

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس — مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تسيير استراتيجي دولي

عنوان المذكرة:

تسيير و ضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية

دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة — مستغانم-

من إعداد الطالبة:

دريال فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة:

بن زيدان الحاج	أستاذ محاضر/أ	رئيسا	جامعة مستغانم
بن علي عائشة	أستاذة مساعدة/أ	مقررا	جامعة مستغانم
بن شني يوسف	أستاذ مساعد/أ	مناقشا	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2015/2014

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس -مستغانم-

كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تسيير استراتيجي دولي

عنوان المذكرة:

تسيير و ضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية

دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة - مستغانم-

من إعداد الطالبة:

دريال فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة:

بن زيدان الحاج	أستاذ محاضر/أ	رئيسا	جامعة مستغانم
بن علي عائشة	أستاذة مساعدة/أ	مقررا	جامعة مستغانم
بن شني يوسف	أستاذ مساعد/أ	مناقشا	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2015/2014

يعبر مضمون المذكرة بأي حال عن رأي صاحبها

كلمة شكر

" الحمد و الشكر لله العلي العظيم و أخيرا "

" ولا تنسوا الفضل بينكم "

و نحن بنجي ثمرة عملنا، لا يفوتنا أن نثني على أساتذتنا الكرام، الذين قدموا لنا نظرة: فكانت لنا حارسا حين
الفترة

فكلمة: فكانت لنا مشجعا حين اليأس

فحكمة: فكانت لنا درسا في الحياة

ثم عملا: فكان لنا الثمرة الحلوة التي ما بعدها حلو

و نخص بالشكر:

الأستاذة المشرفة، الأستاذة بن علي عائشة التي أشرفت على توجيهنا لتحضير هذه المذكرة، و لم تبخل علينا بعونها
و حسن مشورتها، و توجيهاتها القيمة و متابعتها لنا في سبيل انجاز هذا العمل المتواضع منذ أن كان فكرة إلى أن
أصبح في شكله الحالي.

الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تشريفهم لنا بحضورهم و قبولهم مناقشة هذا البحث.

السيد الفاضل حمداوي مصطفى رئيس قسم التجارة بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم.

عمال المكتبة الجامعية لتعاونهم معنا.

كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في انجاز هذا البحث.

لكم منا ألف شكر و تقدير.

إهداء

اهدي هذا العمل إلى اعز مخلوقين على قلبي في هذا الوجود، إلى من لهما الفضل في تربيتي و تعليمي، إلى من دفعاني دوما إلى الأمام، و منحاني القدرة على المواصلة:

إلى أبي و أمي.

إلى أخواني راجية من الله أن يمنح لكل منهم السعادة و الهناء.

إلى كل من ساهم في نجاحي.

إلى جميع الأصدقاء و إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد.

إلى كل من درس معي طيلة مشواري الدراسي و الجامعي.

إلى كل من علمني و إلى من يعلمني من اجل العلم و المعرفة.

و الإهداء الأكبر إلى كل من يتصفح أوراق المذكرة الآن.

الفهرس

كلمة شكر

إهداء

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة العامة أ - هـ

الفصل الأول: الإطار النظري لجودة منتجات المؤسسات الصناعية

تمهيد 14

المبحث الأول: مدخل للمؤسسات الصناعية

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الاقتصادية و خصائصها 15

المطلب الثاني: أهداف المؤسسات الاقتصادية و أنواعها 17

المطلب الثالث: دورة حياة المؤسسة الاقتصادية 18

المطلب الرابع: المؤسسة الصناعية 20

المبحث الثاني: مدخل للمنتج

المطلب الأول: تعريف المنتج و أبعاده 23

المطلب الثاني: مزيج المنتجات 27

29المطلب الثالث: دورة حياة المنتج

32المطلب الرابع: مستويات المنتج و تصنيفاته

المبحث الثالث: جودة المنتج

35المطلب الأول: عموميات حول الجودة

46المطلب الثاني: مسئولية و تكاليف الجودة و المؤشرات التي تدل عليها ...

49المطلب الثالث:عموميات حول الايزو

52المطلب الرابع: جودة المنتج و أهميته

55خلاصة

الفصل الثاني: تسيير و ضمان جودة المنتجات الصناعية و الرقابة عليها

56تمهيد

المبحث الأول: سياسة الجودة و تسييرها

57المطلب الأول: مفهوم سياسة الجودة

59المطلب الثاني: شروط سياسة الجودة و أهدافها.....

61المطلب الثالث: مفهوم تسيير الجودة.....

62المطلب الرابع: منهجية تسيير جودة المنتجات.....

المبحث الثاني: ضمان جودة المنتجات الصناعية

65المطلب الأول: ماهية ضمان الجودة

71	المطلب الثاني: مزايا و عيوب ضمان الجودة و عناصرها
72	المطلب الثالث: كيفية الوصول إلى ضمان الجودة
75	المطلب الرابع: نظام ضمان جودة المنتج وعناصره الرئيسية
المبحث الثالث: الرقابة على جودة المنتجات الصناعية	
77	المطلب الأول: ماهية الرقابة على جودة المنتج
80	المطلب الثاني: التطور التاريخي للرقابة على جودة المنتج و عناصرها
84	المطلب الثالث: القرارات و الأساليب الإحصائية للرقابة على جودة المنتج.....
	المطلب الرابع: خطوات عملية الرقابة على جودة المنتج و المقارنة بينه و بين
87	ضمان الجودة
90	خلاصة

الفصل الثالث: واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

91	تمهيد
المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة	
92	المطلب الأول: تاريخ مجموعة متيجي
93	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة
94	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة و مجال نشاطها

96	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تحليله
	المبحث الثاني: تسيير الجودة و ضمانها في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة
102	المطلب الأول: سياسة الجودة في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة
103	المطلب الثاني: واقع إدارة الجودة بالوظائف الرئيسية للمؤسسة
109	المطلب الثالث: واقع إدارة الجودة بالوظائف الثانوية للمؤسسة
110	المطلب الرابع: آليات تسيير الجودة بالمؤسسة
	المبحث الثالث: اثر الحصول على شهادة الايزو على تحسين تسيير المؤسسة
113	المطلب الأول: إجراءات الحصول على شهادة الايزو
115	المطلب الثاني: دوافع إدراج مقياس الايزو بالمؤسسة
115	المطلب الثالث: التزامات المجمع بعد نيل الشهادة و أفاق الجودة في المؤسسة ..
116	المطلب الرابع: تقديم بعض المعلومات كنتائج لدراسة الحالة
118	خلاصة
119	الخاتمة العامة
122	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	دورة حياة المنتج الصناعي	30
(2-1)	المستويات الثلاثة للمنتج	33
(3-1)	تطور مفهوم الجودة	42
(4-1)	الأبعاد الفكرية للجودة	46
(5-1)	عملية تصميم المنتج	53
(6-1)	جودة المنتج	54
(1-2)	مكونات نظام ضمان الجودة	68
(2-2)	مراحل تطور ضمان الجودة	69
(3-2)	التطور التاريخي لضمان الجودة	70
(4-2)	مثلث ضمان الجودة	73
(5-2)	أنواع الرقابة على الجودة	80
(6-2)	تطور العناصر الرئيسية لنظام الرقابة على الجودة.	81
(7-2)	عناصر ضبط الجودة	83
(8-2)	مثلث الجودة	84
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة	97

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	مجال تطبيق معايير الايزو	50
(1-2)	مزايا و عيوب ضمان الجودة	71
(2-2)	الفرق بين ضمان الجودة و الرقابة على الجودة	89
(1-3)	مشتريات المؤسسة من المواد الأولية لسنة 2014	104
(2-3)	أنواع الفريضة حسب المعايير الدولية	105
(3-3)	كمية الإنتاج لمؤسسة المطاحن الكبرى	106
(4-3)	عدد العمال على أساس المناصب	110
(5-3)	نقاط القوة و الضعف لمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة	116
(6-3)	الفرص و التهديدات لمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة	117
(7-3)	أهم منافسي مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة	117

تمهيد:

بسبب اشتداد المنافسة العالمية في ظل العولمة، أدى ذلك إلى عدم اهتمام المؤسسات بالمنافسة المحلية فحسب، وإنما عليها أن تهتم بخطر المنافسة العالمية في ظل الانتشار الواسع للأسواق العالمية وحرية التجارة وظهور الشركات متعددة الجنسيات، وقد اقتضى الأمر من الدول أن تهتم بموضوع الجودة، وعلى وجه الخصوص جودة منتجات المؤسسات الصناعية، وتضعه في سلم أولوياتها الاقتصادية من خلال تطوير مؤسساتها.

ومن هنا سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم الخاصة بجودة منتجات المؤسسات الصناعية كمدخل عام للموضوع.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصناعية

لقد شغلت المؤسسة الصناعية و لا تزال حيزا معتبرا في كتابات و أعمال الكثير من الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع خصوصا مع التطور الذي شهده الاقتصاد في العالم بحيث أصبحت عصب الحياة الاقتصادية و الخلية الأساسية المكونة لبنية الاقتصاد الوطني فهي مصدر الثروة الإجمالية للمجتمع.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية و خصائصها

الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

من الصعب تحديد في تعريف واحد معنى المؤسسة الاقتصادية، فهي مفهوم يتميز بالشمولية، و يمكن النظر إليه من زوايا متعددة.
ومن بين هذه التعاريف نذكر:

" المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"¹

"المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي، الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، و تكاليف الإنتاج"²

"المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها"³

"المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي: هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي و لهذا المكان سجلات مستقلة"⁴

¹ عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية- المطبعة الجهوية بقسنطينة- الجزائر، 2010، ص 24

² زكي حنوش - مروان المسمان، "الرقابة و التخطيط في المشروع"، الطبعة الأولى، مديرية الكتب و المطبوعات- الجزائر، 1981، ص 09

³ نفس المرجع أعلاه، ص 09

⁴ محمد عادل العاقل، "مبادئ التحليل الاقتصادي"، الطبعة الأولى، جامعة حلب- سوريا، 1979، ص 313

من خلال ما سبق يمكن استنتاج تعريف شامل للمؤسسة الاقتصادية فهي: "ذلك التنظيم الذي يجمع بين الوسائل المالية، المادية والبشرية بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة".

الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

من التعاريف السابقة يتم استخلاص مجموعة من الصفات أو الخصائص التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:¹

- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات، أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها؛
- القدرة على الإنتاج، أو أداء الوظيفة التي وجدت من اجلها؛
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف، و ظروف سياسية مواتية، و عمالة كافية، و قدرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة؛
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج و نمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد؛
- يجب أن يشمل مصطلح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، و ذلك إذا ضعف مبرر وجودها، أو تضاءلت كفاءتها؛
- التحديد الواضح للأهداف، و السياسة، و البرامج، و أساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين.

¹ هادي خالد، "دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التسعير للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013، ص: 25-26، مأخوذة من الموقع الإلكتروني:

univ-biskra.dz/pg/images/stories/folio2013/folio.../_____pdf، يوم 20/02/2015

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية و أنواعها

لكل مؤسسة اقتصادية أيا كان نوعها أهداف تسعى لتحقيقها، سيتم التطرق إليها من خلال:

الفرع الأول: أهداف المؤسسة الاقتصادية

منذ الاستقلال إلى الآن، وعبر مخططات التنمية الوطنية تهدف السياسة الوطنية للإنتاج على المدى المتوسط والمدى الطويل إلى:¹

- الاستقلال الاقتصادي؛
- إنتاج سلع معتدلة الثمن؛
- تلبية حاجات المستهلكين المحليين؛
- رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع؛
- تحقيق عائد مناسب على رأسمال المستثمر، أو تحقيق معدل من الربح؛
- امتصاص الفائض في العمالة (الهدف هو التشغيل الكامل)؛
- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني؛
- تقليل الصادرات من المواد الأولية، وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتجات النهائية، والحد من الواردات و خاصة السلع الكمالية.

الفرع الثاني: أنواع المؤسسات الاقتصادية

إن أنواع المؤسسات الاقتصادية تتعدد بتعدد القطاعات، الوظائف، النشاطات والأغراض. وإذا ركزنا على القطاع الاقتصادي فإننا نجد الأنواع الأساسية التالية:²

1- المؤسسات الصناعية:

و تنقسم هذه المؤسسات بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:

1-1 - مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية: كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات

الهدرو كربونات،..... الخ

¹ بن داني عزيزة، "عوامل نجاح المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسة، كلية

العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغام، 2012، ص: 12

² عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 30 - 31

وما يميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجها لرؤوس أموال كبيرة. كما تتطلب توفير مهارات و كفاءات عالية لتشغيلها؛

2-1- مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة: كمؤسسات الغزل و النسيج، مؤسسات

الجلود، الخ؛

2- المؤسسات الفلاحية :

وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض، أو استصلاحها. وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج، وهو الإنتاج النباتي، والإنتاج الحيواني، والإنتاج السمكي.

3- المؤسسات التجارية:

وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري، كمؤسسات الجملة، ومؤسسات المفرق مثل مؤسسات الأروقة الجزائرية.

4- المؤسسات المالية:

وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية، كالبنوك ومؤسسات التأمين، ومؤسسات الضمان الاجتماعي..... الخ.

5- مؤسسات الخدمات:

وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية،..... الخ.

وأخيرا يجب الإشارة بأنه على الرغم من الدور الهام لكل نوع من أنواع المؤسسات السابقة الذكر، إلا أن الدراسة ستقتصر فقط على المؤسسات الصناعية.

المطلب الثالث: دورة حياة المؤسسة الاقتصادية

نظرا لاهتمام الكثير من الباحثين في الفكر المالي بالمراحل التي تمر بها حياة المؤسسة، فقد نتج عن ذلك عدة تقسيمات لمراحل حياة المؤسسة الاقتصادية، و من أهمها تقسيم (Gup). حيث يعتبر من التقسيمات الأكثر شيوعا.

اعتمد (Gup) إلى تقسيم حياة المؤسسة إلى أربعة مراحل و هي:¹

1- مرحلة النشأة و الانطلاق: وهي مرحلة دخول السوق، وتمثل في السنوات الأولى من

تأسيس المؤسسة و تتميز هذه المرحلة بعدة خصائص أهمها:

أ- وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة؛

ب- ارتفاع تكاليف الإنتاج و البحث العلمي؛

ت- القدرة على تحمل الخسائر المبدئية.

2- مرحلة النمو و التوسع: تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش و التوسع الذي حققته

المؤسسة و أهم ما يميز هذه المرحلة:

أ- وجود علامات تجارية؛

ب- القدرة على التحكم في التكاليف؛

ت- ارتفاع المبيعات، وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.

3- مرحلة النضج و الاستقرار: ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي:

القدرة على المنافسة، والتحكم في الأسعار؛ حسن العلاقة مع العملاء؛

السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.

4- مرحلة التدهور و التراجع: تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاط

المؤسسة وتتميز بما يلي:

أ- البحث عن تخفيض التكاليف والعمال؛

ب- التخلص من بعض الأنشطة المكلفة؛

ت- التراجع عن مستويات المبيعات، و ذلك بالمقارنة مع المراحل السابقة.

¹ حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي - تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع - عمان، 2000، ص ص:

المطلب الرابع: المؤسسة الصناعية

الفرع الأول: مفاهيم عامة حول الصناعة و المؤسسة الصناعية

لقد شغلت المؤسسة الصناعية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الاديولوجية، و هذا باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الصناعي.

1- تعريف الصناعة:

لقد تعددت التعاريف بين الكتاب والمهتمين بموضوع الصناعة، سيتم التطرق إلى بعضها:

الصناعة هي: "عملية تحويلية للمواد الخام الطبيعية منها، من اجل زيادة قيمتها وجعلها قابلة لإشباع حاجات معينة للإنسان حتى ولو كانت بسيطة، وهذا باستخدام الأدوات المناسبة"¹

الصناعة هي: "عملية تقديم منتج أو خدمة جديدة. وتعتبر الصناعة مرادفة للقطاع الصناعي والذي يعنى بالنشاطات الاقتصادية المعقدة، كتحويل المواد الخام إلى منتجات وخدمات ذات فائدة. وفي هذا المجال الصناعة هي إجمالي المشاريع المنتجة تقنيا في حقل الصناعة (تحويلية، نسيجية.....)"²

2- تعريف المؤسسة الصناعية:

تعرف المؤسسة الصناعية بأنها: "مجموعة عناصر الإنتاج البشرية، والمالية التي تستخدم وتسير بهدف إنتاج المواد والسلع، وكذلك بيعها و توزيعها. كل ذلك بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائلها المختلفة، كتسيير الموازنات، فنية المحاسبة التحليلية، وجداول المؤشرات"³

ومنه نستنتج أن المؤسسة الصناعية هي: "فرع من فروع المؤسسة الاقتصادية، حيث تقوم بتنسيق عوامل الإنتاج (رأس مال، العمل، الطبيعة)، بغية إنتاج منتجات (سلع ومواد) موجهة للسوق، ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات".

¹ محاضرة الأستاذ دحمان احمد، "مقياس تحليل المنظمة و الإستراتيجية الصناعية"، مقدمة لطلبة سنة ثانية ماستر تخصص تسيير استراتيجي دولي،

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم، 2014-2015

² نفس المرجع أعلاه.

³ سعيد أوكل، "وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية- الجزائر، 1992، ص ص: 01-02

الفرع الثاني: نبذة تاريخية موجزة عن نشوء و تطور المؤسسة الصناعية و أهميتها

1- نبذة تاريخية موجزة عن نشوء و تطور المؤسسة الصناعية:

يعود نشوء الصناعة والمؤسسات الصناعية وتطورها إلى فترة تاريخية طويلة ترجع بدايتها إلى المجتمع البدائي، ثم بلغت مستويات عالية في مرحلة المعاصرة. فقد مرت الصناعة بخمسة مراحل تاريخية نجملها بالآتي:¹

أ- مرحلة الصناعة المنزلية:

نشأت الصناعة بشكلها الأولي على هيئة أنشطة منزلية ضمن نطاق القطاع الزراعي الريفي. فقد كانت المرأة في العائلة الريفية تقوم بصناعة وحياسة الملابس والغزل والنسيج، فيما مارس الرجل صناعة أدوات العمل والطبخ وغيرها من المواد الضرورية للمنزل و للإنتاج، و ذلك إلى جانب عمله الأساسي في الزراعة. اتسم هذا النشاط بالعمل اليدوي والوسائل البدائية في العمل. والهدف الأساسي منه هو تلبية احتياجات العائلة من المنتجات الضرورية؛

ب- مرحلة الحرفية:

ظهر هذا النوع من النشاط الصناعي بصورة تدريجية خلال السياق التاريخي لتطور العمل، حيث تحول بعض المنتجين المنزليين إلى أفراد متخصصين بنشاط معين في القرية كحرفيين أو صناع، كالحدادين و النجارين و الصاغة والحرفيين والنساجين وغيرهم. حيث أصبح نشاطهم مخصص للسوق وليس لإشباع حاجة العائلة فقط. ويتمحور عمل الحرفيين حول إنتاج سلع صناعية معينة. حيث تعتبر الحرفية مرحلة مهمة في تطور الصناعة ويعود لها الفضل في تطور قوى الإنتاج وتحسين أدوات الإنتاج.

ت- مرحلة التعاونية الرأسمالية البسيطة:

هي عبارة عن مشغل صغير، يقوم رب العمل أو المنتج المقتدر باستخدام العمال الحرفيين الآخرين لقاء أجر معين لصنع المنتجات تحت سقف واحد بموجب تقنية يدوية. وقد مكنت هذه الوسيلة من بسط الرقابة داخل المؤسسة التعاونية الإنتاجية مما يخلق جو المنافسة بين العاملين، إلا أن هذا النمط بقي محدود الفائدة لغياب

¹ مدحت كاظم القريشي، "الاقتصاد الصناعي"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة و النشر - عمان، 2001، ص ص: 14 - 15

تقسيم العمل الذي يعود له الفضل الأكبر في رفع إنتاجية العمل وزيادة الإنتاج وتخفيض نفقاته، وبالتالي زيادة الأرباح.

ث - مرحلة المشغل الرأسمالي:

يمثل المشغل الرأسمالي ورشة عمل أو أكثر يعمل فيها عدد كبير من العمال تحت إشراف رب العمل، والقائم على أساس استخدام الأدوات والعمل اليدوي مع وجود تقسيم فني للعمل. يرتبط العمل في هذه المرحلة بتجزئة عملية الإنتاج يصاحبها تخصص في أدوات العمل المستخدمة، وقد أسفر زيادة كبيرة في إنتاجية العمل. وقد هيا هذا المشغل هذا الأساس التنظيمي والتقني لنشوء الصناعة الآلية الضخمة بعد الثورة الصناعية؛

ج - مرحلة الصناعة الآلية:

قامت هذه المرحلة على أساس استخدام الآلات والمكائن بعد الثورة الصناعية، حيث أدى التطبيق العملي لمنجزات العلم و التكنولوجيا في الصناعة إلى إدخال أنواع جديدة من الآلات والتكنولوجيا التي لم تكن موجودة آنذاك، كالمكائن البخارية و الطاقة الكهربائية. وقد تكونت هذه الصناعة بعد عملية بناء اقتصادية وفنية طويلة لمصانع آلية بدأت من الصناعة الخفيفة وانتقلت بعدها إلى الصناعة الثقيلة.

2- أهمية قطاع الصناعة:

تعتبر أهمية التصنيع أو الصناعة عملية ناتجة عن مجمل عناصر المنظمة في التنمية الاقتصادية، إذ تمثل احد الجوانب المهمة التي تدفع بالتنمية، لأنها تمثل زيادة مساهمة القطاع الصناعي في تكوين الناتج القومي، وعليه لا يمكن تحقيق تنمية دون تطوير في القطاع الصناعي.

تتمثل أهمية القطاع الصناعي في دفع عجلة التنمية لعدة أسباب منها:¹

- علاج مشكلة البطالة من خلال توفير فرص عمل؛
- تنويع مصادر الإنتاج والدخل و الصادرات، من اجل زيادة الميزة التنافسية؛
- رفع مستوى الإنتاجية، من خلال الاستفادة من التكنولوجيا؛
- نمو القطاع الصناعي يساعد على نمو القطاعات الأخرى؛

¹ محاضرة أستاذ دحمان احمد، مرجع سبق ذكره

- زيادة العملة الصعبة، وعلاج عجز ميزان المدفوعات؛
- زيادة رفاهية المجتمع.

المبحث الثاني: ماهية المنتج

يعتبر المنتج أساس وجود المؤسسة، والركيزة الأساسية التي تدور حوله كافة الأنشطة ، وتقاس درجة نجاح المنظمة وإدارة تسويقها في قدرتها على تقديم منتجات متطورة وحديثة تلبي حاجات ورغبات المستهلكين في مختلف الأسواق و تحقق الرضا لهم، و هذا ما ينعكس على ديمومة ونمو و ازدهار المؤسسة وتحقيق أهدافها .

بحيث يعتبر المنتج العنصر الأساسي من عناصر المزيج التسويقي ويمثل حلقة وصل بين المنظمة وأسواقها وزبائننها. وإن جميع القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي تعتمد في الأساس على المنتج نفسه. ويمكن النظر إلى المنتج على أنه حل وعلاج لمتطلبات واحتياجات الزبائن ورغباتهم. وفي نفس الوقت يمثل أداة فعالة ومساعدة للمنظمة وإدارة تسويقها على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات العامة لها وإستراتيجية التسويق فيها .

ونظرا لأهمية المنتجات وضرورة تناولها من جوانبها وأبعادها المختلفة فان هذا المبحث سوف يركز على النقاط التالية:

المطلب الأول: مفهوم المنتج و أبعاده

يمثل المنتج قلب مزيج التسويق باعتباره العنصر الذي ترتبط بوجوده كافة الأنشطة التي تزاو لها المنظمة والتسويق على حد سواء. وإن الاهتمام المتزايد بالمنتج وأبعاده المختلفة وأنواعه قادت بعضا من الباحثين والمتخصصين إلى محاولة إعطاء تعريف يتناسب مع الأهمية النسبية التي يحتلها هذا العنصر الحيوي والأساسي لأية منظمة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها. الأمر الذي أدى لظهور العديد من التعاريف جوهرها التركيز على الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي يمثلها المنتج .

الفرع الأول: تعريف المنتج

هناك عدة تعريفات للمنتج من أهمها ما يلي:

يعرف المنتج على انه: "أي شيء يستلمه الأفراد من خلال عملية التبادل، أو انه أي شيء في السوق وجد من اجل عملية التبادل"¹

كما يعرف بأنه: "مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة يضمنها الغلاف، اللون، السعر، شهرة وسمعة ومكانة الشركة المنتجة والبائع ، وخدمات المنتج والبائع التي يقبلها المستهلك على أنها تشبع حاجاته ورغباته"²

أما كل من kotler- Armstrong فقد عرفا المنتج على انه: "أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة أو حاجة ما"³

كما يعرف المنتج على انه: "عبارة عن مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي يتألف منها ويرتبط بها، والتي تعبر عن حاجة أو رغبة المستهلك وتحقق أهداف المنظمة، وتشكل اقل ضرر ممكن للبيئة والمجتمع"⁴

يتضح مما تقدم بان التعريف الأخير أكثر شمولية لأنه يتضمن الأركان التالية :⁵

- الخصائص و الصفات الملموسة: أي الخواص المادية المتمثلة في اللون، الشكل، التصميم، الحجم والغلاف؛

- الخصائص و الصفات غير الملموسة: والتي تشير إلى المنافع، والجوانب الاجتماعية والأخلاقية المتمثلة في التفاخر، التباهي والوجاهة، والشعور بالسعادة والراحة؛

¹ محمود جاسم الصميدعي - ردينة عثمان يوسف، "إدارة المنتجات"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة- عمان، 2011، ص:

97

² نفس المرجع أعلاه، ص: 98

³ نفس المرجع أعلاه، ص: 98

⁴ نفس المرجع أعلاه، ص: 98

⁵ نفس المرجع أعلاه، ص: 98

- إن الخواص المادية أو الملموسة للمنتج تشير إلى السلع المادية، بينما الخواص غير الملموسة تشير إلى الخدمات والأفكار؛
- يركز التعريف على المسؤولية الاجتماعية من خلال خلق التوازن بين حاجات المنظمة ، وحاجات المستهلك، وحاجات المجتمع . وهذا هو جوهر المفهوم الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية؛
- يركز التعريف على عدم الإضرار بالبيئة والحفاظ عليها، وهذا يمثل جوهر مفهوم التسويق الأخضر، والتسويق الاجتماعي.
- أما كل من (Hill, Alexander, cross) فإنهم يشيرون إلى أن تعريف المنتج لابد أن يتعلق بمختلف الخصائص التي صممت من قبل خط إنتاج المنتج، ونوع الصنف مثال عن ذلك عملية تجميع المنتج يحدد الغرض النهائي له، أي أن الظروف والأوضاع التي يحتاج لها في تكوين هذا التعريف تنقسم إلى:¹
- الظروف والأوضاع التي تؤثر على تطور المنتجات الجديدة: والتي تتعلق بعملية تجميع المنتج؛
- الأوضاع و الظروف التي تتعلق أو تحدد من قبل المنظمة نفسها: والتي تتعلق بعوامل القوة والضعف، والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة؛
- تنوع و اختلاف المنتجات: والتي تعتبر مهمة بالنسبة للمنظمة، وهي في نفس الوقت من العوامل التي تعطي المنظمة فكرة عن تعريف المنتج المباشر، وقوة السوق وفعاليته، وقابلية المنتج وكفاءته.
- ومن هنا يمكن القول بان مصطلح المنتج هو: "عبارة عن السلع المادية، الخدمات، والأفكار".
- وهو: "كل شيء مادي ملموس، أو غير ملموس، يتلقاه الفرد أو المنظمة من خلال عملية التبادل".
- وفي هذا الإطار، فإن المنتج قد يكون في صورة سلعة أو خدمة، أو فكرة، أو تركيبة، تجمع بين عنصرين أو أكثر من العناصر السابقة لإشباع رغبات المستهلكين.

