقره في جنيف و يضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية جاء اختصارها ISO اعتمادا على الكلمة اليونانية ISOS و التي تعني Equal = متساوي

- من الناحية التاريخية يمكن القول أن البدايات المتعلقة بهذا الاتحاد نشأ حينما احتاجت وزارة الدفاع البريطانية خلال الخمسينات و الستينات من القرن لماضي لضمان و توكيد جودة المعدات و الأسلحة التي يتم توزيعها بواسطة الشركات الاقتصادية المختلفة في فترة السبعينات ن،،،،،دمجت مواصفات الدفاع مع مواصفات الحلفاء و التي أطلق عليها مواصفات حلفاء للجودة ACAP ، و لا زال استخدمها قائما عند حلفاء الناتو لضمان توكيد جودة المعدات الحربية ، و بعدها تم إصدار المواصفات البريطانية BS5750 منذ عام 1979 تتعلق بالصناعات غير الحربية ، و في سنة 1987 تم الشروع بإصدار المواصفات للجودة

9000 ISO ، وهي مطابقة تماما للمواصفات البريطانية BS5750 وقد أطلق عليها  
BS5750/ISO9000 وتم تعديلها عام 1994 على النحو BS/EN/ISO9000 تأكيدا لإرجاعها  
للأصل البريطاني BS وإضافة البعد الأوروبي لها EN

## الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة و معايير ISO 9000

- وشهدت تطورا وإقبالا كبيرا من قبل الدول في استخدامها في تطبيقاتها في مختلف المجالات الإنتاجية و  
الخدمية
- إن قرار المنظمة الدولية للمواصفات القياسية سلسلة الإيزو كان بهدف تقديمها كنموذج للجودة الشاملة ،  
و التي تعني مشاركة و مساهمة الإدارة العليا بمختلف وظائفها في وضع سياسة و أهداف المؤسسة ، و كذلك  
تحديد الوسائل لتحقيق و تنفيذ هذه السياسة و الأهداف (1)
- يمكن القول أن المواصفة القياسية لنظام الجودة و من بينها إيزو 9000 ، جاءت من المواصفات القياسية  
البريطانية BS5750 ، و التي أصدرها المعهد البريطاني لحلف الناتو AGAP ، و المواصفات العسكرية G9858A  
- MIL الصادرة سنة 1994 بسبب أنه لم يعد كافيا ضمان جودة المنتج أو الخدمة ، بل يجب ضمان جودة  
المؤسسة التي تقدم هذا المنتج أو تلك الخدمة ، إذ أن جودة المؤسسة أكبر من ضمان للجودة الشاملة لأن  
الجودة نظام ككل يضمن استمرار الجودة الشاملة نمو الخدمة و توحيد مواصفاتها على مدى زمني طويل ،  
لذلك صدرت المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 لتوحيد ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في  
المؤسسة المختلفة ، و في حالة تطابقها مع متطلبات مواصفات سلسلة ISO 9000 بمنحها شهادة ذلك ، و هذه  
الشهادة تؤكد الجودة و تعتبر إعلانا صريحا لها

## الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة و معايير ISO 9000

### المطلب الثاني : سلسلة المواصفات القياسية الدولية : (1)

يمكن تلخيص محتوى مقاييس الإيزو كما هو موضح في الشكل التالي

#### الشكل ( 1.1 ) سلسلة المواصفات

الموضوع	المقاييس و الخطوط الموجهة
نقطة انطلاق لفهم وتصنيف الخطوط التي تستجيب للحاجات النوعية	الإيزو 9000 - 1 مقاييس لتسيير و تأكيد الجودة الموجهة لتصنيف المقاييس و استعمالها
تطوير البرنامج يساعد على تفسير و تطبيق الإيزو 9001 - 9002 - 9003	الإيزو 9000 - 2 مقاييس لتسيير و تأكيد الجودة : الخطوط الموجهة لتطبيق الإيزو 9001 - 9002 - 9003
التفسير النوعي لمتطلبات 9001 المتعلقة بتطبيق تطوير البرمجيات	الإيزو 9000 - 3 مقاييس لتسيير و تأكيد الجودة : الخطوط الموجهة لتطبيق الإيزو 9001 (1994) في التطوير و إصلاح البرمجيات
نصائح فيما يخص التخطيط ، و التحكم في موارد إنتاج منتجات دائمة	الإيزو 9000 - 4 مقاييس لتسيير و تأكيد الجودة : دليل تسيير برنامج السلامة و العمل
مقاييس لمتطلبات المؤسسة على التصميم لتطوير منتجات و خدمات الإنتاج و إنشاء خدمات مرافقة	الإيزو 9001 نظام الجودة : نموذج لتأكيد الجودة في التصميم ، التطوير ، الإنتاج و الخدمات المرفقة
مثل إيزو 9001 باستثناء متطلبات التحكم في التصميم	الإيزو 9002 نظام الجودة نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج و الخدمات المرفقة



مقاييس متطلبات إظهار قدرة المؤسسة على التحكم في المنتج في مجال المراقبة والتجارب النهائية	الإيزو 9003 نموذج لتأكيد الجودة في مراقبة والتجارب النهائية
تقدم نصائح لتطبيق نظام الجودة الذي يسمح بالاستجابة لاحتياجات الزبائن والمؤسسة نفسها	الإيزو 9004 - 1 : تسيير الجودة و عناصر نظام الجودة الجزء الأول : خطوط موجهة