¹ محمود جاسم الصميدعي - ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 98

الفرع الثاني: أبعاد المنتج (خصائص)

نظرا لتواجد العديد من الخصائص والأبعاد التي يتضمنها المنتج فقد أطلق مصطلح المنتج الشامل (the total Product) و يشير كل من (kotler- Armstrong) إلى هذه الأبعاد بثلاثة مستويات، وإن لكل مستوى قيمة معينة ومحددة للزبون سوف نوجزها فيما يلي:¹

1- جوهر المنتج: و هو ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة، و التي يحصل عليها المستهلك أو يتوقع الحصول عليها من خلال شراء المنتج، ويطلق عليه بالمستوى الأساسي والذي يتضمن المنفعة الرئيسية أو الجوهرية، لذلك عند تصميم المنتج يجب أن يشكل استنادا إلى ماذا يريد المشتري أن يشتري فعلا، إن هذا الفهم يؤسس لحل المشكلة الرئيسية التي يبحث عنها المستهلك أولا، وهذا يعني التركيز على المنفعة الجوهرية التي يرغب المستهلك الحصول عليها؛

2- المنتج الفعلي: و هو ما يتعلق بالخصائص الطبيعية والكيميائية للمنتج وتصميمه وغلافه الخارجي واسمه التجاري وغيرها. في هذا المستوى الثاني يجب أن يحاول مخططو المنتج تحويل المنفعة الجوهرية إلى منتج فعلي، الأمر الذي يتطلب أن يتم تطوير سمات المنتج، وتحديد مستوى الجودة، الاسم والعلامة التجارية والتغليف؛

3- المنتج المدعم (المعزز): يتضمن مجموعة المنافع والخدمات الإضافية التي تدعم المنفعة الرئيسية للمنتج الفعلي، والتي يحصل عليها المستهلك عند شراء المنتج والذي يمثل بالخصائص والخدمات مقارنة بما أنفقه من مال و وقت وجهد عند حصوله على هذا المنتج الملموس.

إن المستهلك يرى المنتج كحزمة من المنافع التي تلي احتياجاته، وتحقيق رغباته، لذلك فعند تطوير المنتج يجب أن يفهم المصممون والمسوقون الاحتياجات الأساسية (الجوهر) للمستهلك التي سيشبعها المنتج أولا، ومن ثم يتم تصميم المنتج الفعلي وبعد ذلك يضعوا الأنشطة الأزمة لتعزيزه من اجل أن يقدم حزمة منافع متكاملة تحقق الرضا للمستهلك.

¹ محمود جاسم الصميدعي - ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 99- 101

المطلب الثاني: مزيج المنتجات

إن مزيج المنتجات هو عبارة عن مجموعة متكاملة من المنتجات وأشكالها التي تنتجها وتقدمها المؤسسات للأسواق المختلفة.

ويعرف مزيج المنتجات بأنه: " تلك التركيبة التي تكون مجموعة من المنتجات أو خطوط المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وعرضها للبيع في سوق ما"¹

و تعرف على أنها: "قائمة من المنتجات (سلع و خدمات) ترغب المؤسسة ببيعها في الأسواق".²

إن مزيج المنتجات عندما يتكون من منتج واحد يطلق عليه المزيج البسيط ، بينما عندما يتكون من مجموعة من المنتجات (خطوط الإنتاج) يسمى بالمزيج المتعدد أو بتشكيلة المنتجات (سلع و خدمات) .

الفرع الأول: تركيبة مزيج المنتجات

تتكون تركيبة أو هيكلية مزيج المنتجات من أربعة نقاط أساسية هي:³

1- اتساع مزيج المنتجات:

إن اتساع مزيج المنتجات يقصد به عدد خطوط الإنتاج الرئيسية التي تقدمها المنظمة للأسواق. إن اتساع مزيج المنتجات يساعد المنظمة على تنويع منتجاتها بهدف تلبية حاجات ورغبات الزبائن في الأسواق وكذلك يساعدها على الوقوف أمام المنافسين؛

2- عمق مزيج المنتجات:

يشير عمق مزيج المنتجات إلى عدد الأشكال أو الأنواع لكل خط إنتاجي ولكل منتج، وبعبارة أخرى فهو يمثل التشكيلة التي يتألف منها كل منتج في خط المنتجات؛

3- طول مزيج المنتجات:

يقصد به إجمالي عدد المنتجات وأشكالها التي تتكون منها كافة خطوط المنتجات الخاصة بالمنظمة، والتي تقدم للأسواق المختلفة. وبعبارة أخرى فانه يمثل الاتساع + العمق.

¹ محمود جاسم الصميدعي - ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 101

² نفس المرجع أعلاه، ص: 102

³ نفس المرجع أعلاه، ص: 102

4- تناسق مزيج المنتجات:

ويقصد به درجة الترابط و التكامل والانسجام بين خطوط المنتجات المقدمة من قبل المنظمة لمختلف الأسواق. إن تحديد تركيبة مزيج المنتجات لا يتم إلا من خلال دراسة معمقة وتحليلية للأسواق وحاجات ورغبات الزبائن فيه، وكذلك من خلال التحليل الموقفي والواقعي لكل منتج وأشكاله بشكل فردي أو خط المنتجات في الأسواق التي تقدم بها هذه المنتجات وأشكالها.

الفرع الثاني: استراتيجيات مزيج المنتجات و العوامل المؤثرة في تحديده

1- استراتيجيات مزيج المنتجات:

من اجل تقوية و تعزيز المركز التنافسي و بناء شهرة و سمعة في الأسواق، فان على المؤسسات وإدارة التسويق والمنتجات فيها أن تتبنى عدة استراتيجيات لمزيج منتجاتها هي:¹

- أ- إستراتيجية إضافة خطوط إنتاج جديدة، وهذا يعني توسيع مزيج منتجاتها؛
- ب- إستراتيجية إطالة خطوط الإنتاج الموجودة كي تمتلك المنظمة خطوط إنتاجية أكثر؛
- ت- إستراتيجية تطويرية بإضافة تعديلات لكل منتج، وهذا بدوره يعمق مزيج منتجاتها؛
- ث- إستراتيجية إضافة أشكال جديدة للمنتج لتجعل مزيج منتجاتها أكثر تناسقا، وبالتالي تحصل على سمعة قوية في مجال واحد أو عدة مجالات.

2- العوامل المؤثرة في تحديد مزيج المنتجات :

العديد من العوامل التي لا بد من أخذها بنظر الاعتبار من قبل المنظمة، و إدارة تسويقها ومنتجاتها، والتي تؤثر في تحديد مزيج المنتجات الواجب اعتماده من المنظمة، بهذا الصدد حدد عدة عوامل هي:²

¹ محمود جاسم الصميدعي- ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 103

² نفس المرجع أعلاه، ص: 104

أ- العوامل الداخلية:

وتتمثل في العوامل و المتغيرات الخاصة بالمؤسسة، و تشمل الإمكانيات المادية و البشرية، عدد خطوط المنتجات، أساليب وطرق الابتكار وتصميم وتطوير وتقديم وإنتاج المنتجات، التوجه الاستراتيجي لتخطيط وتطوير المنتجات، الخبرة و المهارة والتقنيات المستخدمة في عمليات الإنتاج.

ب- العوامل الخارجية:

وتتمثل بظروف البيئة الخارجية، والتي لا تتمكن المؤسسة من السيطرة عليها، وتشمل احتياجات الأسواق والزبائن، المنافسين ومستوى التطور والتقنيات المستخدمة في مزيج المنتجات، العوامل الاقتصادية (الدخل، القوة الشرائية للمستهلكين، حجم الاستثمار) وتوزيعه على القطاعات الاقتصادية، تقلبات الأسعار ومنها أسعار المنتجات، أسعار الفائدة، التضخم، المجهزين وكذلك العوامل التكنولوجية وانعكاساتها على طرق ووسائل الإنتاج، والاتصالات و وسائل النقل. إضافة للعوامل الديمغرافية والاجتماعية وأثرها على سوق المستهلك الأخير. إضافة إلى العوامل الطبيعية المتعلقة بالموقع الجغرافي والمناخ... وغيرها والتي تؤثر على نظام الإمداد التسويقي.

المطلب الثالث: دورة حياة المنتج

تستمد مفهوم دورة حياة المنتج في تفسيرها لسلوك المبيعات والأرباح خلال مراحل دورة الحياة من التفسير البيولوجي لدورة حياة الكائنات الحية.

إذ يفترض أن السلع والخدمات تقدم وتنتهي وتنتلشى، وتكون عرضة للزوال شأنها في ذلك شأن الكائنات الحية. لذلك فإن المنتج يولد ثم ينمو و يخرج من السوق لاحقا بعد أن يمر بعدة مراحل خلال دورة حياته.

إن دورة حياة المنتج في تفسيرها لسلوك مبيعات المنتجات، وأرباحها تستند على فرضيتين أساسيتين هما:¹

- تمر مبيعات المنتج بمراحل متعاقبة (التقدم، النمو، النضوج، التدهور)، وبمعدلات نمو متباينة بمرور الزمن،

لتشكل بمسارها هذا دورة حياة المنتج؛

- إن الأرباح التي تتحقق من بيع المنتج تأخذ مساراً مشابهاً لمسار مبيعاته ولذلك فهي تأخذ بدورها شكلاً

منحنياً، إلا أنه نتيجة لتغير حدة المنافسة خلال دورة حياة المنتج يبدأ منحنى الأرباح بالانخفاض في

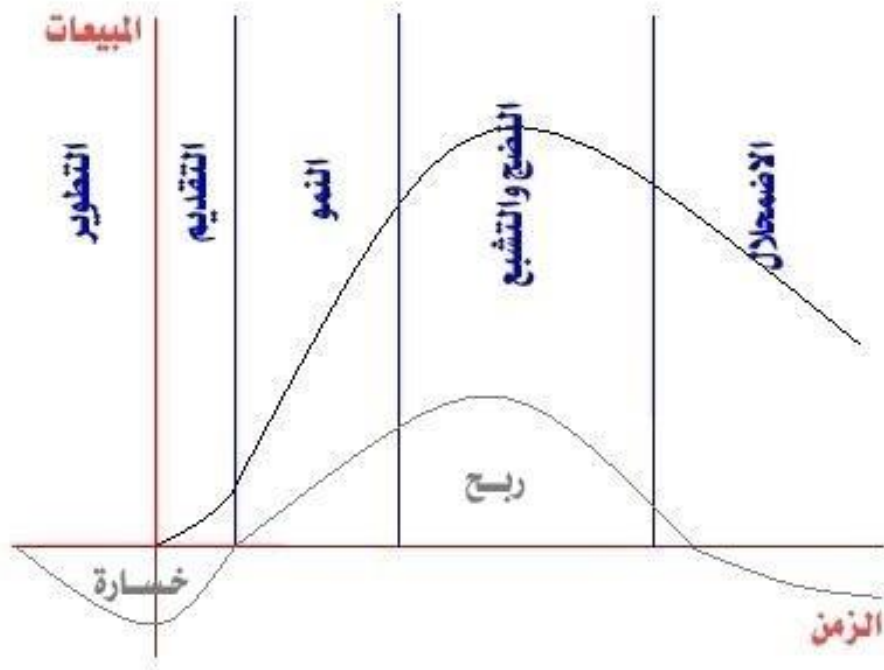
المرحلتين الأخيرتين في الوقت الذي يستمر فيه منحنى المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخوله مرحلة

التدهور.

¹ محمود جاسم الصميدعي - ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 113

إن دورة حياة المنتج لا تختلف، و لكن الاختلاف يكون في طبيعة الإستراتيجية التسويقية المتبعة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، لان اغلب المنتجات تمر في نفس المراحل. و الشكل التالي يوضح دورة حياة المنتج:

شكل رقم (1-1) : دورة حياة المنتج الصناعي



المصدر: محمود جاسم الصميدعي - ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 113

يتضح من الشكل السابق بان دورة حياة المنتج تمر بخمس مراحل، هي: ¹

1- مرحلة تطوير المنتج:

إن هذه المرحلة تسبق مرحلة تقديم المنتج للسوق، ويطلق عليها مرحلة ابتكار/ تطوير المنتجات الجديدة، حيث تتضمن العديد من المراحل الأولية، تتمثل بالبحث عن الأفكار، تقليص عدد الأفكار، تقييمها للوصول إلى البديل الأمثل الذي يحول الأفكار إلى واقع ملموس (أي إنتاج نماذج للمنتج على نطاق تجريبي) وفي تلك المرحلة لا نسمي الفكرة منتجا فعليا بل تجريبيا.

¹ محمود جاسم الصميدعي - ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 114

وتبدأ في هذه المرحلة عملية الإنفاق على المنتج، و يتضمن نموذج المنتج جميع المواصفات الرئيسية له مثل الشكل، الحجم، التصميم، الأبعاد،..... الخ، يفضل في هذه المرحلة عرض المنتج على عينات من المستهلكين لأخذ الرأي فيه. إن مثل هذا الرأي مهم من أجل تطوير وتحسين النموذج التجريبي المصمم للمنتج.

2- مرحلة التقديم:

تعتبر هذه المرحلة هي الأولى بدخول المنتج للأسواق، وتتصف هذه المرحلة بضعف المبيعات بسبب ضعف الطلب على هذا المنتج، لعدم معرفة الزبائن به، و لكونه جديد في سوق الأعمال ولم يطرح مسبقاً. إن إدارة التسويق والمنتجات لابد أن تركز على وسائل الترويج المختلفة، بهدف التعريف به، وعلى أهميته بالنسبة للمستهلكين من خلال ما يقدمه من منافع لهم.

3- مرحلة النمو:

إن أهم سمات هذه المرحلة هي إن المبيعات تبدأ بالارتفاع السريع، وذلك لنمو الطلب نتيجة معرفة المستهلكين بالمنتج، وتمييزه عن المنتجات الموجودة في السوق.

ومن أهم مؤشرات هذه المرحلة :

- أ- التوسع في تقديم المنتج ومحاولة تطويره؛
- ب- المبيعات تبدأ بالارتفاع الذي ينعكس على الأرباح التي تأخذ بالزيادة؛
- ت- التركيز على تنمية العلاقات العامة وكذلك الإعلان.

4- مرحلة النضج:

في هذه المرحلة تصل مبيعات المنتج إلى أعلى حجم، وذلك بسبب الارتفاع في حجم الطلب عليه، ويطلق على هذه المرحلة بمرحلة الازدهار من ناحية مستوى الأرباح المنخفضة فيها، والتي تفوق المراحل الأخرى. ومن أهم سماتها:

- أ- السعي إلى المحافظة على الحصة السوقية؛
- ب- تتصف المنافسة بالشدة ؛
- ت- التركيز على الجهود الترويجية، وعلى العلاقات العامة، وتنشيط المبيعات.

5- مرحلة التدهور:

ضمن هذه المرحلة تميل المبيعات نحو الانخفاض بشكل أسرع مما كان عليه في المرحلة السابقة وهذا يعود لأسباب عدة من بينها:

أ- قد يكون المنتج قد أصبح لا يلي حاجات ورغبات الزبائن لأسباب تقنية أو تكنولوجية؛

ب- ظهور منتجات جديدة ذات جودة عالية. يمكن أن تحل محل المنتجات القديمة القائمة في الأسواق؛

ت- وجود خلل في أسلوب توزيع المنتج، وذلك بسبب عدم الاختيار المناسب لمنافذ التوزيع.

وينتج عن ذلك انكماش في الطلب و المبيعات، والذي يؤدي إلى انخفاض إنتاج هذا المنتج، وبالتالي انخفاض سريع في الأسعار كوسيلة لتنشيط المبيعات.

المطلب الرابع: مستويات المنتج و تصنيفاته

الفرع الأول: مستويات المنتج

نميز ثلاث مستويات للمنتج:¹

1- المنتج الأساسي (المركزي):

ويعني المزايا الأساسية التي يبحث عنها المشتري، والتي تسمح بإشباع حاجاته، وبعبارة أخرى هو مجموع المنافع غير الملموسة للمنتج، ففي حالة جهاز الفيديو مثلاً نجد أن المنتج الأساسي هو المتعة والتسلية التي يتلقاها المستهلك من وراء استخدامه لهذا الجهاز؛

2- المنتج الملموس:

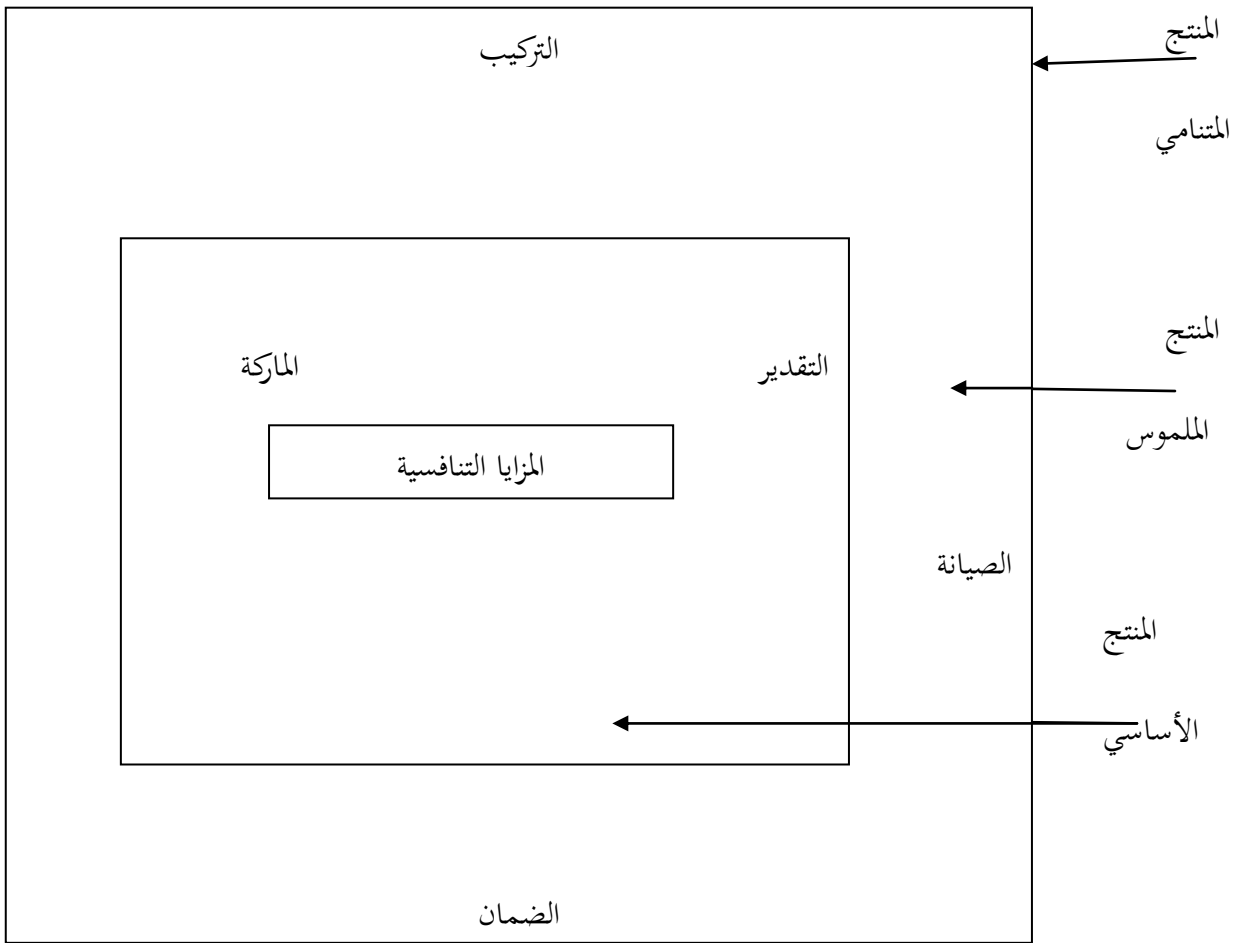
وهو الذي يتكون من النماذج والأبعاد المادية الملموسة، والتي تستهل عملية المبادلة للمنتج الأساسي؛

¹ مأمون الدراكة- طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع- عمان ، 2002، ص: 42

3- المنتج بمفهوم واسع (المتنامي):

وهي جميع الخدمات التي ترافق المنتج كالتوزيع، التركيب، الضمان والصيانة، وكذلك الجوانب النفسية التي تحسن من القيمة الإجمالية التي يتلقاها المستهلك في مقابل ما دفعه من مدى صداقة ومساعدة رجال البيع للمشتري. و يوضح الشكل الموالي هذه المستويات:

شكل رقم (1-2): المستويات الثلاثة للمنتج



المصدر: مأمون الداركة- طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص: 42

الفرع الثاني: التصنيفات المختلفة للمنتجات:

يمكن تصنيف المنتجات إلى مجموعتين رئيسيتين، وذلك على أساس استخدام المنتج من جانب المشتري، وذلك على النحو التالي:¹

1- المنتجات الاستهلاكية:

وهي تلك المنتجات التي يقوم المستهلك النهائي بشرائها بغرض استخدامها في إشباع حاجاته و رغباته. ويمكن تقسيمها وفق معيارين أساسيين هما:

1-1 حسب طول فترة الاستخدام، حيث نجد:

أ- المنتجات غير المعمرة: يشترىها المستهلك عادة لاستخدام واحد أو لعدة استخدامات

محدودة، مثل المشروبات الغازية، المواد الغذائية، الخ؛

ب- المنتجات المعمرة: التي تستهلك عبر فترات زمنية طويلة، كالسيارات مثلاً.

2-1 حسب الجهد المبذول في عملية الشراء، حيث نجد:

أ- المنتجات الميسرة: هي المنتجات التي تشتري على فترات دورية متقاربة دون الحاجة إلى إجراء مقارنة

بين العلامات التجارية المعروضة أو تقييم للفروق بينها، حيث أن تلك الفروق محدودة وبسيطة لا

تتطلب الجهد المنفق في عملية المقارنة والتقييم؛

ب- منتجات التسوق: هي تلك السلع التي يقارن فيها المستهلك بين بدائل عديدة وفق معايير

محددة مثل: السعر و الجودة، كما أنها منتجات مكلفة أكثر، وبها مخاطر أكبر من المنتجات، ولهذا

فالمستهلك يبذل وقتاً أطول وجهداً أكبر عند اختياره لمثل هذه المنتجات كالأدوات الكهربائية

والإلكترونية المنزلية، الأثاث، السيارات، ويتوقع المستهلك أن تدوم هذه المنتجات لفترات زمنية

طويلة.

2- المنتجات الصناعية:

هي تلك المنتجات التي يقوم بشرائها المشتري الصناعي من الأفراد أو المنظمات أو المشتري الحكومي من

المؤسسات الحكومية، بغرض استخدامها في العمليات الإنتاجية أو لإنتاج سلع أو خدمات أخرى. وتصنف هذه

المنتجات إلى:

¹ مأمون الدراكعة- طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 43-45

1-2 المواد الأولية و الأجزاء: وتشمل المواد الخام التي تدخل جزئيا أو كليا في إنتاج السلع والمواد المصنعة والأجزاء، التي تدخل أيضا جزئيا أو كليا في إنتاج سلع ما، ولكن عكس المواد الخام يكون قد ادخل عليها بعض العمليات الإنتاجية (كالغزل، الجلود، و الأجزاء الالكترونية)؛

2-2 منتجات الرأسمالية: وهي تلك السلع التي تساعد على إنتاج سلعة ما أخرى، ولكنها لا تدخل في تكوينها وتصنف إلى: التجهيزات الآلية وهي التجهيزات والآلات الرئيسية في المصنع، ومن الطبيعي أنها لا تدخل في إنتاج السلعة ولكنها تساعد على إنتاجها، وعادة تستهلك هذه المنتجات على فترات زمنية طويلة؛

3-2 الأجهزة المساعدة : وهي تتشابه مع التجهيزات حيث أنها لا تدخل في إنتاج المنتج النهائي، ولكن تستهلك على فترات زمنية أقل، كالجرارات والآلات، الكاتبة والحاسبة؛

4-2 مهام التشغيل: وهي منتجات لا تدخل في إنتاج المنتج النهائي أيضا. من الأمثلة عنها : الزيوت المعدنية، الوقود، ورق الطابعة،.....، الخ، و الأصناف الأخرى اللازمة لعمليات الصيانة، كالدھانات والمسامير.

المبحث الثالث: مدخل إلى جودة المنتجات

ازداد وعي المؤسسات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق الجودة، إذ سعت العديد من المؤسسات والشركات في العالم لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها التصنيعية و الخدمية والإنتاجية حتى تستطيع مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة على المستوى الدولي والمحلي بعد أن تم التركيز على حرية التجارة .

ومن هنا سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم العامة للجودة .

المطلب الأول: عموميات حول الجودة

الفرع الأول: تعريف الجودة و تطورها التاريخي

1- تعريف الجودة:

لقد تباينت الاجتهادات في تعريف الجودة على الرغم من قناعة الجميع بأهميتها ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي للمنتج (سلعة أو خدمة) في السوق على اعتبار أنها مفهوم عالمي ذو دلالات

مختلفة و وفقاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين في هذا الموضوع، وحتى يمكن قياس الجودة لا بد من الاتفاق على تعريف واضح لها داخل أي منظمة.

فالجودة في اللغة يردها المعجم الوسيط إلى فعلها الثلاثي جاد ومصدره جودة بمعنى صار جيداً، ويقال جاد العمل فهو جيد وجاد الرجل أتى بالجيد من قول أو عمل¹

تعرفها الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة كما يلي: "الجودة هي مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة"²

كما أعطى ديمينغ وليام ادوارد (إحصائي أمريكي و من أشهر رواد الجودة في أمريكا) تعريفاً يماثل إلى حد كبير مضامين التعاريف السابقة حيث يعتبر الجودة هي: "تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً"³

أما كروسلي فليب (مفكر أمريكي أول مؤسس لكلية الجودة) فيعرف الجودة بأنها: "التطابق مع الاحتياجات أو المتطلبات. وهي تعتمد على صنع الأشياء صحيحة من أول مرة بواسطة جميع الأفراد العاملين"⁴

عرف المركز التجاري الدولي الجودة من خلال التركيز على أربعة نقاط هي:⁵

- التركيز على السلعة المنتجة؛
- التركيز على التصنيع، بحيث تكون خصائص المنتج مطابقة للمواصفات المطلوبة؛
- التركيز على الزبون أو المستفيد؛
- التأكيد على القيمة المضافة وفق سعر السلعة و المتطلبات التي يرغب فيها الزبون أو المستهلك.

عرف جوران (juran) الجودة بأنها: "مواءمة المنتج للاستعمال و دقته لمتطلبات العميل، وذلك لما للجودة من أهمية في التصميم والانتفاع والميسورية التي تهيئ المستلزمات الضرورية للعمل، وبما يحقق الأمان للعاملين

¹ فواز التميمي، "إدارة الجودة و متطلبات التأهيل للأيزو 9001"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع- عمان، 2008، ص13

² فريد كورتل - آمال كحيلة، "الجودة و أنظمة الأيزو"، الطبعة الأولى، دار كنوز للنشر و التوزيع- عمان، 2012، ص: 13

³ نفس المرجع أعلاه، ص: 13

⁴ نفس المرجع أعلاه، ص: 13

⁵ مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي"، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر و التوزيع- عمان، 2007، ص:

عند مزاولتهم لأعمالهم بشكل دقيق، إضافة إلى أن للزبون دور في وضع المواصفات الخاصة بجودة المنتج ودرجة ملائمتها للاستعمال الذي وضع من أجله وما يطمح أن يكون عليه المنتج¹

عرف taguchi (1984) الجودة بأنها: "تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل"² وتتضمن تلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل، والفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها.

ويرى fisher (1996) أن الجودة هي: "مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة لأفراد مختلفين. وأنها في مجال الأعمال والصناعة تعني كم يكون الأداء أو الخصائص معينة ممتازة خصوصاً عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل العميل أو المنظمة"³

و يرى Bank (2000) أن الجودة هي: "الإشباع التام لاحتياجات العميل بأقل كلفة داخلية"⁴

ويراها آخرون بأنها:⁵

"أسلوب شامل لتطوير أداء المنظمات، عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة".

"تطوير أعمدة من القيم والمعتقدات، التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة هي الهدف الأساسي للمنشأة".

و حسب مضمون المواصفة القياسية iso9000 لعام 2000م. فالجودة هي: "مجموع الصفات المميزة للمنتج أو (نشاط، عملية، منظمة أو شخص) والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلن عنها والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها ، فبقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات والتوقعات نصفه منتجاً جيداً أو عالي الجودة أو رديئاً"⁶

¹ مهدي السمرائي، مرجع سبق ذكره، ص: 29

² رعد عبد الله الطائي - عيسى قداد، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر و التوزيع - عمان، 2008، ص: 29

³ نفس المرجع أعلاه، ص: 29

⁴ نفس المرجع أعلاه، ص: 29

⁵ محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر - عمان، 2012، ص: 14 - 15

⁶ فريد كورتل - أمال كحيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 14

إن الاختلاف في المعايير التي يأخذها مصطلح الجودة باختلاف الجهة المستخدمة أدى بالباحث Garven إلى جمع جميع مفاهيم الجودة وحددها بخمس مداخل سيتم تناولها كما يأتي:¹

أ- مدخل المثالية: ينظر هذا المدخل إلى الجودة على أنها مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال، ومن ثم لا يمكن تعريفها، ولكن يمكن الإحساس بها والتعرف عليها.

ولكن هذا المدخل لم يعطينا مدلولاً واقعياً للجودة يمكن قياسه بشكل موضوعي، ومن ثم فإنه لا يمكن الاعتماد عليه في تحديد الجودة ودراساتها، لأنه لا يمكن أن ندرس شيء معين غير موجود في الواقع.

ب- مدخل يعتمد على المنتج: ينظر هذا المدخل إلى الجودة على أنها تعبر عن مدى احتواء المنتج، أو عنصر من عناصره، أو على خاصية أو خواص معينة مكونة له. والجودة حسب هذا المدخل يمكن قياسها بدقة فمثلاً: جودة الطاولة تقاس بنوعية الخشب المصنوعة منه. و يصور هذا المدخل الجودة كما يلي:

- أنها مرتبطة بزيادة التكلفة؛
 - أنها أحد الخصائص الذاتية للمنتج، ولا يمكن إضافتها إليه.
- وما يمكن ملاحظته على هذا المدخل هو كونه واقعي وموضوعي لأنه لا يتعلق بحكم شخصي يصدره الزبون أو المنتج وإنما يتعلق بخصائص موضوعية يتضمنها المنتج، و واقعي لأنه يتعلق بخصائص موجودة فعلاً في الواقع و يمكن قياسها.

و هكذا يمكن الاعتماد على هذا المدخل في دراسة الجودة واقعياً على خلاف المدخل المثالي.

ت- مدخل يعتمد على المستخدم: الجودة حسب هذا المدخل هي ما يراه ويريد الزبون من المنتج، فهذا المدخل يركز على الزبون (المستخدم)، الأمر الذي يجعل تقدير الجودة يعتبر حكماً شخصياً، وهذا الحكم يختلف من شخص إلى آخر.

من رواد هذا المدخل (Juran) فهو يعتبر المنتج الجيد هو المنتج الذي يرضي الزبائن.

¹ قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001:2000"، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر و التوزيع- عمان، 2009، ص 21-22

ركز هذا المدخل على المستخدم. أي نظر إلى الجودة من زاوية واحدة وهي زاوية الزبون، وربما يعتبر هذا المدخل الأكثر أهمية. لان المؤسسات تنتج منتج ما وتسعى لتحقيق جودته، وذلك لأنها تراعي من البداية طلبات الزبون أي حاجاته ورغباته، لان الأفراد لما يتحدثون عن الجودة ، فهم يتكلمون عنها من وجهة نظرهم كزبائن.

ث- مدخل يعتمد على التصنيع: ينظر هذا المدخل إلى الجودة نظرة هندسية تصنيعية، ويعرف الجودة بأنها التطابق مع المواصفات والمتطلبات.

من رواد هذا المدخل (Crosby) فهو يعتبر هذا المدخل موضوعي لكونه لا يتعلق بحكم شخصي يصدره المنتج أو الزبون حول جودة منتج ما، وإنما يتعلق بخصائص موضوعية يتضمنها المنتج، ويعتبر هذا المدخل واقعيا حيث يمكن الاعتماد عليه في تحديد وقياس الجودة ودراساتها.

ج- مدخل يعتمد على القيمة: ينظر هذا المدخل إلى الجودة من خلال كل من التكلفة والسعر، وعليه فان المنتج الجيد هو المنتج الذي يوفر أداء جيد وبسعر معقول، أو هو المنتج الذي تتحقق فيه المواصفات المطلوبة بسعر مقبول.

مثالا على ذلك: القميص الذي يكلف تصنيعه 5000 دينار جزائري ليس قميصا جيدا مهما كانت درجة إتقانه والخواص الذي يحتوي عليها، وذلك ببساطة لن يجد من يشتريه.

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن القول أن الجودة: " تمثل مجموعة من الخصائص للمنتج أو الخدمة التي تقابل متطلبات وتوقعات العميل وذلك بالدقة والضبط في العمل و درجة من التميز والتفوق مع تقليص التكاليف".

2- التطور التاريخي للجودة:

رغم قدم مفهوم الجودة إلا أنها لم تظهر كوظيفة رسمية للإدارة، فقط في الآونة الأخيرة أصبح ينظر إليها الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تماثل تماما باقي الوظائف الإستراتيجية في المنظمة كالإنتاج والتسويق..... الخ، وعليه فان الجودة عملية تطويرية وليست ثورية إذ مرت بعدة مراحل.

وفيما يلي سيتم شرح كل مرحلة حسب تسلسلها الزمني:¹

أ- مرحلة الفحص : ظهرت مع مطلع القرن العشرين بريادة فريدريك تايلور الذي اهتم بدراسة الحركة والزمن في إطار نظرية التنظيم العلمي للعمل أو ما يسمى بالإدارة العلمية التي قدمت للعالم الصناعي سبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع في العمل التصنيعي الذي كان سائدا آنذاك، حيث تميزت هذه المرحلة من تطور الجودة بظهور مصطلح جديد أطلق عليه فحص الجودة ويقصد بالفحص أي فحص سلعة للتأكد من طبيعتها ومطابقتها للمواصفات الخاصة، أو من أجل التأكد من أن الإنتاج يسير بالشكل المخطط له مسبقا.

فبناء على هذا التعريف انتقلت مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر الذي كانت من بين مسؤولياته التحقق من الجودة إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة. حيث كانت تهدف الرقابة في هذه المرحلة إلى تحديد الانحراف والمسئول عنه لمعاقبته. (كما جاء بها تايلور و اسمها بالرقابة البوليسية). و من أهم مميزات المرحلة هي الفصل بين وظيفتي الإنتاج والتفتيش التي أصبحت مستقلة .

ب- مراقبة الجودة : يعتبر ديمينغ من أكبر رواد الجودة الذين استعملوا أسلوب الرقابة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية من أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية، حيث نقل أفكاره إلى اليابان بعد أن طورها و عرضها في ملتقى يتناول موضوع الرقابة على الجودة، وذلك من أجل مساعدة أرباب العمل ورفع فعاليتهم وكان ذلك في سنة 1950

لكن أسلوب العينات لم يعد مقبولا في فترة الثمانينات لكونه لا يتصف بالدقة، فالقيام بفحص العينة لا يعتبر مؤشرا دقيقا على مستوى جودة المنتج كله، بمعنى هناك احتمال ظهور وحدات معيبة في المنتجات المعروضة الأمر الذي يؤثر سلبا على سمعة المنظمة ورضا عملائها وهذا ما دفع المنظمات إلى مراقبة كل وحدة تخرج من مصانعها إلى السوق .

ت- تأكيد الجودة: هي مجموعة من الأنشطة التنفيذية المخططة والضرورية من أجل توفير ثقة كافية بان المنتج يستحق الوفاء بالمتطلبات المقدمة، والتي تتعلق بالجودة. وبمعنى آخر تأكيد الجودة يعني التركيز على عدم حدوث الأخطاء، وذلك بالتأكد من أن كل الأعمال قد أدت بصورة صحيحة وذلك عن طريق الرقابة الشاملة على كافة العمليات أي من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة استلامه من طرف المستهلك .

¹ فريد كورتل - آمال كحيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 20-24

وحسب معيار iso 9000 لسنة 2000 يعرف تأكيد الجودة بأنها فرع أو جزء من تسيير الجودة تهدف إلى تقديم الثقة بان المتطلبات المتعلقة بالجودة ستكون مرضية.

وبالتالي فان تأكيد (ضمان) الجودة يتطلب معرفة جيدة لحاجات الزبائن وهذا ما يدعم ثقتهم بما تقدم لهم المنظمة من منتجات، وهذا ما أكده المفكر يوشيوك وندو حيث قال: " الجودة الجيدة هي التي تؤدي إلى الوفاء بمتطلبات الزبون وإرضاءه "

وقال أيضا : " إن حصول الرضا لدى الزبائن يدل على وجود ثقة في مصداقية المنتج والإحساس بالرضا أثناء الاستعمال "

ث- مرحلة التسيير الكلي للجودة : ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة سنة 1980م كنتيجة للخسائر التي تكبدتها الأسواق والشركات الأمريكية في ذلك الوقت، حيث استخدمت هذه الأخيرة إدارة الجودة الشاملة كوسيلة دفاعية لصد غزو الصناعة اليابانية لأسواقها، وذلك لكون الجودة الشاملة لها مفهوم أوسع يشمل كل الوظائف والأفراد داخل المنظمة .

وتعرف على أنها التحسين المستمر لعمليات المنظمة من اجل زيادة قدرتها على تحقيق توقعات العملاء بأقل تكلفة ممكنة.

فمرحلة التسيير الكلي للجودة مبدؤها الرئيسي هو القيام بتوفير حاجات ورغبات العميل من خلال إعداد نظام متكامل من الأدوات والأساليب والتدريب الذي يشمل أيضا دوافع التطوير المستمر للأعمال التي تفرز في نهاية المطاف منتجات ذات مستوى رفيع وهي تشمل ما يلي :

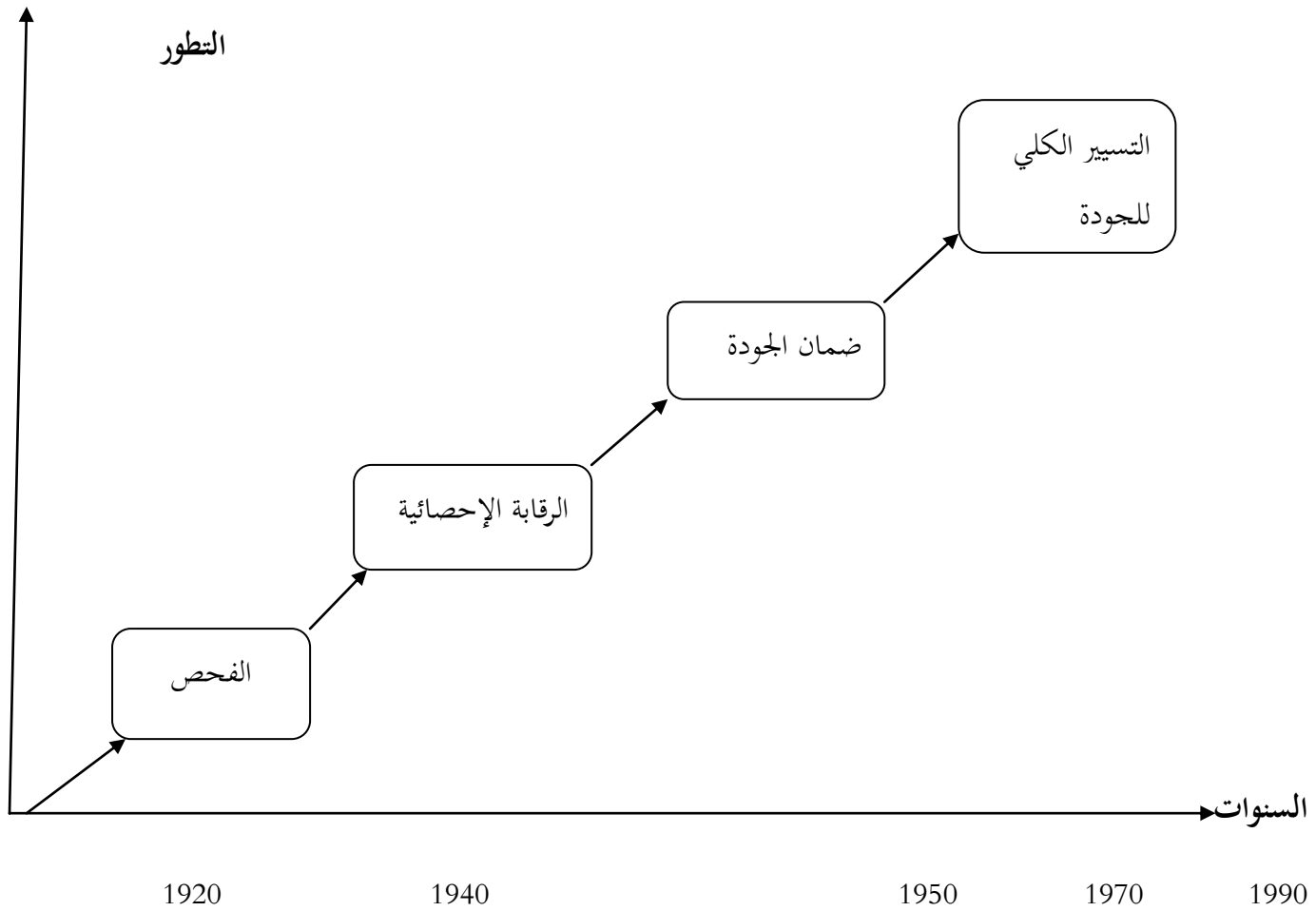
- اتساع مفهوم الجودة بدلا من حصره في جودة المنتج؛
- مشاركة كل فرد في المنظمة في عملية تحسين الجودة؛
- توجيه التركيز إلى تحقيق رضا العملاء .

إذن يمكن القول أن الجودة الشاملة هي أسلوب عمل يهدف إلى إرضاء المستهلك وتحسين

إدارة الإنتاجية وشعارها: " افعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة "

و سيتم التطرق إلى الشكل التالي لإبراز التطور الذي مر به مفهوم الجودة.

شكل (1-3): تطور مفهوم الجودة



المصدر: فريد كورتل - آمال كحيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 24

الفرع الثاني: أهمية و أبعاد الجودة

1- أهمية الجودة:

لقد أصبحت الجودة ذات أهمية كبيرة و الدليل على ذلك أنها أصبحت شعارا ومبدأ أساسيا للكثير من المؤسسات العامة والخاصة التي ترغب في الاستمرار والبقاء.

فمما لا شك فيه أن تحقيق جودة المنتج هو حلم يراود جميع الشركات والمنظمات بصرف النظر عن ما إذا كانت تنتمي إلى القطاع العام أو الخاص، ذلك أن تحقيق الجودة في النظم الديمقراطية الحرة يعني تحقيق الوجود، واستمرار الجودة يعني استمرار الوجود، وتدعيم الجودة يعني تدعيم الوجود، أما تراجع الجودة فهو يعني تراجع الوجود .

فالجودة لم تعد ترفاً أو اختياراً يمكن الاستغناء عنها، وإنما هي التزام لا بديل عنه وإلا أصبح وجود الإدارة أو استمرارها محاطاً بالشكوك.

فالإدارة في القطاع الخاص سواء أكانت تقدم سلعة أو خدمة تهدف في المقام الأول إلى تحقيق ربح يتجاوز رأس المال والنفقة الأزمة لتحريكه، ولا سبيل لذلك إلا بالتركيز على السلعة / الخدمة التي يقدمها المشروع والارتقاء بمستواها، وإلا تراجع رضا العملاء ومن ثم امتنعوا عن التعامل مع هذا المشروع وانتقلوا إلى المنافسين .

ومن هنا تتجلى أهمية الجودة فيما يلي :¹

أ- خفض التكاليف و زيادة الحصة السوقية للمنظمة : فالمادة الخام الجيدة يسهل التعامل معها على الآلات مما يقلل الفاقد منها، وبذلك تقل ساعات العمل المهدرة بما يقلل تكلفة الإنتاج، أيضاً تقديم منتجات جيدة ترضي المستهلك عند استخدامها وتسعده وتجعله يرغب في تكرار شرائها، فتزيد بذلك المبيعات وتزيد الأرباح ومن ثم الحصة السوقية .

ففي الماضي كان السعر يعتبر العامل الأساسي في كسب السوق بمعنى أن المنظمة التي تباع بأسعار منخفضة هي التي تسيطر على السوق. أما الآن فقد تغير اهتمام المستهلك من السعر إلى الجودة، بمعنى أنه يفضل في حالات كثيرة أن يدفع ثمناً كبيراً للحصول على سلعة ذات جودة عالية.

ب- تحسين القدرة التنافسية: فهناك سبعة أبعاد تمكن المنظمة الاختيار من بينها ما يعمل على تحسين قدرتها التنافسية ويمكن تجميعها في المجالات التالية:

- التكلفة المنخفضة تساعد المنظمة على تخفيض أسعارها مما يعزز مركزها التنافسي في الأسواق؛
- يمكن تحقيق الجودة العالية من خلال الاهتمام بتصميم المنتج، والعمل على زيادة الكفاءة في الأداء عند استعماله، مما يساعد على تحقيق الجودة العالية الالتزام بوقت تسليم المنتج أو الخدمة للعميل؛
- ت- تحسين سمعة المنظمة: ترتبط سمعة المنظمة ارتباطاً وثيقاً بجودة المنتج الذي تقدمه لعملائها، سواء كان ذو جودة عالية أو منخفضة ولا تقتصر الجودة هنا على جودة السلعة بل تتعداها لتشمل ما تقدمه من منتجات جيدة، أو في علاقاتها بالموردين.

¹ مأمون الدراكسة- طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 30- 31

ث- المسؤولية عن المنتجات: تفرض القوانين، أي كل فرد يعمل في سلسلة التوزيع مسئولاً عن المنتج، كما أن المنظمات التي تنتج سلعا أو خدمات بها أخطاء أو عيوب تكون مسئولة عما تسببه هذه المنتجات من إصابات أثناء استخدامها، كما انه يتم وضع معايير أو مواصفات للمنتجات التي لا ترقى إلى هذه المعايير .

ج- الاعتبارات الدولية: فلكي تنافس منظمة معينة أو بلد معين على المستوى العالمي يجب أن تحقق المنتجات ما يتوقعه منها المستهلك، فالمنتجات المعيبة تؤدي المنظمات الصناعية والدولية التي تنتمي إليها، وتترك آثار ضارة على ميزان مدفوعاتها .

وبالتالي فان تطبيق مفهوم الجودة يؤدي إلى الإقلال من الأخطاء، والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة كما يقود إلى كسب رضا المستفيدين وزيادة رضا العاملين.

2- أبعاد الجودة:

يملك المنتج سواء أكان سلعة أو خدمة أبعادا (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة، يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات. ومع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة إلا أن الباحثين يجدون اختلافا بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة نوجزها فيما يلي:¹

أ- أبعاد جودة السلعة :

تمتلك السلعة ثمانية أبعاد تتمثل في ما يلي:

- الأداء: أي الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالها؛
- الهيئة (المظهر): وهي تلك الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها، والإحساس بها ورونقها؛
- المعولية: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة؛
- المطابقة: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد، أو من قبل الزبون؛
- المتانة: الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع؛

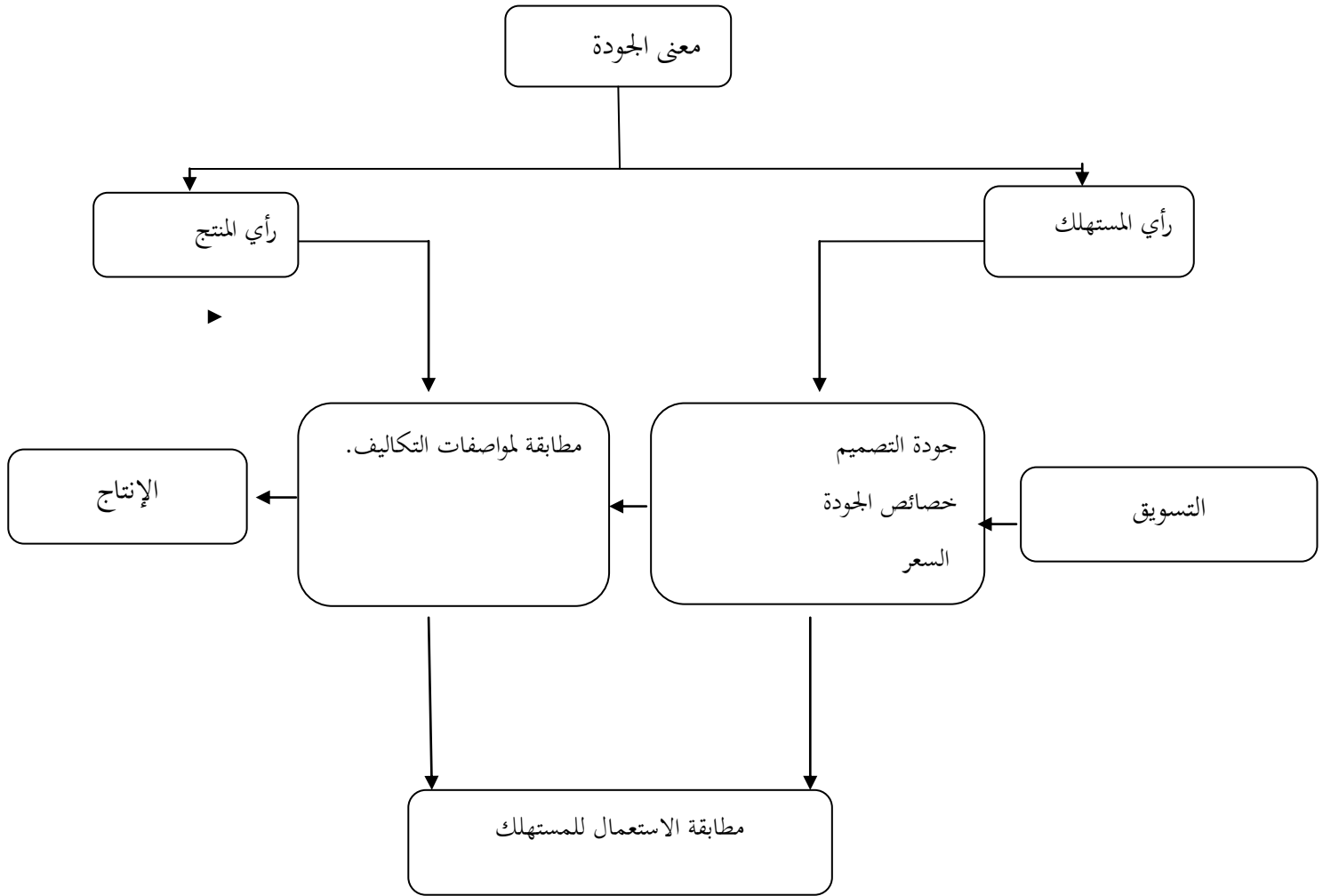
¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع- عمان، 2005، ص ص: 24- 25

- القابلية للخدمة: إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها؛
- الجمالية: الرونق و الشكل والإحساس التي تولده؛
- الجودة المدركة: التقسيم غير المباشر للجودة.
- ب- أبعاد جودة الخدمة :
- الوقت: أي المدة التي ينتظر فيها المستهلك؛
- دقة التسليم: الالتزام بالتسليم في الوقت المحدد؛
- الإتمام: انجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل؛
- التعامل: ترحيب العاملين بكل الزبائن؛
- التناسق: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون؛
- سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة؛
- الدقة: انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظه؛
- الاستجابة: التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.

كما نجد أن هناك أبعاد تحدد الجودة من وجهة نظر المستهلك، أي انه كلما قامت المنظمة بإنتاج سلع وخدمات تسد احتياجات المستهلك، فان المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية وهذا يعتبر مؤشر نجاحها.

وقد أوضح Taylor et Russel الأبعاد الفكرية للجودة من وجهة نظر المنتج و المستهلك كما هو موضح في الشكل الآتي:

شكل رقم (1-4): الأبعاد الفكرية للجودة



المصدر: مهدي السمرائي، مرجع سبق ذكره، ص: 56-57

المطلب الثاني: مسؤولية و تكاليف الجودة و المؤشرات التي تدل عليها

الفرع الأول: مسؤولية و تكاليف الجودة

1- مسؤولية الجودة:

لا يوجد اتفاق بين الكتاب على تحديد الجهة الإدارية المسؤولة عن تحديد المستوى المناسب للجودة. غير انه يمكن النظر إلى الجودة على أنها تتكون من جزئين هما:¹

¹ محمد الصبري، "الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع - عمان، 2001، ص: 25

أ- الجزء الفني:

وهو المتمثل في الخصائص الفنية الواجب توافرها في المنتج المطلوب و القابلة للقياس الكمي والتعريف الدقيق، وهذا الجزء يمثل المهنة الأساسية للإدارات الفنية بالمنظمة، فهي التي تحدد الحدود الدنيا المطلوب عدم تجاوزها، وحدود الانحرافات المسموح بها.

ب- الجزء التجاري:

ويقصد به عملية الربط بين الجوانب الفنية والاعتبارات الاقتصادية من حيث الأسعار وشروط الدفع و التسليم وغيرها بهدف توفير المستوى المطلوب بأقل تكلفة ممكنة. وهذا الجزء يمثل المهمة الأساسية لجهاز الشراء.