1. نبيل جواد - تنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة - مجد المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع - عمان - 2007

## الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة و معايير ISO 9000

مماثلة للمواصفات 9004 - 1 لكنها مخصصة لقطاع الخدمات	الإيزو 9004 - 2 : تسيير الجودة و عناصر نظام الجودة الجزء الثاني : الخطوط الموجهة للخدمات
تعطي هذه المواصفات الحظوظ الموجهة لتطبيق تسيير الجودة في حالة إنتاج المؤسسة لمنتجات متأتية من مسارات ذات طابع مستمر ، والتي تكون في غالبيتها غير مرتبة	الإيزو 9004 - 3 : تسيير الجودة و عناصر النظام الجودة الجزء الثالث : الخطوط الموجهة للمنتجات الناتجة عن المسارات ذات الطابع المستمر
تمنح هذه المواصفات الحظوظ الموجهة للتحسين المستمر للجودة داخل المؤسسة بواسطة أدوات و تقنيات مرتكزة على جمع و تحليل المعطيات	الإيزو 9004 - 4 : تسيير الجودة و عناصر نظام الجودة الجزء الرابع : الخطوط الموجهة لتحسين الجودة

المطلب الثالث : علاقة معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة

قد اتفق العديد من الباحثين و المفكرين على وجود اختلاف بين معايير ISO 9000 و إدارة الجودة الشاملة و تتمثل أهم أوجه الاختلاف في النقاط التالية :

- تقوم إدارة الجودة الشاملة على التوجه نحو الزبون من خلال دراسات ميدانية لحاجاتهم و رغباتهم و السعي إلى إشباعها ، و تحقيق أعلى مستوى من الرضا لديهم ، بينما تهتم معايير ISO فقط بتطبيق معايير الجودة العالمية على منتجاتها و خدماتها فهي ذلك تتعامل بصفة مباشرة مع زبائنها
- إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع الأدوات و الأقسام و المستويات التنظيمية بينما معايير ISO يمكن تطبيقها أقسام إدارات محددة ، و ليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل
- تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المفاهيم و الأدوات و الأساليب في حين تركز معايير ISO على النظم الفنية و الإجراءات ، و هذا ما يخلق نوعا من الثقافة المكتوبة داخل المؤسسة التي تؤدي في الغالب إلى عدم تأهيل الوظائف التي من شأنها أن تحد المبادر الفردية
- إدارة الجودة الشاملة تمثل المحور الأساسي لاستراتيجية المؤسسة لكل معايير ISO قد لا تمثل جزءا متكاملًا في إدارة الجودة الشاملة ، كما أن إدارة الجودة الشاملة تتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة و ليس إدارة أو قسم محدد ، و معايير ISO يتولى مسؤوليتها قسم و مراقبة الجودة

## الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة و معايير ISO 9000

- رغم الاختلاف إلا أن هناك نقاط تسانج نذكر منها :

- ❖ مواصفات أو معايير ISO تمثل إدارة الجودة الشاملة من جهة نظر المشتري و أنه على خلاف الإيزو 9000 ، فإن إدارة الجودة الشاملة تذهب لأبعد من توقعات المشتري ، و تسعى لاستباق حاجاتهم بما يمكنها الفوز بإدارة الجودة الشاملة و دعم نمو المؤسسة
- ❖ إدارة الجودة الشاملة تركز على فاعلية و كفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل سعيا لإرضاء العميل ، و هذا ما يجعلها مدخلا متوافقا مع مواصفات ISO و الحصول على الشهادة
- ❖ إن مواصفات ISO تركز على التوثيق و المراجعات ، و هذا ما يلبي فرص تحسين إدارة الجودة الشاملة و نظم توكيدها
- ❖ و بذلك فإن الإيزو 9000 يمثل نظاما للجودة ، يقوم على مواصفات موثقة بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل و بناء عليه فإنهما ليستا متعارضتين بل متكاملتان و من نسيح واحد

## الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة و معايير ISO 9000

---

### خلاصة :

من خلال ما تم دراسته هي هذا الفصل نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر البوابة التي بإمكانها أن تحدث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ، وتحويلها من الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة

و من هنا تتحلى أهمية إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن هذا التغيير يشمل أن الوظائف و مجالات العمل في المؤسسة ، معتمدا على العمل الجماعي و التعاون و التحسين المستمر للأداء الكلي لتحقيق النجاح على المدى الطويل

كما نشير أن تطبيق المواصفات القياسية العالمية من قبل المؤسسات أنها العديد من الفوائد كالعامل على قدرة التنظيمات على التنافس من خلال إشباع سياسات ، وإجراءات عمل تكون على درجة كبيرة من الدقة والوضوح ، وكذلك تكوين مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات والعمليات ، إضافة إلى بناء علاقات قوية ومتينة مع العملاء ، تحقيق الربحية المستهدفة من قبل المؤسسات المختلفة

# الفصل الثالث

## واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- تمهيد

- المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
  - ✓ المطلب الأول : تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
  - ✓ المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
  - ✓ المطلب الثالث : مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

- المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر
  - ✓ المطلب الأول : دراسات سابقة حول موضوع البحث
  - ✓ المطلب الثاني : تحليل وضع مؤسسة اتصالات الجزائر

- خلاصة الفصل

## الفصل الثالث : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

---

تمهيد :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من المواضيع الحساسة إذ أن لها تأثير كبير على رضا الجمهور المستهدف لهذه المؤسسات وقد تم التعامل في هذه الدراسة مع مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم من أجل معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسة الاقتصادية العمومية حيث تطرقنا إلى تقديم شركة و نشأتها و الخدمات التي تقدمها معتمدين في ذلك على مواقع الواب و يخص الدراسات السابقة كما قمنا بتحليل وضع المؤسسة من خلال المقارنة مع دراسة سابقة أجريت في نفس الموضوع

المبحث الأول : تقديم عام لشركة اتصالات الجزائر

المطلب الأول : التعريف بشركة اتصالات الجزائر (1)

- اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم ورأسمال عمومي في سوق الشبكات و خدمات الاتصالات الإلكترونية

- نشأتها كانت بموجب قرار وزاري تحت رقم 2000/03 المؤرخ في 5 أوت 2000 المتعلق و المتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات ، و من خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن الاتصالات ، إذ أعيد بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر

- أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم

- دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداءا من 01 جانفي 2003 ذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال هي كالتالي :

- المرودية
- الفعالية
- جودة الخدمات

---

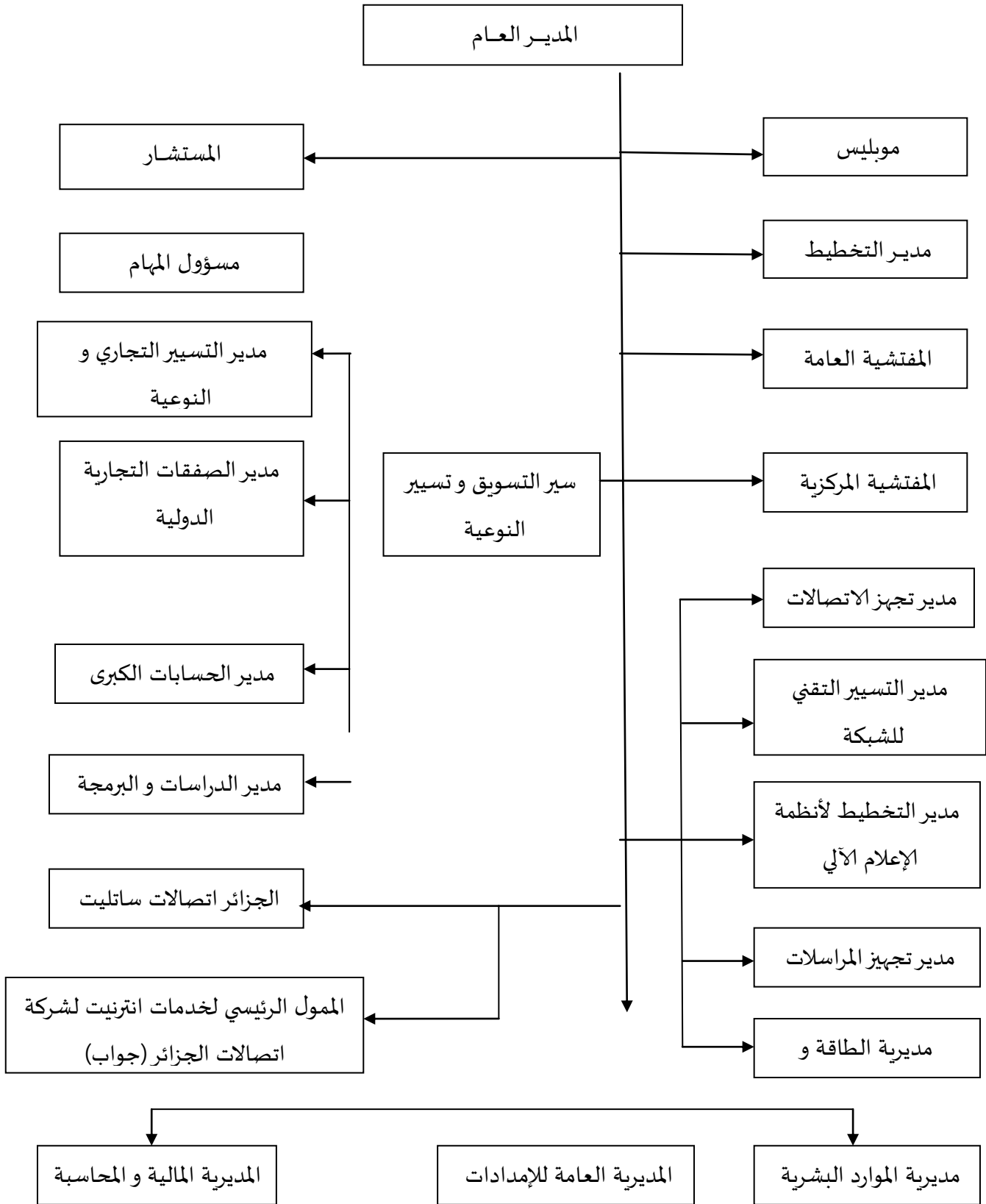
رغبتها في تحقيق مستوى عالي قياسي ، تقني اقتصادي و اجتماعي لتبقى الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إملاء و اتصال في الجزائر

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي

يهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات و المصالح لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية ، و تقنيين ساميين و مهندسي أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام ، كما نجد خط خاص بموبليس و هو خط خاص بالهاتف النقال فقط ، و مستشار للشركة و مفتشان إحدما عامة و أخرى خاصة

بالإضافة إلى تسعة مديريات منتشرة حسب الهيكل التنظيمي كلك منهما اختصاصها و اهتماماتها الخاصة بها ، بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال عبر كل أنحاء الوطن و ذلك من خلال الهيكل التنظيمي التالي :

الهيكل التنظيمي للشركة الأم





## الفصل الثالث : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

وسنتناول شرح مختصر لمختلف المصالح :

● أولا : PDG الرئيس المدير العام :

هو رئيس مجلس الإدارة و يعد المسؤول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مساعديه تحقيق أهداف مرسومة و التي من بينها الحفاظ على الحصة السوقية لشركة و تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة و النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح و المحافظة على السير الحسن و العادي في الشركة

● ثانيا : IDI مدير التخطيط Information Des Domaines Techniques

فتقوم بالمهام التالية :

- ✓ التغذية الإعلامية العامة
- ✓ تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام
- ✓ الإطلاع على كل ما يخص الفواتير من تلخيص أو عدم تلخيص أو تعطيلات

● ثالثا : المفتشية العامة Inspection Générale

و هي تحت الرقابة المباشرة للمدير فتقوم بمراقبة قاعدة الأعمال السنوية إضافة إلى تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا إلى غير ذلك من المهام ..... إلخ

● رابعا : المفتشية المركزية Inspections Central

و من مهامها ما يلي :

- ✓ رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام و مصالح الشركة
- ✓ رقابة الأهداف المسيطرة و احترام مواعيدها
- ✓ تشخيص و تحليل أي خلل في الشركة

- ✓ تقييم نوعية الخدمة للزبون
- ✓ الإشراف على الأيام الإعلامية للشركة
- خامسا : PMGQ مديرية التسويق و تسيير النوعية Qualité Division Marketing Gestion

مكلفة ب :

### الفصل الثالث : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- ✓ المشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة
- ✓ تسيير مشاريع التطويرات المضبوطة بالخصوص تحديد تقنيات التخطيط العملي ، خلاصة العقود ، التحقيق ، استقبال المراجع ، تأدية الخدمات و ارسالها إلى التشغيل
- ✓ تسيير المراكز الملحقة ، و تتكون من أربع مديرين هم :
  - مدير التسيير التجاري و النوعية
  - مدير الصفقات التجارية الدولية
  - مدير الحسابات الكبرى
  - مدير الدراسات و البرمجة
- سادسا : DEC مديرية تجهيز الاتصال  
وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف أسلاك خاصة بالاتصال ، جهاز الحاسوب.... إلخ
- سابعا : DET مديرية تجهيز التراسلات  
مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية التراسلات بين الشركة و الزبائن
- ثامنا : DGTR مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصال Direction De La Gestion Technique Des Réseaux  
مكلفة ب :
- ✓ المشاركة في إعداد المخططات السنوية و لعدة سنوات أخرى
- ✓ مراقبة و تحليل سير الخدمات و البحث عن توسيع الشبكات

- ✓ تسيير المراكز الوطنية و إعادة ربطها
- ✓ تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة
- **تاسعا : DPSI مديرية التخطيط لأنظمة الإعلام الآلي Direction De Planification Des Systèmes Informatique و مكلفة ب :**
  - ✓ تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال
  - ✓ إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية
  - ✓ متابعة مخططات الاستثمارات
  - ✓ تخطيط تصميم و المساعدة في الصيانة و تطوير الأنظمة العامة فيما يخص الإعلام الآلي و التسيير

### الفصل الثالث : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

---

- **عاشرا : DEE مديرية الطاقة و المحيط Direction De La lèverai Et De L'environnement و هي** مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها
- **حادي عشر : DPH مديرية الموارد البشرية Direction Des Ressources Humaines و هي تعتبر** العمود الفقري للشركة ، و هي مكلفة بالمهام التالية :
  - ✓ إعداد الدراسات و إنشاء الإحصائيات و متابعة مؤشرات التسيير
  - ✓ المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال و الكفاءات
  - ✓ إنشاء مخططات و برامج التكوين فتنشيطها وفقا لوضعها العملي
  - ✓ تسيير أنظمة المكافآت و التحفيزات
- **ثاني عشر : DAGL مديرية الإدارة العامة و الإمدادات Direction Des Ministration Général Logistique و تقوم ب :**
  - ✓ معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة
  - ✓ المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية
  - ✓ تسيير و حماية الذمم المالية و إعادة تسجيل عقود الملكية و إعادة الملفات العقارية

✓ تهيئة المراكز وتسيير المراكز التابعة

✓ تنشيط التسيير الإداري باستنتاج و فحص النفقات

● ثالثا عشر : DFC المديرية المالية و المحاسبة Direction Financier Et Comptabilities وهي مكلفة ب :