2- تكاليف الجودة:

تتمثل تكاليف الجودة بالكلف المرتبطة بعدم الحصول على السلع أو الخدمات المطابقة للمواصفات بطريقة صحيحة منذ المرة الأولى، وهي عادة ما تصنف إلى أربعة أنواع و المتمثلة في ما يلي:¹

1-2 تكاليف الوقاية:

وهي التكاليف المرتبطة بمنع حدوث العيوب (الانحرافات عن الجودة) وهي عادة ما يتم إنفاقها قبل أن يتم تقديم السلعة أو الخدمة، وتشمل هذه التكاليف تخطيط الجودة، الفعاليات المستخدمة لمنع عيوب التصميم، مراجعة التصميم، التعليم و التدريب، التحكم بالعملية، وتحسينها.

2-2 تكاليف التقييم:

وهي تلك التكاليف الناجمة عن محاولة معرفة إذا كانت المنتجات مطابقة للمواصفات المعتمدة، وتختلف هذه التكاليف في السلع عن تلك التكاليف في الخدمات إذ تتحدد في الخدمة على تكاليف إجراءات الرقابة الخاصة بالتأكد من مدى توافق ممارسات العمل الموصوف. وفيما يخص تكاليف التقييم للسلع فإنها تتضمن تكاليف موظف الفحص والتفتيش كما تتضمن كلفة المعدات والنفقات المترتبة على صيانة قسم التفتيش.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 32- 33

2-3 تكاليف الفشل الداخلية:

وهي التكاليف المرتبطة بالتخلص من المنتج نتيجة عدم المطابقة للمواصفات أو إعادة تشغيله أو التكاليف المترتبة عن الكفالات.

2-4 تكاليف الفشل الخارجية:

وهي تكاليف مرتبطة بالفشل خارج نطاق المنظمة، وتتضمن نتائج عدم شراء الزبائن للمنتجات مرة أخرى أو إعلام الآخرين بان منتجات المنظمة لا تستحق الشراء.

الفرع الثاني: المؤشرات التي تدل على الجودة

يمكن أن تحدد الاختلافات في التصميم عن طريق درجة أو فئة السلعة. و يمكن أن تنتج أيضا عن الانتباه القاصر و الرديء لحاجات الزبون. وهذا لا يكفي بالطبع لإنتاج السلع التي تطابق المواصفات أو الخدمات المعروضة والتي تلتي المتطلبات الإدارية. فالجودة تتركب من ثلاث مؤشرات أساسية هي:¹

1- جودة التصميم:

وتتمثل هذه الجودة في التصميم الذي يعكس السلعة أو الخدمة التي ترضي حاجات الزبون. فجميع الخصائص الضرورية يجب أن تصمم في السلعة أو الخدمة منذ البداية.

2- جودة المطابقة:

وتتمثل هذه الجودة في أن السلعة أو الخدمة يجب أن تطابق معيار التصميم. حيث أن التصميم يجب أن يعاد إنتاجه بشكل ناجح في السلعة أو الخدمة.

3- جودة الاستعمال:

وتشير إلى قدرة المستعمل على ضمان استمرارية الاستعمال في السلعة أو الخدمة. فالسلع يجب أن يكون لديها تكلفة منخفضة للملكية. ويجب أن تكون أيضا آمنة و قابلة للاعتماد والصيانة وسهلة الاستعمال.

¹ رعد حسن الصرن، "كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، منشورات دار علاء الدين للنشر و التوزيع و الترجمة- عمان، 2001،

وبناء عليه، فإن السلع والخدمات التي لا تملك هذه المؤشرات الثلاث سواء أكان ذلك في تصميمها أو بنائها، فإنها تكون سلعا وخدمات ذات جودة رديئة، وبالتالي فإنها تفشل في الاستعمال وفي تحقيق الرضا المناسب للزبائن، وتفشل أيضا في مطابقتها للمواصفات وفي استعمالها.

المطلب الثالث: عموميات حول الايزو

الفرع الأول: ماهية الايزو

إن مصطلح الإيزو (ISO) يمثل اختصار اسم المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (Organization International Standardization) التي تأسست عام 1946 ومقرها جنيف سويسرا، بحيث أنها تضم أكثر من مائة دولة في عضويتها، وتتمثل أهم اهتماماتها في توحيد المواصفات القياسية في العالم في شتى أصناف الصناعة والتجارة والخدمات، باستثناء المواصفات التي تتعلق بالإلكترونيات والكهرباء، وتهدف المنظمة إلى:

- تسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية؛
- تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجال الصناعة والتجارة والاتصالات؛
- رفع المستويات القياسية و وضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها، من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات في المستوى العالمي¹.

وتعتبر ISO 9000 هي الأكثر شهرة في العالم بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي فهي تختص بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات، وهناك سلاسل أخرى لمواصفات مختلفة لفروع أخرى².

وتشمل مواصفات الجودة العالمية للإيزو 9000 على سلسلة من المعايير على شكل شهادات لكل منها رقم خاص بها والتي سيتم توضيحها من خلال الجدول التالي:

¹ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع - عمان، 2000، ص: 133.

² خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة - عمان، 2002، ص: 107.

الجدول رقم (1 - 1) : مجال تطبيق معايير الإيزو

المواصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
الإيزو 9000	إرشادات لاختيار وتطبيق نظام الجودة	جميع الصناعات (تطوير البرمجيات الجاهزة)
الإيزو 9001	نموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، التجهيز والخدمة وتشمل 20 عنصرا	الشركات الهندسية والإنشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم، التطوير، الإنتاج، التجهيز، وخدمات ما بعد البيع
الإيزو 9002	نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشمل 17 عنصرا	الشركات ذات الإنتاج المتكرر التي تقوم بالإنتاج والتجهيز فقط (الصناعات الكيميائية)
الإيزو 9003	نموذج لتأكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائي وتشمل 16 عنصرا	تناسب الورش الصغيرة أو موزعي الأجهزة التي تكتفي فحصها النهائي
الإيزو 9004	عناصر وإرشادات عامة لإدارة الجودة	جميع مجالات الصناعة والخدمات

المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص: 177.

الفرع الثاني: فوائد و خطوات الحصول على شهادة الإيزو

1- فوائد الحصول على شهادة الإيزو:

إن تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو 9000) يؤدي إلى تهيئة الانسجام في الأداء، وعلاقة داخلية وخارجية فاعلة، ويحسن من صنع القرار الإداري ، بالإضافة إلى مزايا جوهرية وفوائد كثيرة، يمكن توضيحها في النقاط التالية¹:

- زيادة الثقة بمنتجات المؤسسة ، وهذا ما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتقليل الشكاوي المتعلقة بالجودة؛
- إعطاء إشارة واضحة للعملاء بأن المؤسسة تتبع الخطوات الإيجابية لتحسين الجودة؛
- تحسين صورة المؤسسة؛
- دخول أسواق عالمية جديدة؛
- زيادة الحصة السوقية؛

¹ حميد عبد النبي الطائي وزملائه، مرجع سابق، ص ص: 120-121.

- إعطاء العاملين الثقة والشعور بالفخر بسبب حصول المؤسسة على شهادة الأيزو مما ينعكس إيجابيا على مستوى الروح المعنوية والرضا عند العمل، وتحفيزهم لأداء أعمالهم وفقا للمواصفات المطلوبة؛
- تحقيق زيادة في أرباح المؤسسة نتيجة زيادة المبيعات، وتحسين العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف؛
- تحسين عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية، وعدم اللجوء إلى القرارات الفردية والارتجالية؛
- يوفر النظام ميزة تنافسية يجعل المؤسسة تتفوق في الحصول على حصة أكبر من السوق؛
- زيادة الكفاءة الداخلية للمؤسسة من خلال توسيع قاعدة الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع وزيادة إنتاجية العاملين، وتبسيط الضوء على نقاط الضعف في المنتج واتخاذ الإجراءات بمنع حالات الضعف وعدم التطابق مستقبلا.

2- خطوات الحصول على شهادة الأيزو 9000:

توجد خطوات أساسية للحصول على شهادة الأيزو 9000 سيتم التطرق إليها:¹

- أ- تأسيس وحدة لضبط الجودة في المؤسسة؛
- ب- ترجمة بنود الأيزو إلى مصطلحات تناسب القطاع التربوي؛
- ت- اختيار نظام الأيزو المراد تطبيقه؛
- ث- اختيار مجال تطبيق النظام (قسم أو وحدة إدارية)؛
- ج- إجراء مسح شامل للممارسات و الإجراءات و السجلات الموجودة في المؤسسة؛
- ح- إيجاد و تطوير إجراءات و سجلات جديدة لسد الفجوات الموجودة؛
- خ- دمج الإجراءات الموجودة و الجديدة و وضعها في دليل للإجراءات؛
- د- إصدار الدليل و توزيعه على فريق البرنامج لتصديقه أو تعديله؛
- ذ- كتابة دليل نظام الجودة؛
- ر- تدريب العاملين على استعمال الدليل ومبادئ الأيزو؛
- ز- تطبيق نظام الجودة؛

¹ فواز التميمي - احمد الخطيب، " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للأيزو (9001)", الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع- عمان، 2008، ص ص: 58-59

- س- تعيين و تدريب عدد من مدققي الجودة الداخليين، وعدد من المدققين الرئيسيين؛
- ش- عمل جولي تدقيق داخلي؛
- ص- استدعاء طرف ثالث خارجي لإجراء تقييم لنظام الجودة في المؤسسة؛
- ض- تسجيل المؤسسة في نظام الجودة للحصول على شهادة الايزو.

المطلب الرابع: جودة المنتج و أهميته

إن عمليات تصميم المنتج تعتبر من أكثر الأفاق الهادفة في الأداء، ولهذا فان دقة التصميم المرتكز الرئيسي للجودة الملائمة لمتطلبات المستهلكين وحاجاتهم، ولذا فان دقة المطابقة بين التصميم و الأداء المراد انجازه لا يمكن لها أن تتحقق دون أن يكون التصميم قابلا للتنفيذ من جهة، وله مقاييس ومتغيرات واضحة الأبعاد والمعالم من جهة أخرى. ولهذا فان التصميم وجودته تعتبر من العوامل الرئيسية في تحقيق فعالية وكفاءة نظام إدارة الجودة الشاملة.

وبما أن من بين شروط ISO 9000 تركز على ضبط ومراقبة التصميم، حيث أن هذه الشروط من متطلبات المنظمة العالمية للمواصفات ISO تتضمن اتخاذ الإجراءات اللازمة لمراقبة وضبط جودة التصميم وهي:¹

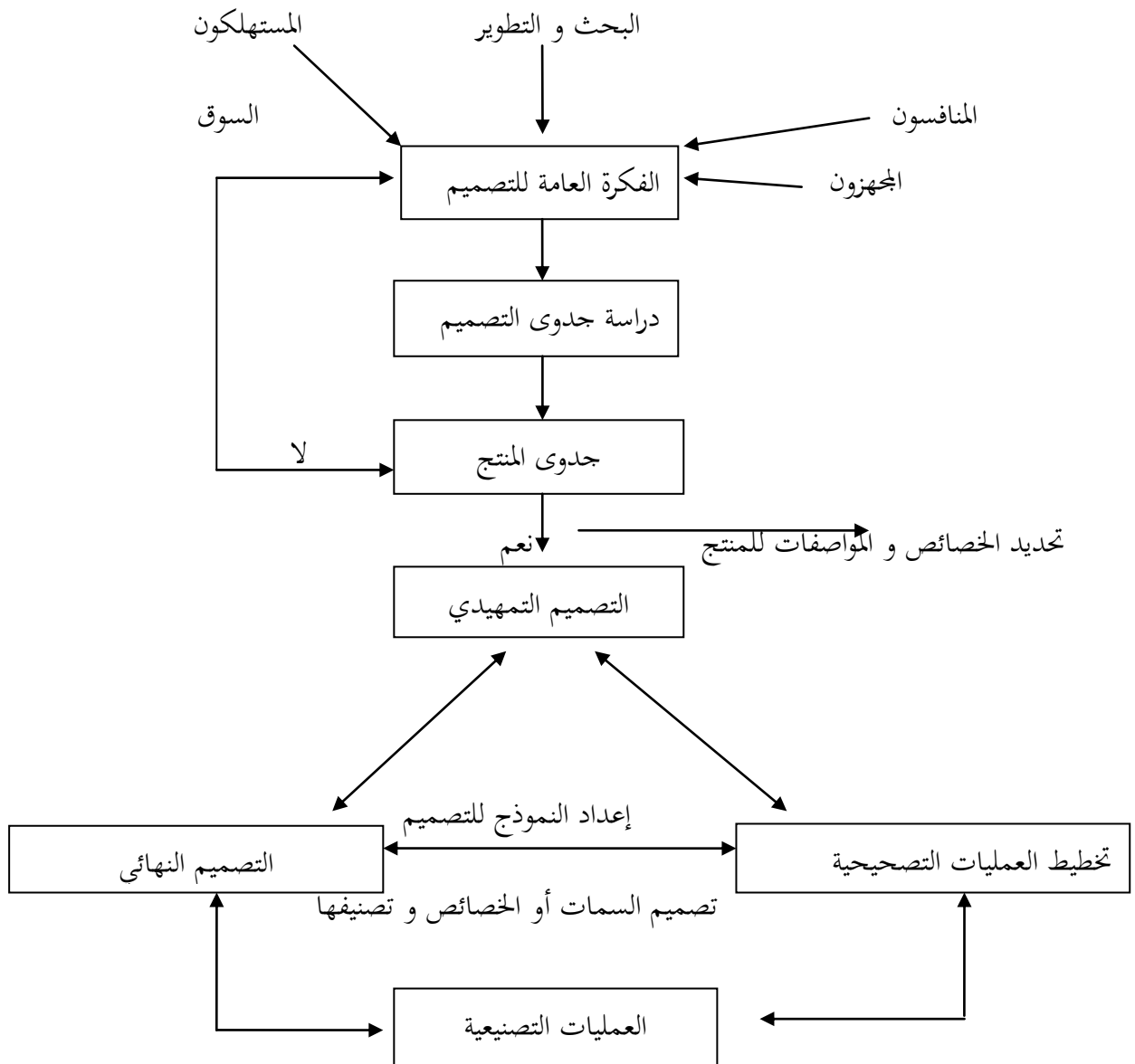
- تخطيط وتطوير برنامج التصميم؛
 - تحديد إجراءات التصميم وتوثيقها؛
 - تحديد أنشطة التصميم؛
 - تحديد العلاقات التنظيمية لعملية التصميم؛
 - تحديد مدخلات التصميم؛
 - تحديد مخرجات التصميم؛
 - وضع إجراءات مراجعة التصميم؛
 - التحقق من التصميم الجديد، من خلال مقارنة التصميم المبتكر مع المعايير الموضوعة؛
 - اعتماد المعلومات المرتجعة من التصميمات السابقة.
- ونظرا للأهمية الكبيرة التي تنطوي عليها فاعلية التصميم وكفاءته فقد سعت العديد من المنظمات الصناعية لتركيز الاهتمام به، و إعطائه أولوية أساسية في تحقيق جودة المنتج.

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 58

والشكل الآتي يبين عملية التصميم بوضوح:

شكل رقم (1-5): عملية تصميم المنتج

عملية التصميم:



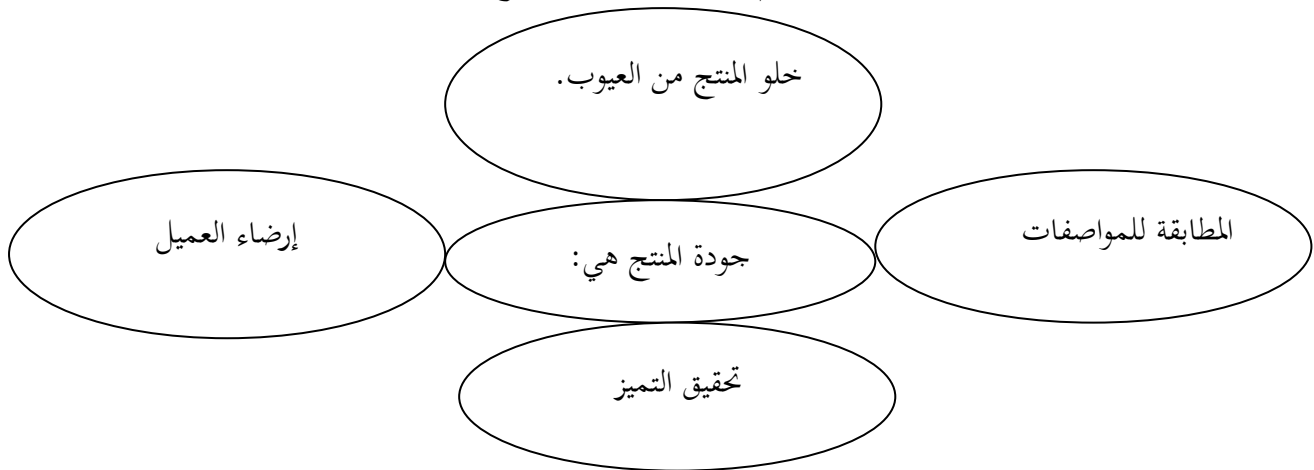
المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 59

من خلال ما سبق نستنتج أن:

جودة المنتج يمكن ملاحظتها من خلال علاقة الثقة بين المورد و الزبون ، وأن استفاء شروط الجودة يتم من خلال هذه العلاقة، وهي تتضمن معرفة رغبات وحاجيات كل من المورد و الزبون.

و سنلجأ إلى الشكل التالي للإلمام بتعريف جودة المنتج

الشكل رقم (1-6): جودة المنتج



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

خلاصة:

لقد أصبح الاهتمام بالجودة وخاصة جودة المنتجات ظاهرة عالمية، وتعتبر الوظيفة الأولى وفلسفة إدارية وأسلوب حياة المؤسسات الصناعية، لتمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة سريعة التغير وظهور الأسواق العالمية، وتزايد طلبات العملاء للجودة وزيادة حدة المنافسة، مما أدى إلى أن الجودة أصبحت سلاحاً استراتيجياً للتغلغل في الأسواق.

أما في الفصل الثاني سيتم عرض كيفية تسيير و ضمان جودة المنتجات.

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث و المتمثلة في الفصلين السابقين، سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع، و ذلك بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة والتي تمثل فرعاً من فروع مجمع متيجي بمستغانم، وهي مختصة في مجال الدقيق والكسكسي . محاولة لإبراز الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة.

إذ تعد الجزائر من الدول النامية التي حاولت إقامة صناعات متطورة كوسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وانطلاقاً من أن التصنيع اعتبر الوسيلة الأنجع للتقدم أقيمت عدة مشروعات صناعية هامة شملت عدة مجالات حيوية. غير أن العديد من هذه المؤسسات حققت نتائج سلبية تمثلت أساساً في انخفاض مستوى جودة منتجاتها. وقد برزت هذه النتائج السلبية في ظل الاقتصاد المخطط بان المؤسسات الجزائرية كانت تنشط في محيط يتميز بالاحتكار وتدخل الدولة، و أنها تهتم بالمردودية الاجتماعية على حساب المردودية الاقتصادية. لكن هذا المحيط تغير وفق الإصلاحات الاقتصادية التي مرت بها المؤسسات الجزائرية كاستقلالية والتوجه نحو اقتصاد السوق، حيث أنها حالياً في مرحلة الخصخصة مما يفرض عليها تعزيز مكانتها والارتقاء بأدائها الإنتاجي إلى المستوى الذي يسمح لها بالبقاء و الاستمرار في السوق. ولبلوغ هذا تنتهج المؤسسات الصناعية عدة سبل لتحسين منتجاتها أهمها الجودة. فهذه الأخيرة أصبحت خلال السنوات الأخيرة شرطاً ضرورياً للتبادل التجاري كما أنها أهم إستراتيجية تنافسية تعتمد عليها معظم المؤسسات حيث أن المؤسسات الجزائرية تسير تطورات الجودة من خلال تبني معظمها لأنظمة الجودة في تسييرها و الرقابة على منتجاتها لكسب رضا الزبائن و البقاء في السوق

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

المطلب الأول: تاريخ مجموعة متيجي

بعد استثمارات ضخمة في مجال المعدات الإنتاجية، و في توظيف الخبرات ذات الكفاءة والمهارة، مجموعة متيجي تطور الآن منتجات تجمع بين الكفاءة العالية والتكنولوجيا الحديثة.

أسس السيد حسين متيجي المجموعة الصناعية التي تحمل اسمه متيجي، إذ ولج ميدان صناعة الحبوب في التسعينات بإنشاء شركة للتعاملات التجارية في مجال الصناعات الغذائية تحت اسم الوكالة المغاربية.

وقد أصبحت هذه المؤسسة في ظرف قصير شريكا لا يمكن الاستغناء عنه في المنتجات الزراعية في الجزائر، وحتى في الخارج بفضل إدارة رشيدة تنتج وتبيع دقيق للأسواق العالمية.

ثم تدعمت مجموعة متيجي بصفة أكثر بالاستثمار في مجال التكنولوجيا، تحويل الحبوب وإنشاء مؤسسة جديدة بمستغانم سنة 2001 أطلق عليها اسم المطاحن الكبرى للظهرة. هذا المجمع الضخم الذي يضم مطحنة ومصنع للسמיד من أحدث طراز يتمتع بقدرة تحويل هائلة. كما أن منتجاته ذات جودة عالية مع تكلفة إنتاج تنافسية تجعله من بين أهم وأكبر المجمعات للصناعة الغذائية في البلاد.

ومع بداية سنة 2005 اقتضت مجموعة متيجي ميدانا جديدا في توسعها بالحصول على فرعين سابقين لمجموعة الرياض- سيدي بلعباس بعد مفاوضات طويلة، وهما مصنع النشاء لمغنية ومطاحن سيق، وذلك في إطار الخوصصة التامة للمؤسسات الاقتصادية العمومية التي قررتها الحكومة.

يعد مصنع النشاء لمغنية المختص في تحويل الذرة إلى مشتقاتها الأساسية مجمعا صناعيا فريدا من نوعه في الجزائر. كما تمثل مطاحن سيق و التي تحتوي على مطحنة و مصنع للسמיד ومجموعة من صوامع الحبوب ذات قدرة تخزين هائلة، مكسبا هاما لمجموعة متيجي التي تطمح إلى تغطية جميع حاجيات الغرب الجزائري من الحبوب ومشتقاتها في اقرب الآجال.

أثبتت مجموعة متيجي يوما بعد يوم مكانتها الرائدة في مجال تحويل الحبوب في الجزائر بفضل العمل بتقنيات وأساليب فنية متطورة لعدة سنين بالإضافة إلى استثمارات هائلة من حيث أجهزة الإنتاج والموارد البشرية.

مجموعة متيجي اليوم متخصصة في مجال الصناعات الغذائية وتضم أربع شركات:

- المطاحن الكبرى للظهرة: مطحنة جد متطورة متخصصة في إنتاج مختلف أنواع الدقيق و السמיד من قمح

منقى بعناية فائقة؛

- مطاحن سيق: مطاحن للدقيق و السמיד تمتاز بقدراتها التخزينية العالية؛

الفصل الثالث: واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

- الوكالة المغاربية : شركة لاستيراد المنتجات الزراعية؛
- معمل نشاء مغنية: مؤسسة تحويل الذرة إلى مشتقاتها الأساسية، لاسيما: النشاء، شراب الغلوكوز، الدكسترين والغلوتين.

المطلب الثاني: تقديم المطاحن الكبرى للظهرة

تعتبر المطاحن الكبرى للظهرة كقطب هام في الصناعة الغذائية، وظفت منذ إنشائها موارد بشرية و وسائل تقنية هامة جعلتها اليوم من بين اكبر المطاحن في الجزائر.

تقع في الغرب الجزائري، في مدينة مستغانم، تتركز المؤسسة على رأس مال اجتماعي يقدر ب 437836000 دج، و توظف أكثر من مائة عامل مسيرين من طرف فريق متعدد الخبرات ذو حيوية و كفاءة عالية، كما تتميز بالتركيز على النوعية الطبيعية لمواردها الأولية، والمحافظة على البيئة خلال جميع عمليات تحويل القمح، اعتمادا على خبرة عدة أجيال في مجال زراعة القمح.

إنتاجها يركز خاصة على الدقيق والسميد، تغطي المطاحن الكبرى للظهرة قسما كبيرا من حاجيات الغرب الجزائري من هذه المنتجات، مع الطموح للوصول إلى تزعم السوق الوطنية ثم التصدير إلى بلدان إفريقيا في المدى المتوسط.

آليات الاتصال بالمؤسسة:

العنوان: منطقة النشاطات، طريق صلامندر - مزغران - مستغانم.

الهاتف: 045 30 80 80 (+213)

الفاكس: 045 30 81 81 (+213)

البريد الالكتروني: gam@group-matidji.com

الموقع الالكتروني: www.group-matidji.com

الفصل الثالث: واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

المطلب الثالث : أهداف المؤسسة و مجال نشاطها

الفرع الأول: أهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

تسعى مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة كأبي مؤسسة اقتصادية صناعية رائدة في تصنيع الأغذية في السوق الجزائرية، إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها :

- الربح و الاستمرار؛ إضافة إلى السعي لإدماج المؤسسة تدريجيا في الأسواق الإقليمية والعالمية بغية توسيع نطاق التصدير، والتقليص من حجم استيراد في المواد الغذائية؛
- رفع طاقتها الإنتاجية، وتحديث قائمة منتجاتها، من خلال وضع سياسة البحث والتطوير؛
- تحقيق قيمة مضافة؛
- تكوين اسم وسمعة جيدة؛
- توفير منتج وطني للمستهلك الجزائري،
- امتصاص حجم البطالة من خلال توفير فرص عمل؛
- الحصول على امتيازات (العلاقات - الحصول على القروض)؛
- ضمان مستوى مقبول من الأجور للعمال؛
- العمل على تقديم منتجات في المستوى المطلوب، و ذلك من اجل الحصول على المرتبة الأولى في الجودة والإنتاج؛
- تحقيق متطلبات المجتمع، من خلال توفير منتجات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة.

الفرع الثاني: مجال نشاطها " منتجاتها"

منتجات المطاحن الكبرى للظهرة نابعة من أساليب صناعية تتماشى مع المقاييس الدولية العالمية، حيث تقدم هذه الأخيرة للمستهلك تشكيلة عريضة تستجيب لاحتياجاته.

تتمثل هذه المنتجات في:

- دقيق الخبز خاص بالخبازين:

جميع أنواع الدقيق مستخلصة من طحن لوزة حب القمح الصافي المنقى، مما يعطي للخبازين سهولة في العمل والحصول على خبز جيد في ظروف عمل عادية. إن الدقيق الذي ينتج في المطاحن الكبرى للظهرة يتصف بجودة

الفصل الثالث: واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

عالية تعبر عن العناية المتواصلة أثناء مراحل صنعه و هو يتمشى مع مقاييس ISO 9001-2000 والمقاييس القانونية المعمول بها في الجزائر. "J.O-1996" هذا الدقيق هو أيضا طبيعي، خالي من كل مادة كيميائية زائدة.

- الدقيق البسكوي:

هذا الدقيق ينتج خصيصا لإعداد بسكويات لذيذ في ظروف عمل عادية، يتصف هذا الدقيق بجودة عالية تعبر عن العناية المتواصلة المركزة أثناء مراحل صنعه وهو يتمشى مع مقاييس ISO 9001-2000 و مع المقاييس القانونية الجزائرية "J.O-1996". كما أن هذا الدقيق خالي من كل مادة زائدة كيميائية.