✓ تقديم مساعدة للهيكل العملية

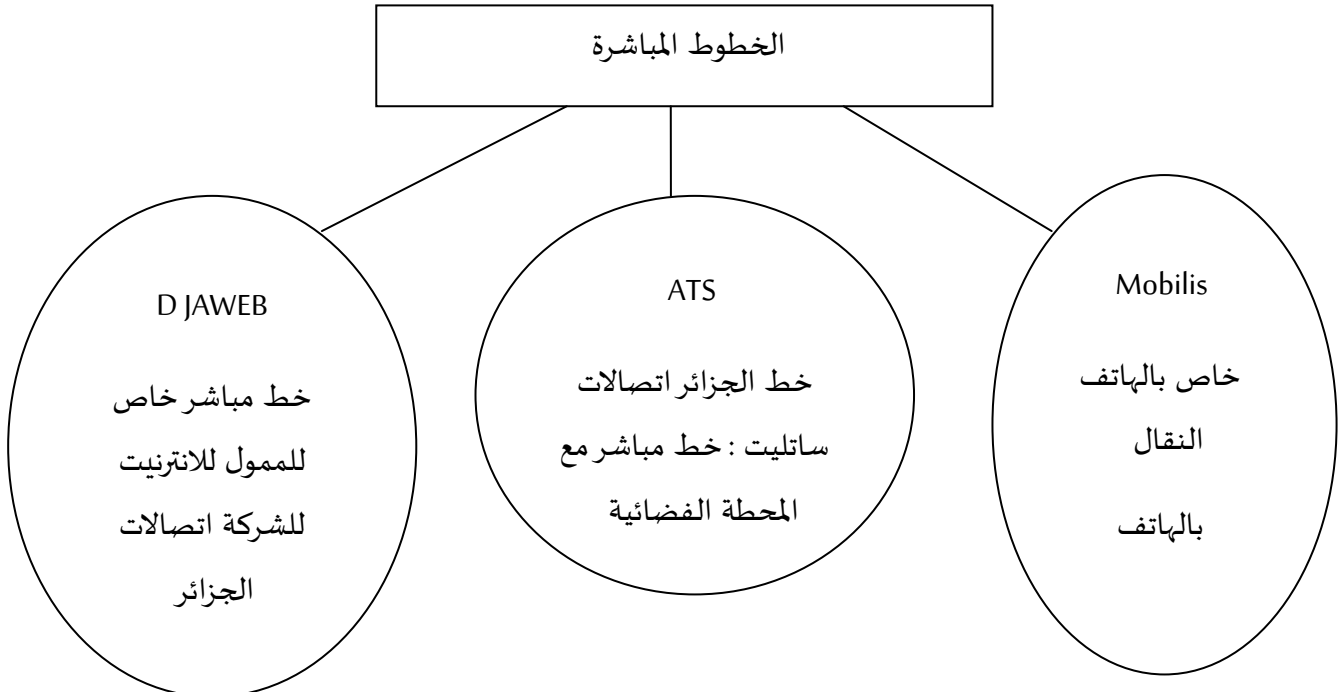
✓ تنشيط السير المحاسبي و المالي للشركة

✓ تسيير الميزانية و الجباية

✓ إعداد و وضع القواعد و الإجراءات و السهر على تطبيقها

### الفصل الثالث : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

● رابع عشر : الثلاث الخطوط المباشرة و سوف نلخصها في الشكل التالي :



❖ بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال ، تشرف عليها مديرية التسيير التجاري و النوعية و كل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات ( توجد وحدة واحدة في كل ولاية ) ، و كل عملية للاتصال

تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات ، يختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية ، و هي موزعة

المديرية الإقليمية	الولايات
الجزائر	الجزائر - البليدة - البويرة - تيزي وزو - بومرداس
وهران	وهران - مستغانم - تلمسان - سعيدة - سيدي بلعباس - معسكر - عين تموشنت
قسنطينة	ورقلة - الأغواط - بسكرة - تمنراست - الوادي - غرداية - إيليزي
سطيف	سطيف - بجاية - جيجل - مسيلة - برج بوعريش
بشار	بشار - إدرار - البيض - تندوف - النعامة
عنابة	عنابة - تبسة - سكيكدة - قالمة - طارف - سوق أهراس
شلف	شلف - تيارت - الجلفة - المدية - عين الدفلى - تيسميت - غيليزان

كالتالي

### الفصل الثالث : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

#### المطلب الثالث : مهام وأهداف شركة اتصالات الجزائر

##### • المهام :

- ✓ تزويد خدمات الاتصال التي تسمح بالنقل و تعتبر الصوت و الرسائل المكتوبة ، المعطيات الرقمية ، المرئية ، و الصوتية
- ✓ تقوم بتنمية استغلال و تسيير الشبكات العمومية و خاصة للاتصالات

✓ تعمل على وضع استغلال و تسيير الاتصالات المحلية مع المعاملين في الشبكة  
• الأهداف :

اتصالات الجزائر دخلت في عالم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال للأهداف ب :

- ✓ من أجل الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكبر عدد من المستعملين بوجه خاص بالمناطق الريفية
- ✓ زيادة جودة نوعية للخدمات المعروضة و التشكيلية المقدمة و جعلها أكثر منافسة في خدمة الاتصالات
- ✓ تنمية و تطوير شبكة الوطنية للاتصالات و فعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام
- ✓ المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير المؤسسة للإعلام في الجزائر

المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول : دراسات حول موضوع دراسة خاصة

لقد تم الإطلاع على دراسات سابقة ذات صلة بموضوع البحث و المنجزة في الجزائر ، و ذلك بغية الاستفادة من نتائجها و كذلك من أجل تحليل وضع المؤسسة قيد الدراسة و سنعرض هذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني

- دراسة الأولى : بوشيفي عائشة : "رسالة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية حسب تسلسلها لسنة 2006 - 2007

الفصل الثالث : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

---

اهتمت الدراسة بمعرفة - هل تحترم المؤسسات الجزائرية فعليا مواصفات الجودة ، و اعتمدت الدراسة على عينة من 45 مؤسسة تنشط في الجهة الغربية من الوطن ، و متكون من 20 مؤسسة حاصلة على إحدى شهادات الإيزو ، 20 مؤسسة غير حاصلة على تلك الشهادات و 5 مؤسسات في طور الحصول عليها ، و المنتمية إلى القطاعات :الأشغال العمومية ، النسيج ، مواد البناء ، المواد الغذائية ، المياه المعدنية ، المشروبات الغازية ، البلاستيك ، الألمنيوم ، الكهرباء ، الكيمياء الصناعية

- خلصت الدراسة إلى أن ممارسات الجودة في المؤسسة الحاصلة على شهادة ISO و التي هي في طور الحصول عليها أحسن من الممارسات في المؤسسات الحاصلة على شهادة

- دراسة الثانية : عيسى نبوية : "رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال من جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان ، تحت إشراف - بندي عبد السلام - و مساعدتها الدكتورة - بوشيخي عائشة - و التي شملت : "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الحتمية ، دراسة حالة CPM القرض الشعبي الجزائري - تلمسان 2008 - 2009 "

- تمحورت إشكالياتها في كيف للمؤسسة الخدمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأجل تحقيق ميزة تنافسية ، و تم تحليلها بصحة الفرضيات التالية :

- تساهم إدارة الجودة الشاملة بشكل رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة الخدمية على امتلاك الميزة التنافسية

- تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الخدمية إلى تحقيقه من خلال تفعيل أسس الجودة

- و التي قد تم إثباتها بعد الدراسة التطبيقية التي شملت القرض الشعبي الجزائري لقياس جودة الخدمات المتقدمة من قبل هذا البنك حتى تتمكن إدارته من معرفة موقعها التنافسي بهدف مساعدتها على الانطلاق لرفع مستوى هذه الخدمات بقصد زيادة حصته السوقية التي تقود إلى تعظيم ربحيته و لتحقيق هذه الغاية يجب على بنك أن يتخذ مجموعة من الإجراءات لتحسين جودة خدماته لكي يكون منافسا قويا للبنوك التجارية الأخرى ، و من تم اتخاذ كل ما هو ضروري لمعالجة الخلل من خلال تحسين نوعية الخدمات المقدمة بما يقود إلى احتفاظ القرض الشعبي الجزائري بزبائنه الحاليين و من ثمة جذب زبائن جدد و عليه فإن CPA تجد متطلبات عملائه و تحويلها إلى مواصفات مساهمة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الخدمية و بالدرجة التي تمكنها من تحقيق أداء مميز يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة العالية التي يتميز بها العنصر الحالي

## الفصل الثالث : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

• دراسة الثالثة : جباري فادية : " رسالة الماجستير تخصص تسويق من جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - تأثير جودة الخدمة على رضا العميل ، دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين SAA تلمسان - 2010 - 2011

- والتي تمحورت إشكالياتها حول " ما مدى تأثير جودة خدمة الأبعاد الأربعة الأخرى المميزة لمقاييس الأداء الفعلي للخدمة ( الإستجابة ، الإعتمادية ، الأمان ، التعاطف ، كان متوسطا لهذا يجب عليها أن تبذل مجهودات أكبر لتثبيت ثقافة الجودة في مختلف وظائفها ، حتى تنال رضا زبائنها و وفائهم

المطلب الثاني : تحليل وضع المؤسسة قيد الدراسة ( المؤسسة العمومية - اتصالات الجزائر - فرع مستغانم )

تمهيد :

لقد تطرقنا في المبحث الأول من هذا الفصل من خلال تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر ، بأنها مؤسسة تتكون من مجموعة من الأسهم مع العلم أن الحصة الكبيرة تعود إلى القطاع العمومي ، مما يعني أن الشركة تمس سياسة مركزية في التسيير

- ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في المؤسسة لاحظنا بأن موظفوها يقومون بأعمالهم على أكمل وجه إذ أن لديها سياسة أو ثقافة العمل الجماعي ، كما وأنه نرى من خلال ملاحظة تصرفات بعد الموظفون أن هناك علاقة وثيقة بينهم ، ولاحظنا أيضا من خلال تعاملهم مع زبائن المؤسسة كان لائق بحيث يستمعون لانشغالات الزبائن ، و يقومون بالمساعدة بما يلزم حتى مدير الفرع كان يساهم في عمل الموظفون