- الدقيق الرفيع:

هذا الدقيق خاضع لمراقبة و تصفية كاملة خلال تصنيعه. حيث ستجد ربات البيوت فيه كل ما ترغبن من جودة وصفاء. إن الدقيق الرفيع للمطاحن الكبرى للظهرة يتمشى مع مقاييس ISO 9001-2000 وكذلك المقاييس المعمول بها في الجزائر J.O-1996، وهو دقيق طبيعي، خال من كل الزوائد الكيميائية.

- السميد الرفيع الخشن:

ينتج السميد الرفيع الخشن بطحن القمح الصلب وتنقيته، وهنا نلاحظ جودة المنتج ونقاوته. فالسميد الرفيع الخشن خال من الزوائد أيا كانت طبيعتها. وهو يتمشى مع مقاييس ISO 9001-2000 ومع المقاييس القانونية الجزائرية "J.O-1996".

- السميد الرفيع المتوسط:

ينتج هذا السميد بنفس الطريقة التي تستعمل للسميد الرفيع الخشن، ولكن هنا باستعمال منخل أكثر رقة، وهو سميد ذو جودة عالية ومزايا غذائية متنوعة. وهو خال من الزوائد و يتمشى مع المقاييس ISO 9001-2000 و المقاييس القانونية الجزائرية "J.O-1996".

- السميد الرفيع الدقيق:

ينتج السميد الرفيع الدقيق بنفس الطريقة التي تستعمل في إنتاج السميد الرفيع الخشن والمتوسط، ولكن بمنخل أكثر رقة، عنده مزايا غذائية عديدة، و جودة لا غبار عليها، خال من كل الزوائد الكيميائية. ويستجيب لمقاييس ISO 9001-2000 و المقاييس القانونية الجزائرية "J.O-1996".

الفصل الثالث: واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

- السميد العادي :

يظهر السميد العادي ميزة عالية للنقاوة، خالي من كل الشوائب يستجيب للمقاييس ISO 9001-2000 والمقاييس القانونية الجزائرية. "J.O-1996".

- رواسب المطاحن "النخالة":

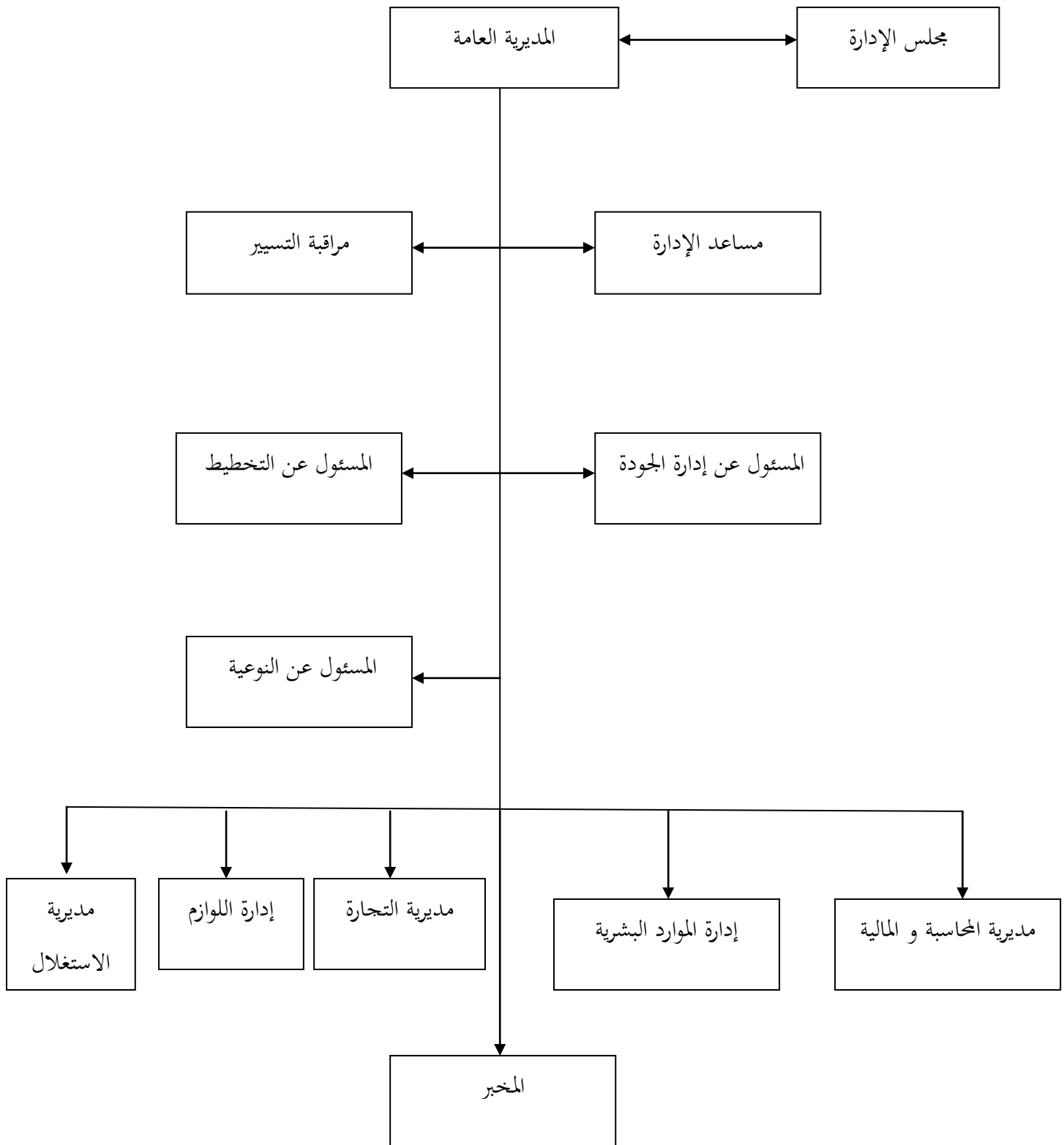
هي مستخرجة من طحن القمح، أساسا من أغلفة حبات القمح، وتحتوي كذلك على بعض من كميات الدقيق التي تكون ملتصقة بهذا الأساس البروتيني. أغلفة حبات القمح غنية بالمواد المعدنية ونسب عالية من المواد البروتينية والدهنية.

إن النخالة المنتجة في المطاحن الكبرى للظهرة ذات نقاوة عالية خالية من كل الشوائب. تستجيب للمقاييس ISO 9001-2000 .

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تحليله

يمكن أن نبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصلحة الخدمات الشخصية.

1- تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة:

تحتوي المؤسسة على هيكل تنظيمي شامل لنشاطها، كما تحتوي على العديد من المديريات التي توسعت هي الأخرى نظرا إلى التطور و النمو الاقتصادي الذي شهدته هذه المؤسسة، كما أن هيكلها التنظيمي يبين على أن هذه الأخيرة تعتمد على أسس تسيير و تخطيط حديثة.

كما يبين المخطط فان الهيكل التنظيمي يشتمل على مجلس الإدارة الذي يعتبر أعلى هيئة فيها، و الذي يرأسه رئيس مجلس الإدارة، و هذه تعد هيئة استشارية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، و يقع تحت مجلس الإدارة قسم مساعد الإدارة، لهذا القسم أهمية و تأثير على السير الحسن للمؤسسة، ثم يأتي بعدها قسم مراقبة التسيير يختص بتحليل الحالات المالية للشركة، ثم يأتي القسم المكلف بالتخطيط، و القسم المكلف بإدارة الجودة، ثم المكلف بالنوعية. ثم تأتي مديرية المحاسبة و المالية، إدارة الموارد البشرية، مديرية التجارة، إدارة اللوازم، مديرية الاستغلال، و أخيرا مصلحة المخبر.

يرأس المديرية العامة مدير عام يعين من طرف المجلس الإداري للمؤسسة، و هو المسير الأول لها، يعمل رفقة طاقم من المسؤولين و المساعدين بحيث توصله بكل المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات، ثم تأتي الدرجة الثانية من الهيكل التنظيمي، و التي تحتوي على باقي المديريات، و الذين نجدهم في مستوى واحد داخل الهيكل التنظيمي.

فالمديرية الأولى هي مديرية المالية و المحاسبة و التي تقوم بالسهر على متابعة كل العمليات اليومية، الداخلية و الخارجية، و تحتوي كذلك على الخزينة و على مصلحة المحاسبة التحليلية و التنبئية، تكمن مهمتها في إعطاء بعض المعلومات، كسعر التكلفة، و الحالة المالية و تتكفل أيضا بالعمال من كل النواحي كالأجور، العطل و المنازعات و العلاقات و تقوم مديرية التمويل بمهام تمويل المؤسسة بكل ما تحتاجه من مشتريات سواء كانت داخلية أو خارجية باستعمال مصلحة العبور من مهام هذه المديرية مهمة تخزين المواد الأولية و التسيير الحسن لهذه المخزونات، كما للمديرية مسئول مكلف بالاتصال يهتم بالعلاقات الخارجية بين المؤسسة و محيطها قصد إكسابها مكانة و شهرة عند العامة.

أما مديرية التجارة فهي تضم مصلحة ترويج المبيعات و التسويق و مصلحة الإرسال و تسليم البضائع و التوزيع و مصلحة الفاتورة و تسيير المخزونات التامة الصنع.

أما المديرية الأخيرة فهي مديرية مراقبة النوعية و هي عبارة عن مخبر مهمته مراقبة نوعية السلع التي تنتجها المؤسسة و هي تحتوي على مخبر لفحص السلع قبل تسويقها لمراعاة النوعية حتى لا تفقد مكانتها في السوق.

2- وظائف كل قسم من الأقسام الموجودة حسب الهيكل التنظيمي:

1-2 المدير العام:

نشاط و مهام:

- يهيئ الميزانية السنوية و يقدمها لمجلس الإدارة للدراسة و الاتفاق و الانجاز؛
- يطور السياسة النوعية للعمل و يؤمن تشغيله؛
- يقوم بالتسيير اليومي للشركة؛
- يقدم تقرير لمجلس الإدارة على كل الحالات في الشركة؛
- يسيّر و يتابع العلاقات بين المنظمات الخارجية؛

2-2 مساعد الإدارة:

نشاط و مهام:

- تسجيل البريد الواصل و البريد الذاهب؛
- توزيع البريد الواصل بتعليمات المدير العام؛
- تستقبل و تعلن زيارة الأشخاص الداخلين و الخارجين للمدير العام؛
- تسجل المواعيد و تقوم بالتذكير بها في الوقت المناسب؛
- تكتب بعض المراسلات الجارية للمديرية العامة.

3-2 مراقب التسيير:

نشاط و مهام:

- تحضير الميزانيات المرتقبة؛
- إنشاء صورة خاصة بالشركة؛
- متابعة عمليات الاستثمار؛
- تحليل الحالات المالية للشركة؛
- القيام بمتابعة مالية و مراقبة المحاسبة و العمليات القائمة.

4-2 المسئول عن التخطيط:

نشاط و مهام:

- حوصلة و تحليل قائمة المبيعات؛
- حساب التوقعات الأساسية حسب الطرق للكمية المناسبة؛

الفصل الثالث: واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

- يشارك في تحضير ميزانية الشركة؛
- تشغيل سياسة تحويل الحبوب فيما يخص المادة الأولية للإنتاج (المدخلات)؛
- مراقبة المخرجات على مستوى الشركة؛
- تحضير المخطط السنوي للتحويل و تقديمه للمسؤولين.

5-2 مسئول إدارة الجودة:

و هو المسؤول عن المهمات العامة كتسيير النوعية، والمهام الخاصة كمساعدة و مراقبة الأولويات، أو الطرق في تسيير واستعمال الوسائل الناجحة للوصول إلى النتائج المرغوبة.

6-2 المسئول المالي و المحاسبة:

نشاط و مهام:

- يحرص على احترام قوانين المحاسبة، ومصادقية المعلومة الحسابية، والمالية طبقا لقوانين المحاسبة؛
- مكلف مباشرة بأعمال كتابة الحسابات المطبقة للقواعد؛
- يحرص على احترام التواريخ (المرسوم الشهري)؛
- يقوم بمراقبة قانون المحاسبة و الضرائب؛
- يشارك في المحافظة على الحسابات؛
- إيقاف الحصيلة السنوية.

7-2 قسم التمويل "إدارة اللوازم":

نشاط و مهام:

- يحدد احتياجات الاستهلاك لمختلف النشاطات؛
- يشارك في تحضير مخطط سنوي للتمويل والمشتريات الأخرى؛
- يعاين السوق الوطني و الدولي؛
- يشارك في تحضير ميزانية المقابلة؛
- يتابع تحقيق عقود الشركة؛
- يطور الطرق و إجراءات الشراء، و يتحقق من تطبيقها؛

8-2 المدير التجاري:

النشاط و المهام:

الفصل الثالث: واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

- يساهم في تحضير سياسة تجارية للشركة، و هو مسئول في تشغيله؛
- يساهم في تحضير ميزانية المقابلة، وهو مسئول على تشغيله في الواجهة التجارية؛
- يحضر إستراتيجية فيما يخص تحسين المواد الأولية؛
- تحضير المطبوعات والأوراق التقنية للمواد؛
- يحضر الصورة فيما يخص ميدان التشغيل؛
- يتابع السوق والمنافسة؛
- يعرض ويأمر الموزعين.

9-2 مسئول تقنية النوعية:

- يساهم في تحضير وتقديم سياسة النوعية للمقابلة؛
- يسير عملية إقامة جهاز تقنية النوعية؛
- يشارك المديرية العامة، ومختلف النشاطات كمستشار، مرافق، ومستمع؛
- يساعد فرق التحسين في اختيار العتاد النوعي؛
- يحضر نشاطات الاتصال، وتحسيس لدى كل عمال الشركة بصفة منتظمة؛
- يحضر و ينشط جلسات العمل فيما يخص النوعية؛
- يحرص على المطابقة ونجاعة إجراءات المتغيرات بالنسبة للجهاز.

10-2 مسئول المخبر:

نشاط و مهام:

- يعاين و يراقب عمل مصلحة المخبر؛
- يحرص على احترام القانون المعمول به؛
- يقوم بالاتصال بين المصالح؛ و يستنتج إنتاج التحاليل المحصل عليها فيما يخص المواد الأولية، والمواد المنتهية (مخرجات)؛
- يتمكن من تصليح و معالجة المواد الغير مطابقة؛
- يحرص على حسن الوضعية للعتاد المخير والوزن؛
- يستثمر الوثائق المخبرية، و يعلن مباشرة عن الأخطاء الموجودة في المصلحة المعنية لكي يتخذ الإجراءات اللازمة؛
- يحرص على تطبيق المسار المتعلق بمهنته؛
- يقوم بتقرير يومي و حصيلة شهرية على نشاطه في المصالح المعنية؛

الفصل الثالث: واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

- يحرص على مصداقية نتائج التحاليل الميكروبية بقيامه بتحليل متناقضة.

المبحث الثاني: تسيير الجودة و ضمانها في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

رغبة منها في تحسين وضعيتها التنافسية أمام منافسيها الحاليين والمحتملين، تسعى المؤسسات للعمل على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن و المستهلكين، عن طريق ضمان مبادئ إدارة الجودة في جميع المهام والعمليات لتشمل جميع وظائفها ومجالات نشاطاتها، و على العلم بأن المؤسسة محل الدراسة تتبنى هذه الفلسفة كخيار استراتيجي لكن ليس في كل الجوانب، ومع ذلك فهي تسعى و بكل إمكانياتها لتحقيق مستوى جيد من الجودة في ، في كل العمليات التي تمر بها، هذا ما دفعنا للوقوف على تسيير و ضمان الجودة في المؤسسة. ومن هنا يمكننا تحديد شروط إرساء فلسفة إدارة الجودة ضمن مختلف وظائف المؤسسة.

المطلب الأول: سياسة الجودة في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

بالنسبة للجودة فهي تمثل مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بالمنتج أو الخدمة، حيث نجد أن مؤسسة " المطاحن الكبرى للظهرة " تهتم بها، وذلك من خلال النظر إلى الهيكل التنظيمي (إدارة الجودة و المخبر)، ومن أجل تعزيز هذا المفهوم فإنها تقوم بمراقبة جودة المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج، وذلك إلى غاية خروجها في شكل منتج نهائي. سيتم التطرق إلى شرحها من خلال النقاط اللاحقة.

و بالنسبة لسياسة الجودة، تقوم إدارة المطاحن بإعداد دليل الجودة Manuel qualité تبرز فيه سياسة الجودة و ما تحتويه من إجراءات و تعليمات العمل المتعلقة بنظام الجودة من ناحية التنظيم والتنسيق ومراقبة مدى تطبيق سياسة الجودة بها، والغاية من تطبيق سياسة الجودة بالمطاحن هو الحفاظ على المقاييس والمواصفات، والعمل على مراقبة العمال في الالتزام بها بغية الحصول على منتج ذو جودة عالية بأقل تكاليف ممكنة.

و تتمثل سياسة الجودة في المطاحن الكبرى كما وردت في دليل المؤسسة كما يلي:

- تلتزم الإدارة باخذ كل التدابير للتطبيق الفعلي و الصارم لسياسة الجودة، ويأخذ بعين الاعتبار هذا الميدان الحساس قصد تلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية لمواصفات ISO 9000 ؛
- تكفل الإدارة بتسيير و تطوير نظامها الخاص بالجودة كأهداف دائمة وأولية لضمان مستمر لتطابق إنتاجها و قطاعها مع متطلبات الزبائن، وفي هذا الشأن تتكيف الموارد المادية والبشرية وكذلك التنظيم،

الفصل الثالث: واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

حيث تشكل إمكانيات خاصة مجتمعة لتطبيق و تطوير سياسة الجودة من جهة، وتحسين الإنتاج من جهة أخرى؛

- تحسين جميع المستويات وجميع مناصب العمل بسياسة الجودة؛
- تجنيد كافة إمكانيات العمال يكون لازما بصفة خاصة للتطبيق لسياسة الجودة، في هذا الشأن يجب على الإدارة نشر و تبليغ كل المعلومات الخاصة بالمخططات ونتائج الجودة؛
- المكلف بالجودة معين من طرف الإدارة يتحصل على كل السلطات، وعليه مسؤولية تنظيم التفيتش الداخلي حسب المقاييس المعمول بها، وضمان الفعالية، وتنمية سياسة الجودة؛
- تلتزم الإدارة حسب قواعد نظام الجودة التسوية السريعة لكل المشاكل الناتجة عن تطبيق الجودة، وكذلك في حالة عجز أي مسئول في مباشرة مسؤولياته على أي مستوى.

المطلب الثاني: واقع إدارة الجودة بالوظائف الرئيسية

بفضل سياسة بيئية مطورة بعناية، تقدم اليوم المطاحن الكبرى للظهرة لزبائنهم منتجات تستجيب لمتطلبات العصر في مجال الأمن الغذائي، و المظهر البيولوجي، المميزات الغذائية..... الخ، وتظهر المهارة التقليدية في هذا المجال، من اقتناء القمح إلى تعبئة الدقيق والسמיד، حيث تخضع عملية التحويل لرقابة صارمة لكي تعطي للمستهلك منتج ذو جودة عالية يحترم البيئة، يسعى الإتقان هذا يفسر الافتتان الذي تتلقاه منتجات المطاحن الكبرى للظهرة والاستحسان الكبير لدى المحترفين والجمهور العريض.

تقوم المؤسسة بدور المنشط الذي يمثل الحافز الجماعي للمؤسسة، و السهر على تكوين أعضاء الحلقة والسير الحسن لمختلف الدورات وارتباطها مع الهيكل التنظيمي لها، حيث تقوم بمتابعة مدى التحقيق المتفق عليه في تحقيق الأهداف عن طريق الرقابة المستمرة على جودة المنتجات مع اقتراح الإجراءات التي من شأنها رفع مستواها، لذا على المؤسسة الاهتمام بالإبداع و التطوير من اجل مسايرة التغيرات مع مكافأة العمال ذوي العقول النيرة والأفكار الإبداعية.

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على واقع الجودة بمؤسسة " المطاحن الكبرى للظهرة" بالتركيز على واقع الجودة في أداء الوظائف الرئيسية و المتمثلة في التموين و الإنتاج و التسويق باعتبارها المساهم الرئيسي في خلق القيمة وتحقيق التميز.

الفصل الثالث: واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

1- وظيفة التموين:

تعتبر وظيفة التموين أول وظيفة رئيسة تقوم بها المؤسسة، ففي السابق كانت المؤسسة تقوم باستيراد المواد الأولية بنفسها، أما الآن فتعتمد على الوكالة المغاربية التي تمنحها بالمواد اللازمة. حيث تنتقل رئيسة المخبر إلى المؤسسة الموردة لاختيار واختبار المواد الأولية (القمح)، والجدول التالي يوضح لنا نسبة مشتريات من المواد الأولية:

الجدول رقم (3-1): مشتريات المؤسسة من المواد الأولية لسنة 2014

الشهر	كمية المشتريات بالقنطار
جانفي	41 954 ,20
فيفري	40 254 ,00
مارس	40 247 ,60
أفريل	42 123 ,40
ماي	42 137 ,40
جوان	38 294 ,60
جويلية	43 471 ,60
أوت	38 764 ,00
سبتمبر	40 239 ,60
أكتوبر	44 099 ,80
نوفمبر	34 462 ,40
ديسمبر	42 115 ,60
المجموع	448 164 ,20

المصدر: مصلحة المحاسبة

الفصل الثالث: واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

إن اعتماد المؤسسة على الوكالة المغاربية في التوريد يعد نقطة قوة بالنسبة لها، وهذا ما يعزز قدراتها التنافسية.

2- وظيفة الإنتاج:

إن عملية الإنتاج في المؤسسة محل الدراسة تقوم على عملية تحويل المواد الأولية من القمح إلى منتج نهائي (فرينة)، وتختص المؤسسة في إنتاج معظم أنواع الفرينة العالمية، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-3) : أنواع الفرينة حسب المعايير الدولية

نوع الفرينة	معدل المعدني	المحتوى	بروتين	الاستعمالات
نوع 45	أقل من 0.50 %	9 إلى 10 %		فرينة الحلويات ، فرينة المنزل
نوع 45	أقل من 0.50 %	9 إلى 10 %		فرينة المنزل ممتازة Supérieure
نوع 45	أقل من 0.50 %	11 إلى 12 %		كرواسون Croissants ، بريوش Brioche
نوع 55	من 0.51 إلى 0.60 %	11.5 %		فرينة بسكويت Biscuits
نوع 65	من 0.61 إلى 0.70 %	11 %		خبز الشعير الاسود Seigle Noir
نوع 65	من 0.61 إلى 0.70 %	11 %		فرينة خاصة بخبز الهامبرغر Hamburgers
نوع 65	من 0.61 إلى 0.70 %	11 %		فرينة خاصة بالبيتزا Pizza

المصدر: مصلحة المخبر

الفصل الثالث: واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

الجدول رقم (3-3): الكمية المنتجة لمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة لسنة 2014

الشهر	كمية المنتجة من الفرينة بالقنطار	كمية المنتجة من علف الحيوانات بالقنطار
جانفي	41 331 ,76	11 420 ,62
فيفري	28 798 ,10	8 336 ,29
مارس	37 446 ,89	10 839 ,89
أفريل	37 544 ,00	10 868 ,00
ماي	35 484 ,66	12 292 ,72
جوان	27 380 ,64	9 382 ,18
جويلية	31 082 ,19	10 650 ,54
أوت	25 618 ,80	8 539 ,60
سبتمبر	29 354 ,00	9 784 ,67
أكتوبر	33 661 ,65	11 384 ,18
نوفمبر	23 518 ,75	7 732 ,19
ديسمبر	29 212 ,78	9 604 ,20
المجموع	380 434 ,23	120 745 ,08

المصدر: مصلحة المحاسبة

ومن أجل ضمان الجودة في نشاط الإنتاج، تسعى المؤسسة باتخاذ كل التدابير اللازمة، والتي من شأنها ضمان تحقيق الجودة في كل مرحلة يمر بها المنتج، ومراحل الإنتاج دائمة المتابعة حسب قواعد جدية تبدأ من:

أ- مرحلة استقبال المواد الأولية:

بعد استقبال الشاحنات المعبئة بالحبوب يتم التأكد من جودة القمح وفق المعايير المعمول بها عالميا، حيث يتم أخذ ثلاث عينات من الشاحنة، عينة من اليمين، عينة من الوسط وعينة من الشمال ويتم تحليلها، وبعدها تخزن داخل أهرأ حسب خاصيتها ونوعيتها.

الفصل الثالث: واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

ب- مرحلة الطحن:

قبل عملية طحن الحبوب يتم تهيئتها وذلك بتنظيفها وإزالة الفضلات والرواسب ومن ثم ترطيبها وجعلها في خلايا للراحة لمدة 24 ساعة.

وبعد انتهاء مدة الراحة يتم سحق القمح بواسطة عمليات آلية محضنة، مع المراقبة لضمان جودة عالية .
المنتجات النهائية توضع في الختام في أهرأ أين تبقى بعض الوقت (بالخصوص الدقيق) ثم تعبأ داخل أكياس مختلفة الأنواع و الأحجام، ثم توضع تحت تصرف المصالح التجارية لتقديمها للزبائن.
كما يتم استغلال الرواسب المتبقية من عملية الطحن لإنتاج علف الحيوانات.

ج- مرحلة الرقابة:

يقوم رئيس المخبر بأخذ عينات من فريضة المطحنة (منتج غير نهائي) ويقوم بتحليلها ويتأكد من الجودة المعمول بها، وإذا كانت نتائج التحليل سلبية يقوم رئيس المخبر بإبلاغ مراقب الإنتاج من اجل توقيف الإنتاج، واخذ الإجراءات اللازمة من اجل التصحيح.
ومن ثم يعبئ المنتج داخل أكياس، ثم توضع تحت تصرف المصالح التجارية لتقديمها للزبائن.

د- مرحلة تأكيد الجودة:

ويقوم كذلك في هذه المرحلة رئيس المخبر بأخذ عينات من فريضة المخزن (المنتج النهائي)، ويقوم بتحليلها ومقارنتها مع النتائج والمعطيات السابقة وحسب المعايير المعمول بها، و ذلك للتأكد من مدى جودتها (جودة المنتج).

3- وظيفة التسويق:

يشرف عليها القسم التجاري بالمؤسسة، حيث يتولى كامل النشاطات التجارية، كمتابعة ومعالجة شكاوي واقتراحات ودراسة طلبيات الزبائن.
وتحاول المؤسسة تحقيق الجودة في جميع المهام المتعلقة بنشاط التسويق من خلال تحقيق الجودة في ما يسمى بالمزيج التسويقي كما يلي:

الفصل الثالث: واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

- أ- الترويج: تحاول المؤسسة التعريف بمنتجاتها من خلال مشاركتها في المعارض الوطنية و الدولية؛
- ب- التوزيع: ويتم التوزيع في السوق الوطنية ويتم ذلك عن طريق موزعين للجملة.
- ت- الأسعار: تتبع المؤسسة عند تسعير سلعها طريقة التكاليف منذ دخول المواد الأولية (تكلفة الشراء)، ثم عملية الإنتاج (تكلفة الإنتاج)، و تضاف نسبة معينة كمصاريف مختلفة و بهذا تكون قد حسبت سعر التكلفة، ثم يضاف هامش الربح المرغوب فيه مع إضافة الرسوم لكونها تكلفة بالنسبة للمؤسسة، و عنده تكون قد استخرجت سعر بيع السلعة.

مسؤولية وضع السعر بالمؤسسة:

إن مسؤولية تحرير السعر في المؤسسة تعود إلى مجلس الإدارة، فهذا الأخير عن طريق أجهزته و تقنياته يقوم بالموافقة أو عدم الموافقة على السعر الذي تقوم بتحديد مديريته التجارية، التي تكون على علم بكل العمليات الإنتاجية منذ دخول المواد الأولية حتى السلعة النهائية، و هذا بالاستعانة بآراء و توجيهات المديريات و المصانع الأخرى و خاصة مديرية المالية و المحاسبة التي تزودها بمعطيات و البيانات الأزمة في هذا المجال، مثلا سعر التكلفة، كما يقوم أيضا مجلس الإدارة بالأخذ بعين الاعتبار منافسي المؤسسة، و الذين يتمثلون في جميع المؤسسات المنتجة لنفس المنتج، و ذلك عند وضعه السعر المناسب لبيع السلعة.

ومؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة تتعامل مع عدة زبائن نذكر منهم:

- أصحاب المصانع؛
- المخازن؛
- تجار الجملة؛
- تجار التجزئة.

وعلى العموم فإن الوظائف الرئيسة للمؤسسة (التموين، الإنتاج، والتسويق) تتوفر على بعض شروط ومقومات الجودة والتي ستساهم من دون شك في إرساء إدارة الجودة في المؤسسة، إلا أن هناك بعض النقائص والمشاكل التي تعيقها دون تحقيق مستوى أفضل من الجودة، لذا لابد على المؤسسة إدخال بعض التحسينات على هذه الوظائف لتحقيق الجودة، دون أن تهمل النشاطات والوظائف الثانوية التي ستتطرق لواقع الجودة بها في المطلب الموالي.

الفصل الثالث: واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

المطلب الثالث: واقع إدارة الجودة بالوظائف الثانوية للمؤسسة

إن تحقيق إدارة الجودة في المؤسسة لا ينحصر على الوظائف الرئيسة لها فقط وإنما يشمل أيضا الوظائف الثانوية (الداعمة)، باعتبارها هي الأخرى مصدر لخلق القيمة، لذا سنحاول معرفة واقع الجودة ضمن هذه الوظائف:

1- وظيفة البحث والتطوير:

تندرج هذه الوظيفة ضمن المهام التي يقوم بها المخبر لضمان النوعية، التي تعطي الاهتمام الكبير للجودة، حيث يتم إعداد شهادة قبول المواد الأولية انطلاقا من عينة للاختبار التي تقوم المصلحة بفحصها، والتأكد من مطابقتها للمواصفات كما تقوم بمراقبة المنتجات نصف المصنعة والتامة الصنع. نلاحظ أن مجمل مهام هذه الوظيفة كانت بغرض حرص المؤسسة على تحقيق جودة المنتجات وتطويرها، بهدف تحقيق التحسين المستمر و الريادة.

2- وظيفة الصيانة:

بغرض تحقيق الجودة فإن المؤسسة حريصة على صيانة آلاتها ومعداتا بطريقتين:

أ- صيانة وقائية: يعد هذا النوع من الصيانة أكثر أهمية لأنها تتكفل بمراقبة واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها؛

ب- صيانة علاجية: أما هذا النوع من الصيانة فيهتم بتصليح الآلات بعد حدوث العطب. والملاحظ أن المؤسسة تهتم كثيرا بوظيفة الصيانة لضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية، ولكنها تعاني من بعض المشاكل مثل:

- عدم توفر قطع الغيار اللازمة محليا حيث يتم اللجوء إلى استيرادها من الخارج؛
- نقص الأفراد المؤهلين في مجال الصيانة.

3- وظيفة الموارد البشرية:

تتميز المؤسسة بتواجد موارد بشرية ذات كفاءة و مهارة عالية، إذ تقوم باستقطاب عمال على أساس شهادات عليا، و اختبارهم، و من ثم اختيارهم و توظيفهم، لأنه يستلزم على العامل أن يكون مؤهلا في هذه المؤسسة.

الفصل الثالث: واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

وتسعى المؤسسة لتحقيق الجودة من خلال المهام الموكلة لمصلحة الخدمات الشخصية، التي تتكفل بإجراءات التقاعد، النفقات، والضمان الاجتماعي لأفراد المؤسسة وكل الجوانب المتعلقة بالعدل، الأجور وكذا الإشراف على اختيار وتوظيف الأفراد حسب احتياجات المؤسسة.

عدد عمال مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة لسنة 2015:

- عدد العمال الإجمالي: 650
- عدد العمال الدائمون: 376
- عدد العمال المؤقتين: 274

و يمكن تقسيمهم على أساس المنصب كما يلي:

جدول رقم (3-4): عدد العمال على أساس المناصب

النسبة المئوية	عدد العمال	المنصب
8%	50	إطارات
23%	150	منفذين
69%	450	تشغيليين

المصدر: إدارة الموارد البشرية

المطلب الرابع: آليات تسيير الجودة بالمؤسسة

تحاول المؤسسة وفي إطار تعزيز قدرتها التنافسية اعتماد بعض الآليات التي تساعد على تسيير الجودة بطريقة مثلى، تتمثل في إدخال مجموعة من التحسينات اللازمة والتي ستعرف عليها من خلال هذا المطلب.

لقد أولت المؤسسة اهتمامها كبيرا بتحسين وظائفها الرئيسية التموين، الإنتاج، التسويق باعتبارها مصدرا مهما لتحقيق التميز التنافسي من خلال مجموعة الآليات اللازمة نذكر أهمها:

1- بالنسبة لوظيفة التموين:

تتمثل إجراءات وآليات التسيير فيما يلي:

- تنسيق العمل إلى جانب توجيه ومراقبة جودة جميع نشاطات وظيفة التموين؛
- البحث عن أحسن طرق الاحتفاظ بالمخزون؛

الفصل الثالث: واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

- تنسيق العمل بشكل دائم مع الوظائف الأخرى الإنتاج، التسويق... الخ؛
 - الحرص على رقابة المواد الأولية قبل وصولها إلى المخزن وبعده لضمان تحقيق جودة الإنتاج من أول مرحلة دون أي تأخير؛
 - ضمان التطبيق والتحسين المستمر لمبادئ نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.
- 2- بالنسبة لوظيفة الإنتاج:

- تتمثل إجراءات وآليات التسيير بالنسبة لهذه الوظيفة فيما يلي:
- الرقابة على جميع مراحل العملية الإنتاجية (الرقابة على المنتج تحت التصنيع والرقابة على المنتج النهائي)؛
 - إنتاج منتجات طبقا لمواصفات الجودة العالمية؛
 - العمل دون الحصول على منتجات غير مطابقة؛
 - الحرص على تنسيق علاقات العمل مع مختلف هيئات الإنتاج فيما بينها من جهة والهيئات الأخرى، خاصة التموين والتسويق والصيانة لضمان النوعية؛
 - توثيق إجراءات الإنتاج، وكيفية التعامل مع الآلة في محاولة لضمان عدم توقف العملية الإنتاجية في حالة غياب أحد العمال (نشر المعارف)؛
 - جعل رضا الزبون هو الهدف الأول للعملية الإنتاجية أي الحرص على أن يكون الإنتاج على أساس الجودة لا على أساس الكميات.

3- بالنسبة لوظيفة التسويق:

- فإن الآليات الضرورية للتسيير وتحقيق الجودة هي:
- البحث عن كيفية التعامل مع أكبر عدد ممكن من الزبائن لزيادة حجم المبيعات؛
 - الحرص على إرضاء الزبائن، تلبية رغباتهم، وإشباع حاجاتهم؛
 - ترقية وتحسين المبيعات، وتقديم خدمات و ضمانات للزبائن؛
 - تقديم الخدمة وتسليم المنتج للزبون في الوقت المناسب؛
 - تقديم تسهيلات للزبائن المهمين، كتخفيض الأسعار من أجل ضمان الولاء والوفاء للمنتج؛
 - أخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن لتحسين نشاطاتها.

الفصل الثالث: واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

إن هذه الآليات تعد ضرورية لإقامة مبادئ إدارة الجودة، على الرغم من أن جميع هذه الوظائف تعمل على ضمان التسيير بما فيه من متابعة و تطبيق وتحسين مستمر لنظام الجودة المطبق بالمؤسسة، باعتماد المبادئ والأساليب التي يقوم عليها هذا النظام.

4- بالنسبة لوظيفة البحث والتطوير:

- عقد اتفاقيات شراكه مع مؤسسات أجنبية و هذا بغرض استيراد الآلات الحديثة والمعدات اللازمة لزيادة الإنتاجية ورفع المردودية؛
- إعطاء هذه الوظيفة أهمية ومكانة أكبر في المؤسسة تماشياً مع الأهداف الرئيسية لبرامج التسيير الجيد للجودة و تحسينها؛
- التنسيق الجيد للعمل مع مختلف الهيئات والوظائف الأخرى وإيجاد الحلول للمشاكل؛
- تسيير ومراجعة ومعايرة أجهزة المراقبة والقياس.

5- بالنسبة لوظيفة الصيانة:

- زيادة عدد الأفراد المشرفين على الصيانة؛
- استغلال خبرات ومعارف الأفراد ونقلها ونشرها؛
- تنسيق علاقات العمل بين وظيفة الصيانة ومختلف الوظائف الأخرى في المؤسسة، لا سيما وظيفة الشراء للحصول على قطع غيار مطابقة لمواصفات الجودة.

6- بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية:

- أصبح اليوم المورد البشري يشكل رأسمال وأصل من أصول المؤسسة وأساس تحقيق التميز والنجاح، لذلك فإنه من الضروري توفير مجموعة من الآليات لتسيير و تحسين وتحقيق الجودة في المؤسسة وذلك عن طريق:
- إقناع جميع الأفراد في المؤسسة كل حسب موقعه بضرورة تطوير وتغيير أسلوب العمل تماشياً مع إجراءات فلسفة تسيير الجودة؛
- التحسين الدائم والمستمر لقدرات الأفراد، وتشجيع لمهاراتهم الفردية والجماعية؛
- تحفيز الأفراد تجنباً لاستقطابهم من طرف المنافسين؛
- تدريب العمال في مؤسسات خاصة على نفقة المؤسسة، فمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة متعاقدة مع عدة مؤسسات تقوم بتكوين العمال و تدريبهم من بين هذه المؤسسات التكوينية نذكر:

❖ المدرسة العليا للتسيير "Ecole Supérieur de gestion": مقره العاصمة؛

❖ مدرسة المستقبل "Ecole avenir+": مقره مستغانم.

- تحسين وضعية النشاطات الاجتماعية.

المبحث الثالث: اثر الحصول على شهادة الايزو على تحسين تسيير المؤسسة

المطلب الأول: إجراءات الحصول على شهادة الايزو

تعتبر المطاحن الكبرى للظهرة من بين المؤسسات الجزائرية الرائدة في الحصول على شهادة الايزو، و ذلك بتحصلها على شهادة ISO 9001- 2006، ISO 9001- 2008، رغبة منها في إرساء مبادئ الجودة، تحقيقا لرضا زبائنها سواء داخل أو خارج الوطن و بالتالي تعزيز قدرتها التنافسية، و ذلك بإتباع مجموعة من الإجراءات و المراحل، و التي دفعت بها للحصول على هذه الشهادة نستعرضها فيما يلي:

1- مرحلة التنظيم و وضع النظام:

2- مرحلة التحضير:

اتخاذ قرار البدء في إدراج النظام من طرف المؤسسة، ثم اختيار مكتب استشاري جزائري الذي يعمل بالاستعانة مع مكونين و مختصين أجانب و كانت أول خطوة قام بها المكتب:

أ- المراجعة الشخصية:

ب- مخطط العمل: هو عبارة عن خطة زمنية تحدد الخطوات التي سيتم القيام بها على مراحل، و يحتوي على النقاط التالية:

- تكوين لجنة متابعة، و دامت هذه العملية لمدة شهر؛
- تحديد المهام و المسؤوليات، و هو الهيكل التنظيمي؛
- تحديد الأهداف؛
- توعية العمال؛
- اختبار المقياس؛
- إنشاء فرقة عمل؛
- وضع نظام للجودة: بعد أن تمت التحضيرات الأولية لوضع النظام من مراجعة تشخيصية، ومخطط العمل وإنشاء لجنة المتابعة و تكوين فرق العمل وتوعية الأفراد شرع المجمع في وضع نظام جودة الايزو.

3- إعداد الوثائق الخاصة بنظام الجودة: إن عناصر نظام الجودة يجب أن تكون موثقة وقابلة للإثبات بطريقة تطابق متطلبات الايزو و هذا يعني أن عناصر نظام الجودة لا يكفي أن تكون ملائمة بل يجب أن تكون مطابقة لمتطلبات الخاصة بالمنتج.

تعد عملية إعداد الوثائق أهم نشاط في عملية وضع النظام، و قد خصص المجمع عدة أشهر لهذه العملية، إذ تبنى طريقة فعالة لوضع النظام، يقوم على أربعة أجزاء، يحمل هرم الجودة مكون من أربعة وثائق هي دليل الجودة، الإجراءات، تعليمات العمال، التسجيلات الخاصة بالجودة.

- إعداد و تحرير دليل الجودة؛

- إعداد و تحرير الإجراءات؛

- تكوين المراجعين الداخليين؛

- تحضير مخطط سنوي للمراجعة؛

- الالتزام الأول للإدارة؛

- وضع مخطط تحسين الجودة؛

- إيداع طلب التسجيل.

4- مرحلة التسجيل و الحصول على شهادة الايزو: بعدما تأكد المجمع من مطابقة نظام الجودة لمتطلبات

الايزو، تم إيداع ملف طلب التسجيل لدى المنظمة المانحة SGS، و هي هيئة مانحة للشهادات من بين الهيئات على المستوى العالمي، و هي جهة معنية بمنح شهادات الايزو. حيث قامت هذه الهيئة بتحضير برنامج للمراجعة الرسمية، و بعثت به للمجمع. و حددت فيه ما ستقوم به أثناء المراجعة، بدأت المراجعة الرسمية باجتماع افتتاحي تم فيه التعريف بالمجمع، سياسته اتجاه الجودة، و أهداف الجودة و التأكد من تطابق دليل الجودة لمتطلبات الايزو، بعدها انتقل كل من مسئول المراجعة و المراجع إلى مواقع العمل و إجراء استجابات خاصة بطريقة إجراء العمل، و القيام بتفتيش بطاقة المناصب و التأكد من أن العمل يجري وفقا للإجراءات الموثقة. دامت هذه العملية 03 أيام و تم منح المجمع شهادة ISO 9000- 2006.

أما بالنسبة لكيفية تطبيق هذه المواصفات، فالمؤسسة المانحة للشهادة SGS تقدم وثائق عامة عن شروط ومبادئ الشهادة، حيث قامت المطاحن الكبرى للظهرة بترجمتها إلى إجراءات عملية تحت إشراف قسم مراقبة تسيير الجودة ، و التي تتمثل مهمته في مراقبة وتنسيق سير العمل ضمن كل وظائف المؤسسة، في إطار نظام الجودة المتبع

الفصل الثالث: واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

بالتركيز على الوظائف الرئيسية مثل: الشراء، الإنتاج، التسويق، وكذا الوظائف المساعدة مثل الموارد البشرية، الصيانة، الخ.

بالإضافة إلى شهادات الايزو السابقة، فقد تحصلت الشركة أيضا على شهادة المخبر ISO 17025، هذا وتطمح المؤسسة في المستقبل للحصول على شهادة ISO 22000 المرتبط بأمن المنتجات الغذائية.

المطلب الثاني: دوافع إدراج مقياس الايزو بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

يمكن تلخيص الرهانات الاقتصادية و التجارية التي دفعت " مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة " بتبني نظام الجودة ، والحصول على شهادة المطابقة في عنصرين:

- الانفتاح على الأسواق الخارجية:

و خاصة مع توقيع الجزائر لاتفاق شراكة مع الاتحاد الأوروبي، و انضمامها للمنظمة العالمية للتجارة مما يفرض على المؤسسات الجزائرية أن تكون على مستوى عالمي، و ذلك بواسطة العمل بالمقاييس العالمية للجودة، مما يسمح لها باكتساب سمعة عالمية تمكنها من تصدير منتجاتها نحو الخارج، و مواجهة المنافسة الأجنبية الحادة لهذا المنتج الحيوي.

- الحصول على ثقة الزبون:

لا يخفى علينا انه في السابق كان الزبون يقتني المنتجات بقصد تلبية و إشباع حاجاته فقط ، أما الآن بتنوع المنتجات، و بتطور تقنيات التسويق و الإشهار أصبح الزبون واعى لديه رغبات و احتياجات، و اختيارات. إذ زادت اهتماماته بالجودة، و أصبح يفضل منتجات ذات جودة. و شهادة الايزو اكبر دليل على أن المنتجات المتحصلة على هذه الشهادة هي منتجات ذات جودة عالية.

المطلب الثالث: التزامات المجمع بعد نيل الشهادة و أفاق الجودة في المطاحن الكبرى للظهرة

إن الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات ISO 9001- 2006 لا يعني أن المؤسسة قد وصلت إلى أعلى مستويات الجودة، بل يجب المحافظة على هذه الشهادة و التحسين المستمر لمستوى الجودة، إذ تقوم المنظمة المانحة SGS بالمراجعة للمتابعة كل سنة، و ذلك للتأكد من محافظة النظام على مطابقته و إدخال تحسينات مستمرة عليه.

تهدف المطاحن الكبرى للظهرة في المستقبل إلى إرضاء الزبون 100% على خدماتها و منتجاتها، وبتوفير منتجات ذات جودة أعلى، و العمل على التحسين المستمر لهذه المنتجات

الفصل الثالث: واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

المطلب الرابع: تقديم بعض المعلومات في جداول كنتائج لدراسة الحالة

أ- تشخيص المؤسسة: الأهمية الكبرى للتشخيص هي الحصول على صورة واضحة و متكاملة على جوانب القوة و الضعف لدى المؤسسة، و الفرص و التهديدات في بيئتها الخارجية التي تؤثر على حاضرها و مستقبلها، حيث تسعى المؤسسة لإيجاد التعديلات و الحلول الممكنة أو البديلة التي من شأنها المساهمة في تجاوز الصعاب و المخاطر المحتملة و استغلال الفرص، كما ترجع أهمية التشخيص في التهيئة التامة لاتخاذ القرارات تلجا إليه المؤسسة من اجل تحسين وتفعيل نشاطها.

وبناء على المعلومات السابقة سوف يتم تشخيص مؤسسة المطاحن الكبرى كما يلي:

جدول رقم (3-5): نقاط قوة و ضعف مؤسسة المطاحن الكبرى

نقاط القوة في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة	نقاط الضعف في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة
<u>المنتجات</u>: مطابق لمعايير دولية؛ <u>الإنتاج</u>: توفير الطلبات في الوقت المناسب، إضافة إلى التنوع؛ <u>الجودة</u>: الرقابة على الإنتاج بفضل وجود مخابر ذات تقنية عالية؛ امتلاك المؤسسة لشهادة الايزو سيدعم تنافسيتها؛ تمتلك المؤسسة طاقة إنتاجية كبيرة، مما يجعلها قادرة على تلبية مختلف الطلبات، و في الوقت المناسب.	اعتماد المؤسسة على تسويق منتج وحيد فهذا يعني أن حدوث أي مشكلة أو خطر سيؤدي إلى تهديد بقاء المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة مسبقا

الفصل الثالث: واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

جدول رقم (3-6): فرص و تهديدات مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

الفرص	التهديدات
- إمكانية فرص السيطرة على المستوى المحلي و توسيع الحصة السوقية على المستوى الوطني؛ - فرص الاستفادة من المساعدات التي توفرها الدولة في إطار دعم و تطوير المؤسسات الوطنية؛ - نقص المستثمرين الأجانب في هذا المجال مما يجعل المنافسة القائمة بين مؤسسات متقاربة نظرا لتقارب الإمكانيات؛ - العلامة التجارية معرفة لدى العامة؛ - منتج ذو تكاليف منخفضة نسبيا.	- كثرة المنافسين الخواص؛ - تشجيع الاستثمار الأجنبي من قبل الدولة؛ - إمكانية ظهور منتجات بديلة؛ - تدهور قيمة النقود بسبب التضخم.

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة مسبقا

ب- أهم منافسي مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة:

لأي مؤسسة منافسين، لذا تسعى مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة كأى مؤسسة أن

تكون هي الرائدة في مجالها، و ذلك لاكتساب أكبر حصة في السوق.

و من أهم منافسي مؤسسة المطاحن الكبرى نذكر:

الجدول رقم (3-7) : أهم منافسي المطاحن الكبرى للظهرة

اسم المنافس	الولاية
مطاحن سيدي بن ذهيبة	مستغانم
مطاحن سيدي بن عبد الله	غليزان
مطاحن عزوز	سيدي بلعباس
مطاحن سيم	البليدة
مطاحن عمر بن عمر	قالمة

المصدر: مصلحة التجارة

خلاصة:

تم من خلال هذا الفصل إسقاط جانب من الجزء النظري على الدراسة الميدانية مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات، ويمكن تلخيص ما تقدم في هذا الفصل في النقاط التالية:

- تقوم مؤسسة محل الدراسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة في وظائفها الأساسية والثانوية؛
- لمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة منتجات متميزة، وهذا لتوفر مجموعة من العوامل ساعدتها في الحصول على ذلك، من أهمها التسيير الجيد للجودة و الرقابة عليها، و هذا لتبنيها معايير المواصفات الدولية للتقييس ISO 9001 ، و التي تثبت بدورها جودة و كفاءة النظام الداخلي للمؤسسة.
- ❖ تتوفر مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة على مميزات تجعلها رائدة في السوق من بينها: المواد الأولية، التكنولوجيا، الجودة.

كما يجب الإشارة على هذه النقطة السلبية:

- ❖ عدم القيام بدراسات استطلاعية للتعرف على آراء الزبائن واحتياجاتهم.

تمهيد:

أصبح موضوع تسيير وضمان جودة المنتجات الصناعية والرقابة عليها، بمثابة القاسم المشترك لمختلف الاهتمامات الاقتصادية والإدارية، في جميع الدول المتطورة و النامية على حد سواء، إذ يحظى بالاعتناء والاهتمام والتحليل للجودة، وهذا كنتيجة للوعي المتزايد الذي وصلت إليه كافة المؤسسات الصناعية، والأجهزة الحكومية والإدارية والمهتمين بتطوير الأساليب الإدارية كمدخل أساسي لمواجهة مختلف التحديات الداخلية المتعلقة بمراحل الإنتاج، وتحديات مستقبلية مرتبطة بالمحيط التنافسي.

ففي ظل النظام العالمي الجديد، ومن أجل الصمود في سوق المنافسة يستلزم الأمر أن يكون ضمان الجودة والرقابة عليها هو المطلب الأساسي للمؤسسة الصناعية، وعليها أن تتحكم في تسيير هذه المعطيات إذا أرادت أن تتميز وتتفوق.

فكيف يمكن تسيير وضمان الجودة داخل هذه المؤسسات؟ هذا ما سيتم عرضه في هذا الفصل.

المبحث الأول: سياسة الجودة و تسييرها

تعد الجودة من أهم انشغالات المؤسسات الصناعية، إذ أصبحت تكتسي اهتماما بالغاً في وسط المختصين و القائمين عليها، فمستولو المؤسسات الصناعية يركزون على إيجاد سياسة رشيدة و تسيير فعال للحصول على رضا زبائنهم من خلال جودة المنتجات المقدمة لهم.

المطلب الأول: ماهية سياسة الجودة

تستمد سياسة الجودة من الرؤيا ورسالة المؤسسة، وتأخذ شكل نص يعكس القيم والمبادئ المرشدة في مجال الجودة.

تعرف منظمة ISO سياسة الجودة بأنها: "الأغراض الشمولية واتجاه المنظمة المتعلقة بالجودة، وكما تعبر عنها الإدارة العليا بصورة رسمية"¹

تعرف سياسة الجودة على أنها: "اهتمامات المؤسسة وتوجيهاتها بالنسبة للجودة، كما تم التعبير عنها رسمياً من قبل الإدارة العليا"²

فسياسة الجودة بتعبير بسيط: "هي تلك القواعد العامة التي يجوز مخالفتها، وتجب أن تكون مكتوبة وموقعة، في دليل الجودة كما انه يجب ترجمتها إلى ما يسمى بالسياسات التنفيذية، ويتم تطبيقها من خلال إجراءات وتعليمات العمل"³.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن سياسة الجودة هي: "عبارة عن مبادئ عامة، وخطوط عريضة توجه عمل المؤسسة في مجال معين، لتحقيق مبدأ التحسين المستمر في هذا المجال"

هذا و يجب أن تتناول سياسة الجودة واحداً أو أكثر من المواضيع التالية:⁴

¹ فريد راغب النجار، "إدارة الجودة الشاملة - الإنتاجية و التخطيط التكنولوجي للتميز و الريادة و التفوق"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع - الإسكندرية - مصر، 2009، ص: 242

² محمد الصيرفي، "الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، مؤسسة حورص الدولية للنشر و التوزيع - الإسكندرية - مصر، 2011، ص: 28

³ نفس المرجع أعلاه، ص 28

⁴ نفس المرجع أعلاه، ص 28

- الإعلان عن نوايا المؤسسة، بخصوص متطلبات العملاء؛
 - تحديد من هم العملاء؛
 - تحديد كيفية معاملة العملاء الداخليين والخارجيين؛
 - الإعلان عن نوايا المؤسسة فيما يخص مدى مراعاتها للأنظمة والقوانين التي تتوافق مع المواصفات القياسية المحلية والدولية؛
 - الإعلان عن التزام الإدارة بسياسة الجودة.
- كما انه هناك جملة اعتبارات تتعلق بسياسة الجودة من حيث إعدادها وتنفيذها يمكن التطرق اليها كما يلي:¹

- 1-** الاعتبارات الواجب مراعاتها لغرض وضع سياسة جودة موضوعية وقابلة للالتزام والتحقيق:
- أن تستمد من الرؤيا و الرسالة الخاصة بالمنظمة، وهذا يتطلب وضوح التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتحديد قبل إعداد سياسة الجودة؛
 - تحديد حاجات ورغبات وتوقعات العملاء؛
 - تقييم قابلية وقدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العملاء بصورة اقتصادية؛
 - التأكد من كون المواد المشتراة قادرة على تلبية المعايير المطلوبة للأداء والكفاءة؛
 - قياس رضا العملاء تجاه سياسة وممارسات الجودة الحالية في المؤسسة.

هناك جملة اعتبارات تتعلق بسياسة الجودة من حيث إعدادها وتنفيذها:

- 2-** الاعتبارات الواجب مراعاتها في إعداد وصياغة سياسة الجودة:
- أن تكون ملائمة لحاجات و رغبات وتوقعات العملاء (متطلبات العملاء)؛
 - أن تتضمن الالتزام بتلبية متطلبات العملاء، ولكل المستويات في المؤسسة؛
 - أن تركز على العملاء والموردين الخارجيين والداخليين في المؤسسة؛
 - أن تركز على فلسفة المنع (الوقاية) وليس فلسفة الكشف (الفحص و التحري) في عدم المطابقة للمعايير (الأخطاء و العيوب)؛

¹ رعد عبد الله الطائي - عيسى قداد، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 342-344

- التأكيد على تحسين الجودة عملية مستمرة؛
- أن يصادق عليها أعلى مرجع إداري ليتحقق الدعم لها.