- ولكن رغم هذا و من خلال ما لاحظناه في التسيير الإداري فإن لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بعض الخلط في المهام حيث يمارسون الوظائف المحاسبية في مكاتب الاستقبال من قبل موظفو الاستقبال ، وذلك يظهر في الخدمة المقدمة من قبلهم والتي تكمن في بيع بطاقات تعبئة لأصحاب الأكشاك إذ أن المعنية بتقديم خدمة سداد فاتورة الهاتف والانترنت هي نفسها التي تقدم بعملية حساب عدد قطع بطاقات التعبئة المبيعة ، وتقوم بأداء التقرير اليومي للنفقات المالية الناتجة عند ذلك ، أما بخصوص تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فإن المؤسسة الحاصلة على شهادة ال ISO 9001 ، ولكن هذا لا يعني أن موظفوها يمارسون مبادئ النظام أو يمتلكون أي أدنى فكرة عن الموضوع



## الفصل الثالث : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- و حتى مدير الفرع حيث أنه لم يستطع الإجابة عن أسئلتها الموجهة إليه ، و التي كانت بخصوص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر ، مما يشير لذلك التساؤل المطروح في كيف تم الحصول على شهادة ال ISO أو البيئة الداخلية للمؤسسة لا غير متمكنة من مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة مما أدى إلى مواجهة العقبات و الصعوبات في إيجاد أو الحصول على المعلومة الكافية للإلمام بالدراسة التطبيقية

- أما من حيث جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة فاعتمدنا في ذلك من خلال تجربتنا لخدمات المقدمة من طرف المؤسسة وكذلك الخدمات المرافقة لها ، فإن الجودة تكون الرديئة في جل الأوقات ، فالمؤسسة تقدم خدمات فنلاحظ أن زبائن المؤسسة يعانون كثيرا من خطوط الهاتف عن الخدمة وكذلك واجهنا الكثير من الزبائن يشكون من تغيير رقم هاتفيهم الثابت من طرف المؤسسة دون علمهم و كذلك بخصوص خدمة الانترنت WIFI ، تعاني الكثير من المشاكل فنجد أن انقطاع الانترنت يصيب الأشغال أو بسبب التشويش في خطوط الهاتف مما يثير سخط الزبائن في كثير من الدول

❖ و من خلال ما تعرضنا إليه في الدراسات السابقة التي أجريت ، و من خلال ما وجد في دراستنا هذه نجد أن كل ما تطرقنا إليه في الفصلين النظريين في إدارة الجودة الشاملة بمثابة فجوة كبيرة في هذه المؤسسة

- ولكن من خلال سؤال قد كنا على مدير الفرع و الذي كان : لماذا لا نرى الجودة الكافية في خدمات الشركة رغم وجود الإمكانيات

- فأجاب بتحفظ على سؤال المؤسسة التابعة للقطاع العمومي ، و نحن ليس لدينا سلطة لتغيير نظام المؤسسة الفرع ، و لا نستطيع إعادة تأهيل الإدارة بالمؤسسة رغم المحاولات و الاقتراحات التي قدمناها للإدارة العليا باعتبارنا قسم التسويق

## الفصل الثالث : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

---

### خلاصة :

مما سبق نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر لديها حظوظ كبيرة لزيادة حصتها السوقية و التوسع في السوق ، ولكن رغم ذلك إن المؤسسة تعاني مشاكل منها :

- تجاهل الاقتراحات المقدمة من طرف مدراء الوكالات التجارية بخصوص الإدارة
- عدم تغيير في البنية التنظيمية و تجاهل مهام بعد الأقسام كقسم التسويق الذي تعتبره المؤسسة قسم أداة اتصال فقط ، و غياب أيضا قسم الجودة في المؤسسة رغم أنها حاصلة على إحدى شهادات الإيزو للجودة

## الخلاصة العامة :

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع اتضح لنا أن للجودة الشاملة أهمية في الاقتصاد المعاصر لما لها من اثر على المؤسسات وبقاءها بين المؤسسات أكثر من أي وقت مضى لدى على المؤسسات الاقتصادية ومنها الجزائرية الإهتمام بالجودة الشاملة التي من شأنها أن تحسن الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية ، وفي هذا الصدد يقول ديمنج : " ترتفع الإنتاجية في المؤسسة إذا تحسنت الجودة لديها " ، لذا تعتبر الجودة الشاملة إحدى السبل المساعدة على خلق الميزة التنافسية ، وأيضا الأسلوب المعتمد في جميع أنشطة المؤسسة ، من أجل الوصول بمنتجاتها و خدماتها إلى مستوى القبول العالي ، وبالتالي الحصول على شهادة المطابقة الدولية للإيزو

وعلى ضوء ما سبق تبرز أهمية بحثنا في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ولقد تمكن هذا البحث من تأكيد الفرضيات السابقة

فالمؤسسة وحدة اقتصادية تؤثر وتتأثر بالمتغيرات المتواجدة بالبيئة كما أن الجودة عرفت تطورات عديدة ، فأصبحت تأخذ معناها الشامل لتشمل جميع المستويات المؤسسات ، كما أثبتت الدراسة النظرية أن إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو أسلوبان في التسيير يرميان إلى تحقيق رضا الزبون إذ كان ظهور إدارة الجودة الشاملة مطلبا حتميا لمواجهة الظروف التي فرضتها تغيرات المحيط ، فبعد أن تعدد المنتجون صارت الأسواق مليئة بتشكيلات متعددة ومتنوعة من المنتجات ،