3- الاعتبارات الواجب مراعاتها من اجل تنفيذ والالتزام بسياسة الجودة:

- التزام الإدارة العليا بها، ودعم الالتزام بها وتنفيذها من قبل مختلف العاملين في المؤسسة، وفي مختلف المستويات الإدارية؛
 - تبليغ سياسة الجودة وجعلها مفهومة لكل العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات. وتستخدم كل الطرق والأساليب لتعميمها وترويجها داخل المنظمة وخارجها؛
 - إعطاء اهتمام واسع لأنشطة التثقيف والتدريب والتي تقيم نتائجها من خلال المساهمة في تنفيذ سياسة الجودة؛
 - إدماج الموردين ذوي الأهمية في تنفيذ سياسة الجودة، ويتعلق هذا بالموردين الداخليين والخارجيين؛
 - المتابعة لتنفيذ السياسة في مختلف مستويات المؤسسة وتقديم التقارير حولها ومناقشتها في الاجتماعات الإدارية؛
 - مراجعة سياسة الجودة بانتظام لجعلها ملائمة وموضوعية.
- إن وجود سياسة للجودة في المؤسسة أمرا مهما. ذلك لأنه يوفر إطارا لوضع أهداف الجودة، ويضمن تحقيق التناسق في الأوجه المختلفة لأنشطة المؤسسة فيما يخص الجودة، بالإضافة إلى أنها تعتبر مرشدا وموجها للقرارات في ذلك المجال.

المطلب الثاني: شروط سياسة الجودة و أهدافها

لسياسة الجودة شروط و كذلك أهداف سيتم توضيحها فيما يلي:

الفرع الأول: شروط سياسة الجودة

حتى يتسنى للمؤسسة وضع سياسة جودة، هناك شروط يجب وضعها بعين الاعتبار والتي تتمثل فيما يلي:¹

- يجب أن تكون متناغمة مع أهداف ورؤية المؤسسة؛
- يجب أن توضح التزام المؤسسة نحو التحسين المستمر على نظام إدارة الجودة مع توفير المواد اللازمة؛
- يجب أن توضح الإطار العام لأهداف الجودة ومراجعتها باستمرار؛
- يجب أن تكون منشورة ومفهومة لدى جميع العاملين في المؤسسة؛
- يجب أن يتم مراجعتها وتحديثها باستمرار.

الفرع الثاني: أهداف سياسة الجودة:

الغرض من سياسة الجودة هو عرض مستوى جودة المنتج المقدم للزبون، ويجب أن تحقق سياسة الجودة الأهداف الآتية:²

- تقدم وصف عن جودة المنتج للزبون؛
- تحسين الجودة من خلال جهود العاملين ومقترحاتهم المستمرة لتحسين الجودة؛
- تخفيض النفقات، إنقاصها؛
- تعزيز الوعي بأهمية الجودة لضمان جودة المنتج كمهمة مستمرة للإدارة؛
- تقديم نظام لضمان الجودة، جودة منظمة مناسبة، أساليب مخططة، أنشطة تجارية و متطلبات التوجيه والرقابة؛
- تحديد مسؤولية مدير قسم الجودة كما يلي: تخطيط الجودة، الرقابة على الجودة، وصف نظام الرقابة على الجودة، تنقيح دليل الجودة، وتقويم نظام ضمان الجودة، التدريب في مجال الجودة.

¹ النخبة للاستشارة الإدارية، "تركيز مفهوم الجودة"، 2008، على الموقع الإلكتروني:

www.idmc.ps/.../quality%20and%20excellence/Form، تاريخ الاطلاع: 2015/03/10.

² حميد عبد النبي الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 242.

المطلب الثالث: ماهية تسيير الجودة

إن أهم العوامل التي تلعب دورا رئيسيا لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها العامة والخاصة، المسطرة في برامجها وجود إدارة مؤهلة تستطيع عن طريق استخدام الأساليب الحديثة في التسيير، تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية، البشرية والتكنولوجية المتاحة لها. فتسيير الجودة هو جزء من المهمة العامة للتسيير الذي يحدد سياسة الجودة ويعمل على تنفيذها. فما معنى تسيير الجودة؟

يختلف تعريف تسيير الجودة حسب الكتاب و أصل الموضوع ويحمل أهم التعاريف فيما يلي:

تعريف Deming: " التسيير الإحصائي للجودة هو تطبيق الطرق والنماذج الإحصائية عند كل مرحلة من مراحل تصنيع المنتج الأكثر أهمية والمطابقة للسوق وبأقل سعر"¹

أما Juran فيعرفها كما يلي: " تسيير الجودة هو مجموع الوسائل المستعملة لتحديد معايير الجودة وتحقيقها، والتسيير الإحصائي هو جزء من الوسائل المركزة على أدوات إحصائية من اجل تحديد مواصفات الجودة وتحقيقها".²

و أخيرا التعريف المتبني من طرف المعايير الصناعية اليابانية (JIS) المعروفة عالميا، وهو تعريف قريب من تعريف J. JURAN.

فمعجم تسيير الجودة JIS-Z-8101 يوضح: " تسيير الجودة هو نظام من الوسائل المستعملة من اجل تصنيع اقتصادي للمنتجات المطابقة لاحتياجات المستعملين"³

مما سبق يمكن القول أن تسيير الجودة هو: " مجموع الأنشطة المعرفة سابقا والمخططة من اجل تحقيق منتجات أو خدمات تلي احتياجات وتوقعات العملاء متفادين بذلك النفقات الزائدة، الخسائر والتبذير الناتجين عن الأخطاء".

¹ بن اکتوف طاوس ثورية، "وضعية تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2000، ص 46، على الموقع الالكتروني:

biblio.univ-alger.dz/jspui/.../1/ Benaktouf- Taousthouraya.pdf تاريخ الاطلاع: 2015/03/06

² نفس المرجع أعلاه، ص: 46

³ نفس المرجع أعلاه، ص: 46

فالتحدث عن الجودة و تسييرها في المؤسسة يرمي إلى هدفين رئيسيين هما:

- 1- الهدف الاقتصادي: بما أن المؤسسة نشأت من اجل تحقيق الأرباح فان اعتمادها على التسيير الجيد للجودة سوف يعظم من أرباحها.
- 2- الهدف الاجتماعي: على المؤسسة أن تثبت لربائنها بأنهم يتحصلون على منتجات جيدة من اجل إعطائهم الثقة لإعادة اقتناء هذا المنتج، هذا من جانب ومن جانب آخر إقناع العمال بان مؤسستهم تنتج الجيد، وإلا اهتماماتهم ومحفزاتهم تبذل خارج عملهم. وحتى تصل إلى هذا الإقناع لابد من محيط محفز وخلق جو حيوي .

المطلب الرابع: منهجية تسيير جودة المنتج في المؤسسة الصناعية

إن عملية تسيير الجودة تتطلب من المؤسسة إعداد نظام للجودة، وذلك لا يتم إلا بإعداد خطة للجودة تسيير وفقها. ويكون هذا السير ينطوي على تنظيم كل العلاقات الموجودة بين كل القطاعات التي لها مسؤولية على الجودة وكذا مراقبة سير عملية الإنتاج في كل مرحلة لتفادي كل التي تنجم عن عدم السير وفق سياسة المؤسسة اتجاه الجودة. و من هنا سيتم التطرق إلى منهجية تسيير الجودة كما يلي:¹

1- تخطيط الجودة:

يقصد بالتخطيط تحديد السياسات والمبادئ العامة التي تكون المرشد لأعمال المؤسسة، وتحديد كذلك الأهداف التي يجب الوصول إليها و وضع الخطة اللازمة لكي يمكن عن طريقها تحديد هذه الأهداف.

1-1 فوائد تخطيط الجودة:

- تتمثل فوائد تخطيط جودة المنتجات في:
 - يساعد تخطيط جودة المنتجات في تحسين الوسائل التي تساهم في حل المشاكل المستقبلية، و وضع الحلول الممكنة وتنمية الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية التسويقية؛

¹ بن اكنوف طاوس ثورية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 50 - 56

- بدون تخطيط للمنتجات فان المؤسسة سوف تقف دائما في موقف دفاعي بالنسبة للإستراتيجية التسويقية، إذ أنها ستظل دائما في موقف رد الفعل لأثر القرارات الهجومية الناتجة عن حسن تخطيط المنافسين؛
- يولد التخطيط لدى المديرين المشاركين في رسم السياسات التسويقية إحساسا شديدا بمسؤولياتهم؛
- يساعد التخطيط في الحصول على تصميمات مناسبة دون الحاجة إلى تعديلات.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن ضمان الجودة هو عنصر من عناصر تسيير الجودة، وذلك لان محاور ضمان الجودة هي نفسها خطوات تخطيط الجودة و التي تتمثل في:
- وضع سياسة وأهداف الجودة؛
- مراجعة التصميم الجديدة؛
- إجراءات التحليل لكلف الجودة؛
- وضع المواصفات و ضمان جودة التصميم؛
- ضمان جودة المواد الداخلية؛
- ضمان جودة العملية الإنتاجية (استخدام الأساليب الإحصائية)؛
- ضمان جودة المنتج النهائي (إنتاج، نقل، توزيع المنتج)؛
- ضمان جودة المنتج بعد البيع (تسويق، خدمات ما بعد البيع، المعولية).

2- تنظيم الجودة:

ويقصد بالتنظيم تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها للوصول إلى أهداف المؤسسة، وتجميع هذه الأعمال في مجموعات متجانسة تكون هي الأساس لتحديد وحدات التنظيم و تحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات التي يجب تواجدها بين هذه الوحدات.

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق جودة منتجاتها، يجب عليها أن تقوم بتنظيم الجودة ذاتها، ويتضمن العمل الخاص بتنظيم الجودة تحديد المسؤوليات من اجل تنظيم الأنشطة للوصول إلى مستوى الجودة المستهدفة، ثم توزيع الأعمال إلى أجزاء وظيفية وتحديد المسؤوليات لكل مهمة والسلطة المسؤولة عنها مع التنسيق بين المسؤوليات المختلفة.

3- توجيه الجودة:

- ويقصد به توحيد جهود العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق تحفيزهم بالقيادة الناجحة و الوسائل المناسبة للاتصال، ومنه تتلخص عناصر توجيه الجودة فيما يلي:
- إصدار الأوامر: تصدر الأوامر من الرئيس إلى المرؤوس وقد تكون مكتوبة أو شفوية، وعلى المرؤوس تنفيذها؛
- تحفيز العاملين: تشجيع العاملين و بث الحماس فيهم، وذلك عن طريق الحوافز المادية (الترقية، المكافأة، ... الخ)، و المعنوية (منحهم شهادات شكر و تقدير، الخ)؛
- قيادة العاملين: وذلك بالقدرة على التأثير في سلوك العاملين أثناء الأداء وتنسيق جهودهم والتوفيق بينها، وتوجيه سلوك هذا الأداء نحو تحقيق غرض معين؛
- الاتصال: يعتبر الاتصال الفعال حلقة الوصل بين إصدار الأوامر وفهمها والعمل بها، فلا فائدة من إصدار أوامر لا يمكن فهمها؛
- التدريب: يعد أحد أهم العوامل الأساسية في تطبيق برنامج تسيير الجودة، إذ يهدف إلى تحسين مستوى الجودة.

4- مراقبة الجودة:

- تعرف مراقبة الجودة على أنها التأكد من أن أوجه النشاط المختلفة في المشروع تسيير طبقا للخطة الموضوعية، والأسس المتفق عليها بغية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها والعمل على عدم تكرار حدوثها.
 - تعتبر المراقبة بمثابة الأداة المثلى لتحقيق الهدف من جودة المنتج النهائي، وتعتمد على أربعة خطوات رئيسية:
 - وضع المعايير و ذلك لتحديد تكاليف الجودة المستهدفة؛
 - تقييم المنتج النهائي و ذلك بالمقارنة مع خصائص المنتج الصناعي بتلك المواصفات الموضوعية مسبقا؛
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة تجاوز تلك المواصفات؛
 - التخطيط من اجل التحسين، وذلك عن طريق تنمية الجهود الدائمة نحو تحسين الجودة.
- و نظرا لأهمية الرقابة سيتم التطرق إليها لا حقا.

المبحث الثاني: ضمان جودة المنتجات

يعتبر ضمان جودة المنتجات من المفاهيم المعاصرة التي ظهرت من اجل الرقابة على جودة المنتج، وبالتالي ستكتسب المنتجات الثقة الكاملة من قبل الزبائن.

المطلب الأول: ماهية ضمان الجودة

يعد هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة التي برزت في الثمانينات في مجال رقابة الجودة للسلع المنتجة، أو الخدمات المقدمة، و الضبط المتكامل للإنتاج.

الفرع الأول: مفهوم ضمان الجودة و مكوناتها

1- مفهوم ضمان الجودة:

يركز هذا المفهوم على رضا المستهلك، وكسب ولائه وزيادة ثقته في المنتجات المقدمة إليه من المؤسسات الصناعية، حيث يؤكد على تطابق المنتجات مع التصميم أو المواصفات التي تم إقرارها. وكذلك يركز على الجوانب التي تؤكد من أن السلعة المنتجة هي صالحة للاستعمال و أن عملية الإنتاج تقع ضمن حدود الرقابة و الحدود المسموح بها و أن الإجراءات و التعليمات و السياسات الخاصة بانجاز الأعمال بشكل سليم، و في كافة المراحل.

هناك عدة تعاريف تناولت ضمان الجودة إذ تعرف على أنها: " قيام المنتج للسلعة أو المقدم للخدمة بالتعهد بان السلع التي ينتجها أو الخدمات التي يقدمها تتطابق مع التصميم و المواصفات و المعايير المقررة من ناحية الجودة، و أنها تقابل متطلبات المستهلك، و تشبع حاجاته و رغباته، و تحقق رضاه"¹.

أما Juran فقد عرف ضمان الجودة: " هي كل الأفعال المخططة و النظامية الضرورية لإعطاء الثقة بان المنتجات قد حققت الرضا لحاجات معينة، و هذه الفعاليات تقوم بمسح مستمر لمدى مناسبة و فعالية برنامج ضبط الجودة"².

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع - عمان - الأردن، 2008، ص: 307 .

² نفس المرجع أعلاه، ص: 307

أما Jaime لقد عرف ضمان الجودة: " هي تلك الأفعال المخططة أو المنظمة و الضرورية لإعطاء ثقة مناسبة بان المنتج سوف يحقق متطلبات الجودة"¹.

كما تعرفه منظمة ISO (2000) بأنه: " جزء من إدارة الجودة، يركز على توفير الثقة بان متطلبات الجودة محققة"².

ويعرف Waters (1992) بأنه: " يهتم بكل الوظائف في المنظمة التي تكفل بلوغ المنتجات المستوى العالي من الجودة المطلوبة من العملاء"³

ويعرفه Hutchins (1992) بأنه: " يهتم بوضع و إدانة إجراءات موثقة مصممة لضمان أن أنشطة التصميم والتطوير و العمليات تؤدي إلى إنتاج سلعة أو خدمة تلي المتطلبات المقررة أو التعاقدية للعميل"⁴.

وقد عرف ضمان الجودة بأنه: " مجموعة النشاطات التي تتخذها مؤسسة أو منظمة لضمان أن معايير محددة وضعت مسبقا لمنتج ما أو خدمة ما يتم بالفعل الوصول إليها بانتظام. وهدف هذه النشاطات هو تجنب وقوع عيوب في المنتجات أو الخدمات"⁵.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن:⁶

- الضمان هو التأكيد أو الثقة الكاملة بالمنتج الذي تم طرحه؛
- ضمان الجودة يتطلب شخص ذو درجة معينة من المؤهلات و الذي يقوم بقياس و تقييم مستمر للأداء باستخدام معايير ومستويات قياسية؛
- ضمان الجودة هي مسؤولية مقدمي المنتجات عن جودة منتجاتهم التي يقدمونها،
- مجموعة من الإجراءات والأفعال المخططة مسبقا؛
- ضمان تحقيق رضا المستهلك عن المنتجات النهائية؛
- التأكد من أن العملية الإنتاجية تسير بشكل طبيعي.

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي" مرجع سبق ذكره، ص: 307

² رعد عبد الله الطائي - عيسى قدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 68

³ نفس المرجع السابق، ص: 69

⁴ نفس المرجع السابق، ص: 69

⁵ يوسف حجيم الطائي و آخرون، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، مرجع سبق ذكره، ص: 308

⁶ نفس المرجع أعلاه، ص 308

ولكي تتحقق الجودة الجيدة في المنتجات يجب أن تقوم المؤسسة التي تزود الزبائن بالمنتجات باتخاذ إجراءات متعددة تتضمن اتصاف المنتج بالجودة الجيدة، وهذه الإجراءات الهادفة لتحقيق الجودة الجيدة تسمى "ضمان الجودة".

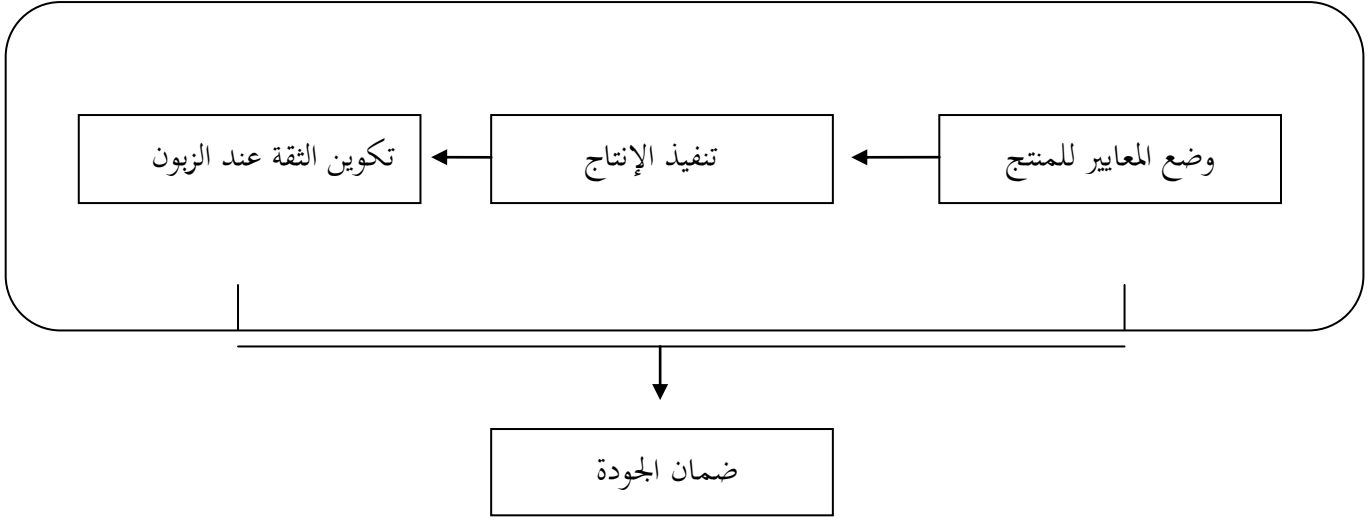
2- مكونات ضمان جودة المنتج:

- يرتكز مفهوم ضمان الجودة على عمليات تنفيذية و أنظمة، ويتكون من ثلاث عناصر أساسية هي:¹
 - 1-2 وضع معايير للمنتج: والمعيار هو عبارة تصف خاصية مطلوبة في المنتج، وتستعمل كأساس لقياس مستوى الجودة، ومواصفات المنتج، قد تتضمن عدة معايير يراد الالتزام بها؛
 - 2-2 تنفيذ الإنتاج: بحيث يتم الحصول على منتج وفق المعايير الموضوعة مسبقا وبشكل منتظم؛
 - 3-2 تكوين ثقة لدى الزبون، أو مستعمل المنتجات، نتيجة للعنصرين السابقين، في أن ما وعد به سيحقق دائما (أي كلما نفذ الإنتاج).

كما يمكن إدراج النقاط التالية في الشكل الموالي:

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص: 309

شكل رقم (2-1): مكونات نظام ضمان الجودة



المصدر: يوسف حجيم الطائي و آخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع- عمان- الأردن، 2009، ص 210

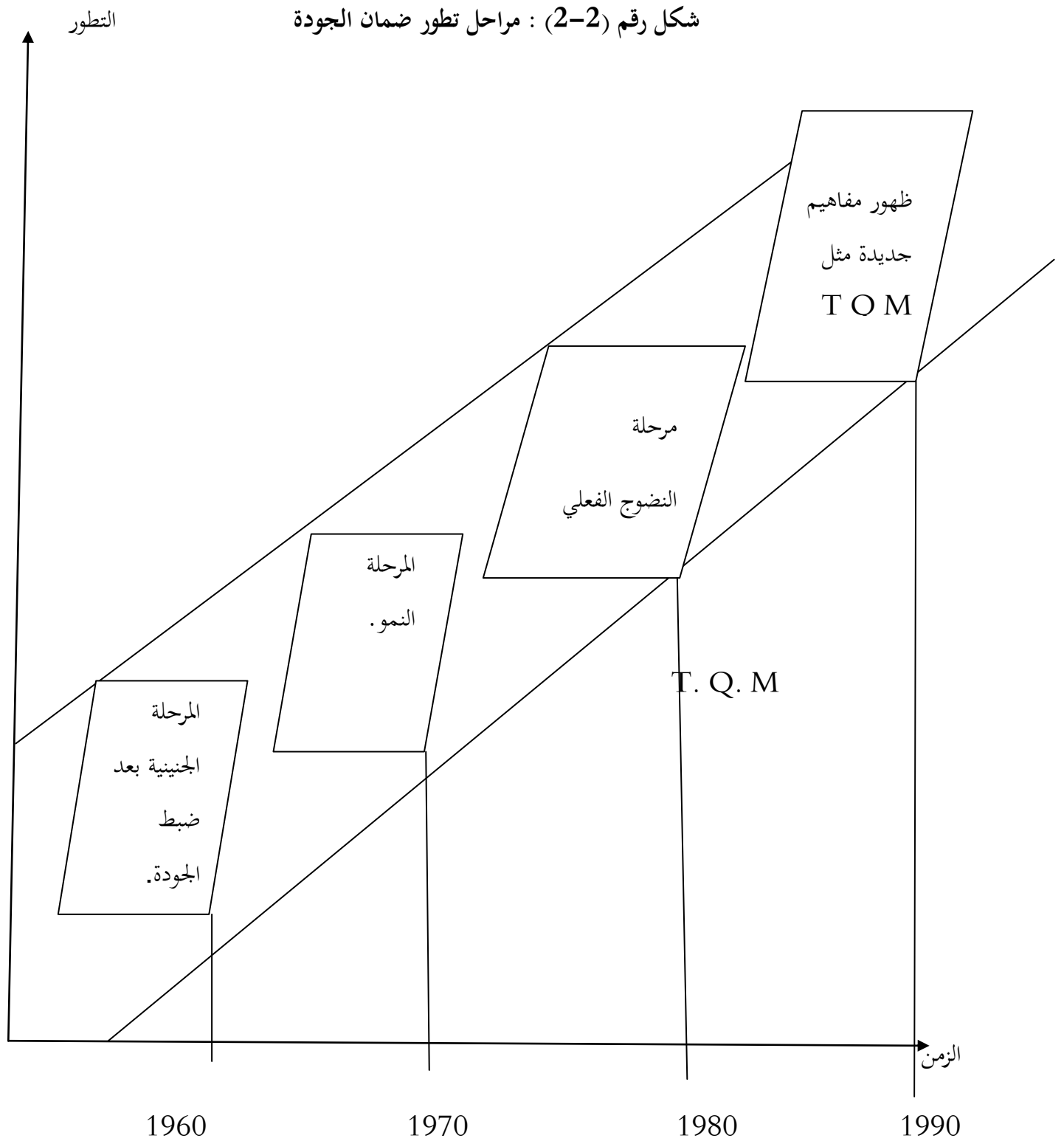
الفرع الثاني: تطور ضمان الجودة:

يمكن شرح تطور ضمان الجودة كما يلي:¹

كما هو معروف انه لكل نظام مراحل تطور، كون النظام يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به، وكل نظام لم يصل إلينا من فراغ بل سبقته المراحل الجنينية، ومن ثم الولادة ، والنمو حتى يصل إلى مرحلة الانحدار، وظهور نظام جديد.

إذ يعد ضمان الجودة من الأنظمة الأساسية، ومر بمجموعة مراحل تطور، والتي كانت بدايتها في سبعينات وثمانينات القرن الماضي، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي:

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية"، مرجع سبق ذكره، ص ص: 243- 245

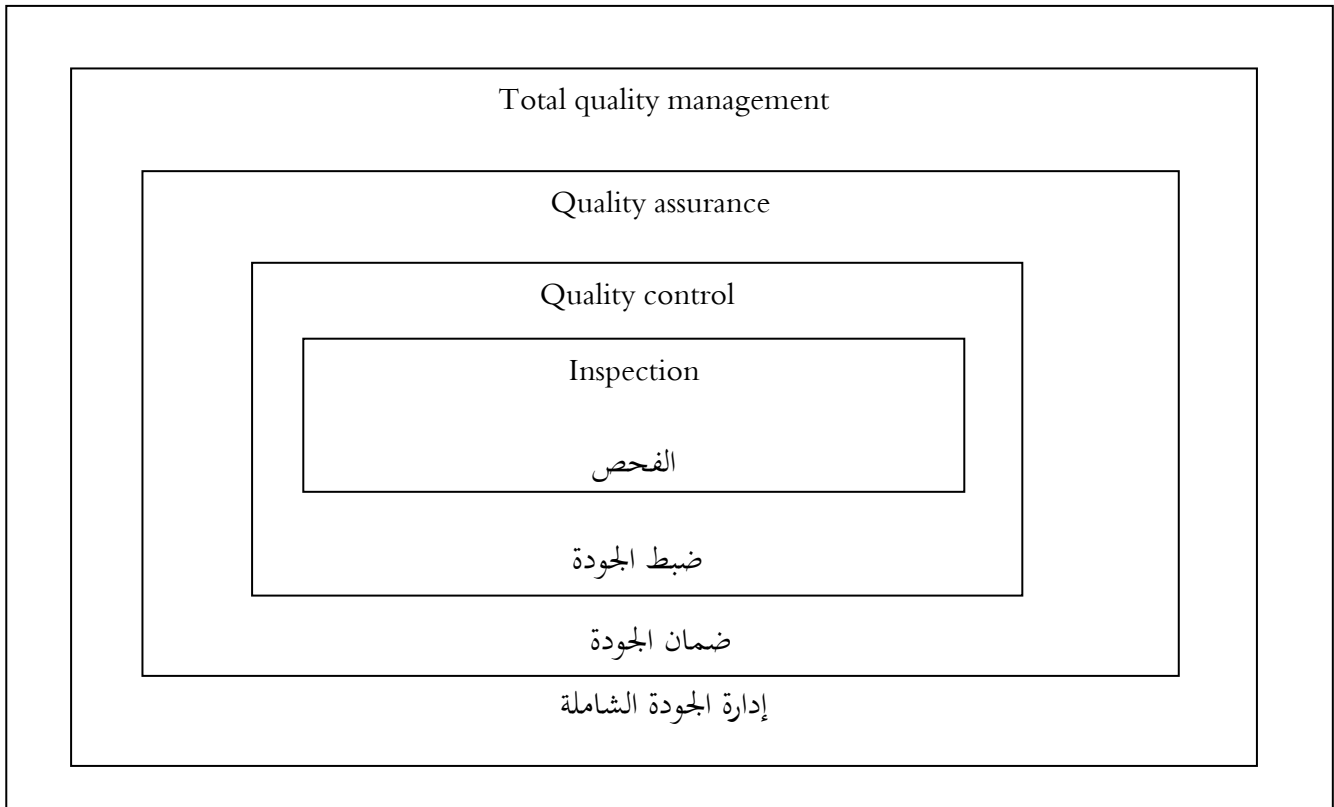


المصدر: يوسف حجيم الطائي و آخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية"، مرجع سبق ذكره، ص: 244

و كما هو معروف نتيجة التطور التاريخي، إن مرحلة ضمان الجودة بدأت في الصناعة العسكرية و النووية ثم تطورت لتكون بمثابة الرد الأوروبي على مفهوم الضبط الشامل للجودة و كانت مبادئ ضمان الجودة الانطلاقة الحقيقية لإدارة الجودة الشاملة الذي يعد كأحد الأسلحة الإستراتيجية لعملية التنافس، أما بالنسبة لموقع ضمان الجودة ضمن تطور إدارة الجودة الشاملة يمكن ملاحظته كما في الآتي:

حيث أكد بعض الباحثين بان ضمان الجودة جاء في المرتبة الثالثة لتطور T.Q.M كما هو موضح في الشكل:

شكل رقم (2-3) : التطور التاريخي لضمان الجودة بحسب المراحل



المصدر: يوسف حجيم الطائي و آخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية"، مرجع سبق ذكره، ص: 245

المطلب الثاني: مزايا و عيوب ضمان الجودة و عناصرها

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مزايا و عيوب ضمان الجودة، و كذلك عناصرها

الفرع الأول: مزايا و عيوب ضمان الجودة

إن ضمان الجودة مثله مثل أي نظام يتمتع بمزايا عن غيره و له عيوب، سيتم توضيحها فيما يلي:

جدول رقم (2-1) : مزايا و عيوب ضمان الجودة

مزايا	عيوب
- نظام إداري سليم؛ - يعطي إرشادات واضحة عن العمل المطلوب؛ - يفرز هيمنة الإدارة؛ - يوفر مراقبة مستمرة و كاملة على الموردين؛ - يمكن فهمه و استيعابه بسرعة؛ - يحدد المستوى المطلوب، و يركز عليه فقط.	- يتسم بالبيروقراطية؛ - إجراءات صادقة تمنع قيام العاملين بأي مبررات؛ - يحتاج إلى نظام كتابي ضخم؛ - بطيء في الاستجابة للاحتياجات؛ - لا يهتم بعنصر التكلفة؛ - من الممكن أن يتم التركيز على أشياء خاصة.