أصبح الهدف الرئيسي للمؤسسة هو كيفية جلب الزبون إليها وجعله وفيا ، وهذا التوجه نحو الزبون هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ، وذلك ما يسمح لها بالتميز والتفوق واحتلال مكانة في السوق

❖ **النتائج:** لقد مكنا البحث بالخروج بالنتائج على الحالتين النظري والتطبيقي :

• **الجانب النظري :**

- ✓ صاههدف تعظيم الربح هدفًا ثانويًا وليس أساسيًا بعدما أصبحت المؤسسة مجبرة على إرضاء زبائنها
- ✓ الجودة عنصر مهم يجب على المؤسسة الأخذ به في عملية الإنتاج
- ✓ الجودة الشاملة إحدى وسائل ، وأساليب تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة
- ✓ المدخل الجديد للجودة الشاملة لا يتناقض مع المدخل التقليدي المتضمن لعمليات الفحص وتأكيد المراقبة لا يؤكد عليها ، مع إضافة التحسين المستمر في جميع مراحل العمليات الإدارية والإنتاجية
- ✓ يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتسيير حديث في المؤسسات يخدم موقعها في السوق
- ✓ تتميز مرتكزات إدارة الجودة الشاملة بالتكامل ، فلا يمكن تطبيق مبدأ التحلي عن الأخذ فكل مبدأ يكمل الآخر
- ✓ نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بالمورد البشري ، الذي احتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد
- ✓ إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو على حد سواء تضع رضا الزبون ووفائه ركيزة أساسية لها ، لذلك حددت عددا من الطرق للوصول إلى الزبون حيث جعلت الاستماع للزبون محورا هاما للتوجه نحوه وجعلت من مبدأ التحسين المستمر أساسا للجودة الشاملة
- ✓ للجودة الشاملة عدة تأثيرات على مختلف وظائف المؤسسة وهذا ما يساعد على اكتساب عدة مزايا تنافسية

#### • الجانب التطبيقي :

- ✓ الافتقار إلى ثقافة تنظيمية للمؤسسة
- ✓ استخدام تقنيات مراقبة بشكل غير كاف ، من خلال المخبر الذي تمتلكه المؤسسة ،
- ✓ بالرغم من أن المؤسسة حاصلة على إحدى شهادات الإيزو للجودة إلا أنه يوجد رداءة في منتجاتها
- ✓ افتقار المؤسسة إلى ثقافة الجودة
- ✓ وفرة المنتج في الزمان والمكان المناسبين
- ✓ شهرة العلامة أو المؤسسة

#### • التوصيات :

في ظل النتائج المتحصل عليها يمكننا صياغة بعض التوصيات التي من شأنها أن تحدث تغييرا إيجابيا بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى أو سعت للحصول على شهادة الإيزو وتطبيقها إدارة الجودة الشاملة

بما أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فعلى المؤسسة الاهتمام بالأفراد و تحفيزهم فمن غير المعقول مطالبة الفرد ببذل جهد كبير ولا يشعر بالأمان

وأخيرا قد حاولنا من خلال بحثنا تناول موضوع " إدارة الجودة الشاملة و ما ينجر عنها من آثار على المؤسسة الاقتصادية ، حيث ألمنا بأهم النقاط المتعلقة بها ، هذه الفلسفة لا يمكن استفتاءها بالتحليل المطلوب في هذا العمل ، و نتمنى أن نكون قد وفقنا في هذا العمل

### قائمة المراجع :

2. أحمد بن عيساوي - إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسة الاقتصادية - جامعة ورقلة - مجلة الباحث - عدد 4 - 2004
3. اسماعيل عرباجي - اقتصاد مؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر - 1998
4. حميد عبد النبي الطائي وآخرون - إدارة الجودة الشاملة وإيزو - الوراق للنشر والتوزيع - عمان - 2003
5. خضير كاظم محمود - إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء - دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة - الطبعة 1 - عمان - 2002
6. دادي الشيخ - اقتصاد مؤسسة - مركز الطباعة الجامعية - الجزائر - 1998
7. رابح جولي - تنمية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها - ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع - الجزائر - 2008

8. على السلمي - إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو - دار غريب للنشر و التوزيع - الاسكندرية - 1995
9. عمرو والصخري - اقتصاد مؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر - الطبعة 4 - 2006
10. عمران حميدة ، سعيدي فاطمة - مذكرة ماستير " أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية مؤسسة اقتصادية - جامعة العقيد آكلي محند أولجاج - البويرة - 2011 / 2012
11. مدونة صالح محمد القروي - العلوم الإدارية و المالية - <https://Squarra.Wordpres.COM>
12. مليكة علالي - أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو و تنافسية المؤسسة - مذكرة تخرج ماجستير - جامعة محمد خضير - بسكرة - 2003
13. مهدي السمرائي - إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي - دار الجريير للنشر و التوزيع - الطبعة 1 - عمان - 2001
14. نبيل جواد - تنمية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة - مجد المؤسسات الجامعية للنشر و التوزيع - عمان - 2007

# الجانب التطبيقي