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 143

الفرع الثاني: عناصر ضمان جودة المنتج

تتمثل عناصر ضمان الجودة في:¹

- تخطيط و تصميم المنتج؛
- تدقيق الجودة؛
- تحسين الجودة؛
- كلف الجودة؛

¹ رعد عبد الله الطائي - عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص: 69-70

- تنظيم الجودة؛
- التدريب؛
- التوثيق.

المطلب الثالث: كيفية الوصول إلى ضمان الجودة

هناك مجموعة من الإجراءات التي لا بد من اعتمادها، و ذلك من اجل الوصول إلى ضمان الجودة و هي:¹

- كتابة سياسات و إجراءات ما تقوم به المؤسسة من أعمال؛
- تنفيذ الأعمال حسب الإجراءات التي قامت المؤسسة بكتابتها؛
- توثيق الإجراءات؛
- مراجعة و تدقيق الإجراءات و تقييمها؛
- تحسين الإجراءات.

و من هنا يتم عرض النقاط الأساسية للوصول إلى ضمان الجودة:

1- مثلث ضمان الجودة:

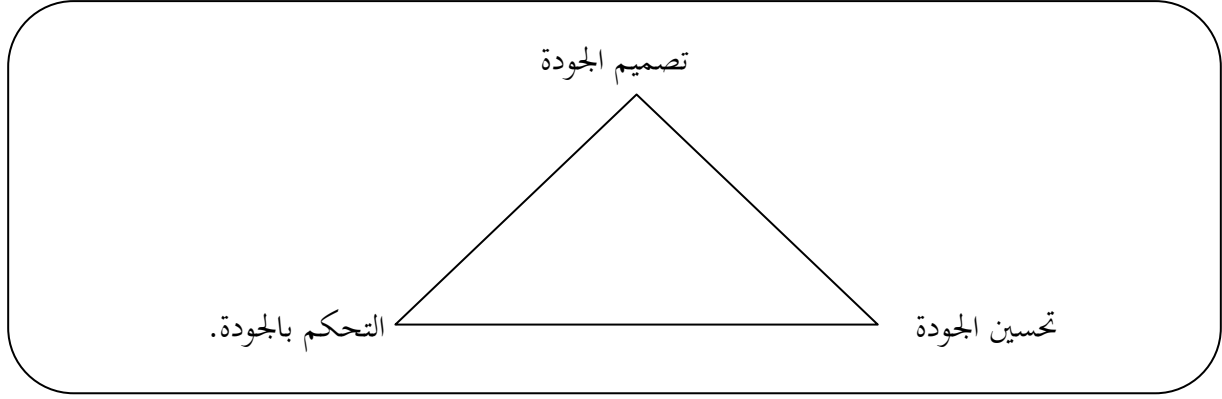
هناك ثلاثة أجزاء أساسية لا بد من توافرها من اجل تحقيق ضمان الجودة، و هي:

- تصميم الجودة؛
- التحكم بالجودة؛
- تحسين الجودة.

حيث تعتبر عناصر أساسية، متداخلة، و متبادلة فيما بينها من اجل تحقيق ضمان الجودة، و كما هي موضحة في الشكل التالي:

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية"، مرجع سبق ذكره، ص ص: 249-253

شكل رقم (2-4): مثلث ضمان الجودة



المصدر: يوسف حجيم الطائي و آخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية"، مرجع سبق ذكره، ص: 250

و يتم توضيح هذه الأركان فيما يلي:

- تحسين الجودة: و هي عملية التحسين المستمر و رفع مستويات الجودة بصورة مستمرة، و التي تعد التزام استراتيجي ثابت من قبل جميع العاملين في المؤسسة بتأمين الجودة؛
- التحكم بالجودة (ضبط الجودة): و ذلك باستخدام مجموعة من الأساليب و الأدوات التي تقوم بضبط الجودة؛
- تصميم الجودة (ضمان الجودة في التصميم): اكتمال التصميم يعد عنصر مساهم في انجاز الجودة مع المنتج، لذلك لا بد أن تكون هناك رقابة مستمرة لكل مرحلة من مراحل التصميم، و التأكيد على أن التصميم ينجز متطلبات مقنعة للزبون، أما إذا كانت النتيجة النهائية غير مقنعة ستولد عدم الرضا للزبون الخارجي، لذا التصميم يمكن أن ينجز من خلال:
 - أ- ملائمة تخطيط التصميم للمنتج من اجل إقناع الزبون النهائي؛
 - ب- مراجعة التصميم لتأكيد كيفية إجراء التحسينات على المنتج؛
 - ت- مراقبة التعديلات في التصميم؛
 - ث- مشروعية و صلاحية المنتج.

2- خطوات عملية التصميم:

هناك مجموعة من الخطوات الأساسية لعملية التصميم وهي كالآتي:

1-2 ملخص التصميم:

و ينقسم إلى:

- أ- فريق التصميم (المسئولون عن الإنتاج، و تطوير التصميم)؛
- ب- مذكرة تتضمن معلومات بسيطة عن توقعات الزبون عن المنتج؛
- ت- معلومات مهمة في عملية التلخيص المتأتية من التسويق، والمبيعات، والزبائن؛
- ث- الاجتماعات الدورية بين فريق التصميم، والزبائن؛
- ج- التعديلات المستمرة في عملية التصميم وتكون على حسب رغبات الزبون.

2-2 التخطيط:

و يشمل:

- أ- فريق التصميم هو المسئول عن فهم ملخص التصميم وترجمته إلى رسومات ومواصفات تقنية للمواد المنتجة والتي ترضي توقعات الزبائن؛
- ب- التصميم يجب أن يكون مثمر ومدقق ومراقب؛
- ت- أجزاء التصميم يمكن أن تحول لصيغة عقد ثانوي، وتثبت مواصفات الخاصة بالجزء المراد إنتاجه، وحسب الجودة المطلوبة؛

3- عناصر التصميم:

هناك مجموعة من العناصر الأساسية لعملية التصميم، حيث تتمثل فيما يلي:

- أ- تعليق المنتج؛
- ب- تركيب التصميم؛
- ت- التقنيات التي استعملت؛
- ث- درجة توحيد القياسات؛
- ج- التوافق مع تصميم ثابت؛

- ح- احتياجات الزبون؛
- خ- متطلبات الأمانة؛
- د- سياسة الجودة؛
- ذ- المتطلبات القانونية؛
- ر- المتغيرات البيئية.

4- متطلبات ضمان الجودة:

هناك متطلبات أساسية لضمان الجودة، وهذه المتطلبات هي:

1-4 متطلبات الجودة:

أ- حماية ضد إساءة الاستعمال؛

ب- الاعتمادية (جدير بالثقة)؛

ت- الصيانة؛

ث- القابلية على الخدمة.

2-4 اختيار المنتج و قياسه يحدد ما يأتي:

أ- انجاز قيمة مستهدفة وتفاوت مسموح؛

ب- القبول والرفض المعياري؛

ت- وسائل اختبار قياسية والمعدات اللازمة لذلك؛

ث- استخدام الحاسوب وأنظمة التشكيل المطلوبة.

المطلب الرابع: نظام ضمان جودة المنتج و عناصره الرئيسية

الفرع الأول: نظام ضمان الجودة

تعرفه ANSI (1987) بأنه: " مجموعة الخطط والأنشطة والأحداث التي توفر الضمان بان المنتج، أو العملية، أو الخدمة ستشبع حاجة معينة"¹

ويلاحظ من هذا أن نظام ضمان الجودة ليس إلا نظام الجودة.

¹ رعد عبد الله الطائي - عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص 70

ومن هنا ذهب Oakland (2001) إلى أن ضمان الجودة بصورته الواسعة هو: " منع مشاكل الجودة من خلال أنشطة مخططة و نظامية. و يتضمن ذلك إنشاء نظام جيد لإدارة الجودة وتقييم كفايته وتدقيق عملياته ومراجعة النظام نفسه"¹

الفرع الثاني: العناصر الرئيسية لنظام ضمان جودة المنتج

هناك مجموعة من العناصر الرئيسية لنظام ضمان الجودة باعتبار أن ضمان الجودة هو الطريقة الفاعلة للحصول على مستويات الجودة المستهدفة وأساسها تمثل بمسؤولية ومهام جميع الأقسام في المؤسسة، ويمكن تصنيف عناصر نظام ضمان الجودة بالآتي:²

- نظام جودة المنتج وتطوير المعولية، ويتم بشكل رئيسي بالخواص المميزة للجودة والمعولية في مرحلة التصميم طبقا لمتطلبات السوق وحاجات المستهلك؛
- نظام تخطيط المنتج، وجودة عمليات الإنتاج، ويركز هذا النظام بشكل أساسي على السيطرة الفعلية على تخطيط الجودة و الطرق والإجراءات التي تضمن تحقيق ذلك؛
- نظام ضمان جودة المجهزين: ويهتم بتخطيط السيطرة على جودة المجهزين ومسؤولياتهم من خلال التقييم والإشراف على هذه الفعالية؛
- نظام الضبط و التقييم بجودة المنتج و عمليات الإنتاج: ويهدف هذا النظام إلى ضمان مطابقة المواصفات من خلال التدقيق أثناء تنفيذ عمليات الإنتاج ومعالجة الانحرافات والسيطرة عليها، فضلا عن التدقيق النهائي لجودة المنتج؛
- نظام دراسات الجودة الخاصة وتتمثل بالدراسات الإحصائية والتحليلية بهدف تشخيص المعوقات وإعطاء الحلول لها؛
- نظام التغذية العكسية للمعلومات من الجودة وأهداف هذا النظام تتمثل بالآتي:

أ- تقديم المشورة إلى الإدارة بخصوص الجودة؛

ب- اتخاذ القرارات بشأن الإجراءات الواجبة الاعتماد لتصحيح المسارات،

¹ رعد عبد الله الطائي - عيسى قدامة، مرجع سبق ذكره، ص: 71

² محمود حسين الوادي و آخرون، " إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال - بين النظرية و التطبيق"، الطبعة الأولى، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع - عمان - الأردن، 2012، ص: 256-259

- نظام المعدات الخاصة بقياس الجودة، ويهدف إلى ضمان دقة معايير أجهزة وأدوات القياس؛
- نظام التدريب النوعي وتطوير القوى العاملة ويركز هذا النظام على التطوير المستمر لمقدرة العاملين، من خلال التدريب وإعادة التدريب؛
- نظام تقويم جودة الأداء الميداني والسيطرة عليه ويتم ذلك من خلال:
 - أ- التغذية العكسية للمعلومات عن مستوى الأداء ونوعيته؛
 - ب- اتخاذ الإجراءات التصحيحية الميدانية أثناء تنفيذ المراحل الإنتاجية؛
 - ت- تطوير طرق الأداء بالشكل الذي يضمن تحسين جودة المنتج الصناعي.

المبحث الثالث: الرقابة على جودة المنتجات الصناعية

المطلب الأول: ماهية الرقابة على جودة المنتج

الفرع الأول: تعريف الرقابة على الجودة

تعرف الرقابة على الجودة بأنها: " الوصول بالإنتاج إلى الجودة المطلوبة، والتي لا تعتبر بالضرورة الجودة العالية، فقد تمثل الجودة المتوسطة أو المنخفضة، و ذلك على ضوء استعمالات السلعة أو السعر الذي يجب أن تباع به"¹

تعني أن هناك رقابة أثناء و بعد عملية الإنتاج، والذي يترتب عليه اكتشاف و إزالة أي عناصر معيبة، وقد اتسع معنى هذا المصطلح منذ بداية القرن العشرين من عملية فحص و تفتيش إلى وقاية و تجنب حدوث الأخطاء. ويمكن وصف الرقابة على الجودة بأنها: "نظام رقابة لضمان الحفاظ على المعايير الصحيحة في صناعة السلع، ويتم بالفحص العشوائي الدوري على المنتجات"².

وقد اعتبر جوران (Juran) ضبط الجودة احد عمليات الإدارة الرئيسية الثلاثة في إدارة الجودة الشاملة وعرفه بأنه: " إجراء إداري يتضمن عمليات الرقابة و الضبط للمحافظة على استقرار الأوضاع و تجنب التغيرات المفاجئة، وإبقاء الأمور تحت السيطرة"³

¹ صلاح الشنواني، " التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر - الإسكندرية، 1990، ص: 289

² محمد عبد العال النعيمي و آخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع - عمان - الأردن، 2009،

ص: 40

³ نفس المرجع أعلاه، ص: 40

وتعرف على أنها: "مجموعة من الخطوات المحددة مسبقا والتي تهدف إلى التأكد من الإنتاج المحقق متطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج"¹.

و يتضح من هذا التعريف مجموعة من العناصر والحقائق الأساسية لموضوع الجودة وهي:²

1- ضرورة توفير خطوات محددة مسبقا تمثل مجموعة من الإجراءات الضرورية التي يمكن استخدامها

للتأكد من جودة المنتجات، ومن هذه الإجراءات:

أ- إجراءات خاصة بالاختبارات التي يمكن إجراؤها للوحدات المراد التأكد من جودتها؛

ب- إجراء فحص للنظام الإنتاجي بشكل عام لمعرفة أسباب عدم المطابقة بين الوحدات المنتجة الفعلية، والوحدات المنتجة المتوقعة؛

ت- إجراءات خاصة لتصحيح الأخطاء، وضمان منع وقوعها مرة أخرى.

2- هدف الرقابة على جودة المنتج هو التأكد من المطابقة للمواصفات وليس إنتاج مستوى جودة

مرتفع، لان الإنتاج بمستويات جودة مرتفعة هو جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة وليس جزءا من نظام الرقابة على الجودة؛

3- ضرورة وجود مواصفات محددة للتعبير عن مستوى الجودة، ويقصد بالمواصفات بأنها: مجموعة من

الخصائص الأساسية للمنتج التي يمكن قياسها للمنتج ككل، أو لبعض الأجزاء منه، كل على حدة مثل الوزن، السمك، درجة الصلابة، الخ

وقد يكون ذلك سهلا في المنتجات إلا انه يصعب وضع مواصفات موضوعية بالنسبة لأعمال الخدمات مثل: أداء الطبيب أو أداء المحامي؛

4- وجود نظام للرقابة على جودة المنتج لا يعني عدم وصول وحدات معينة من السلعة إلى المستهلك،

لان الرقابة قد تعتمد على العينات، كما أن نظام الرقابة لا يكون هدفه تحقيق الكمال دائما، وإنما تخفيض العيوب و الأخطاء إلى اقل حد ممكن؛

5- تهتم الرقابة على الجودة بالرقابة على جودة المنتج النهائي، إضافة إلى الاهتمام بالرقابة على جودة

المدخلات، والاهتمام بالرقابة على العملية الإنتاجية أثناء مراحل التشغيل.

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية"، مرجع سبق ذكره؛ ص: 103

² نفس المرجع اعلاه، ص ص: 103-104

الفرع الثاني: أهداف الرقابة على جودة المنتج و أنواعها.

1. أهداف الرقابة على جودة المنتج:

- يهدف نظام الرقابة على جودة المنتج إلى تحقيق الأهداف التالية:¹
- تخفيض نسبة مردودات المبيعات بسبب ارتفاع مستوى الجودة؛
- المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي مع مواصفات التصميم الأساسية التي تم وضعها لهذا المنتج؛
- تقليل حجم المعيب في المواد المشتراة، حتى لا يؤثر ذلك على درجة جودة المنتجات النهائية؛
- تخفيض عدد شكاوي العملاء بشأن تدني مستوى الجودة؛
- تخفيض تكاليف الرقابة على الجودة، و الفحص للوحدات المنتجة؛
- تخفيض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها مرة أخرى بسبب انخفاض الجودة.
- و من الضروري لضمان نجاح النظام الرقابي في تحقيق أهدافه أن يتم العمل على تحليل درجة تحقق هذه الأهداف، و إعادة النظر فيها و تحديثها في ضوء النتائج المحققة.

2. أنواع الرقابة على الجودة المنتج:

هناك ثلاثة أنواع من الرقابة على الجودة تحقق في حال وجودها مجتمعة مفهوم الرقابة على الجودة الشاملة TQM و هي:²

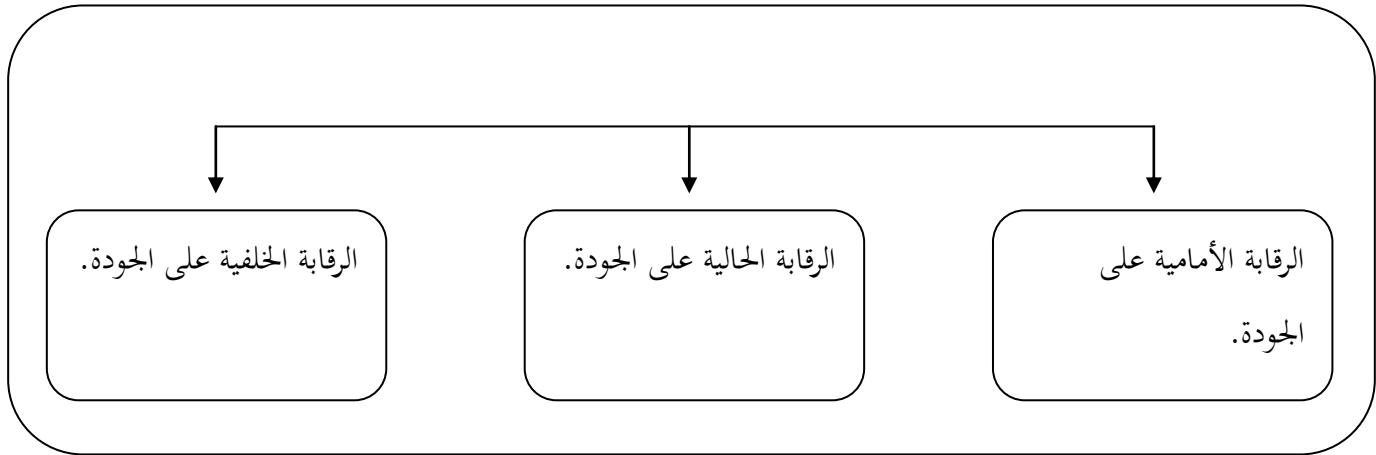
- 1-2 الرقابة الأمامية على الجودة: و هي منع دخول المدخلات التي لا تتوفر فيها الشروط المطلوبة؛
 - 2-2 الرقابة الحالية على الجودة: هي رقابة خط الإنتاج للعمليات، و خاصة عند الانتقال من عملية لأخرى. و هي هامة لان تكلفة التنفيذ غير السليم باهظة؛
 - 3-2 الرقابة الخلفية على الجودة: و تتم هذه الأخيرة بعد تصنيع المنتجات للتأكد من استيفائها للمواصفات، و في حال تم اكتشاف عيب أو خطأ تعاد لإصلاحها أو استبعادها.
- و الشكل التالي يوضح أنواع الرقابة على الجودة:

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية"، مرجع سبق ذكره، ص ص:

105-104

² محمد عبد العال النعيمي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 40-41

شكل رقم (2-5) : أنواع الرقابة على الجودة



المصدر: محمود حسين الوادي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 105

المطلب الثاني: التطور التاريخي للرقابة على جودة المنتج و عناصرها

الفرع الأول: التطور التاريخي للرقابة على الجودة

يمكننا شرح تطور الرقابة على الجودة كما يلي:¹

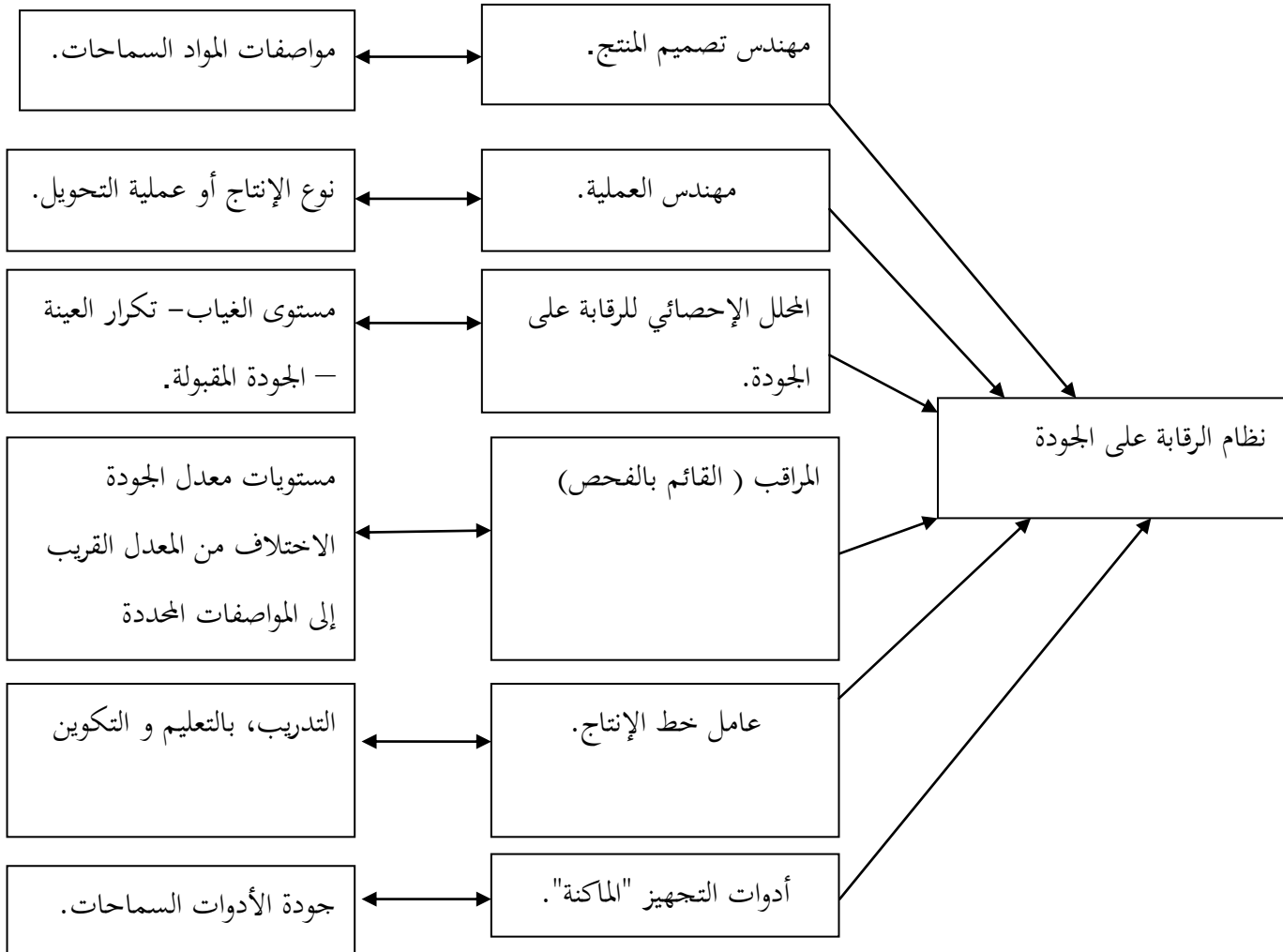
إن موضوع الرقابة على الجودة ظهر منذ أيام الثورة الصناعية، و بعد أن أصبح حجم المؤسسات الصناعية كبيراً خلال القرن العشرين، أصبحت عملية الفحص عملية فنية و منظمة ، اخذ المسئولون عن الفحص يجتمعون معا ليقدموا تقارير الفحص إلى رئيسهم الأعلى، و الذي يقوم بدوره بتقديم تقرير إلى مدير الإنتاج، بحيث يعد عمل القائمين بالفحص هو التأكد بان المنتجات غير الجيدة لا يتم بيعها إلى المستهلكين.

و في بداية العشرينات من هذا القرن تم تطوير أسلوب إحصائي للرقابة على الجودة من قبل شركة بيل للتليفونات Bell Téléphone، فقد اقترح شيورات W. Shewhart خرائط الرقابة سنة 1924، و في سنة 1930 صمم رومج و دوج H.F.Dodge and H.G.Roming جدول عينات القبول. و في نفس الوقت فان أهمية الرقابة على الجودة قد ازدادت بشكل كبير، و أصبح لها موقع مهم في الهيكل التنظيمي، و بمستوى الإدارات الرئيسية.

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية"، مرجع سبق ذكره، ص: 105 - 108

خلال و بعد الحرب العالمية الثانية زاد الاهتمام بموضوع الجودة، و قد أدركت المؤسسات الصناعية بأنه ليس كافيا القيام بالفحص، و إنما هناك إجراءات أخرى لكي يصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب فيها ، كما يوضحها الشكل الآتي:

شكل رقم (2-6): تطور العناصر الرئيسية لنظام الرقابة على الجودة.



المصدر: يوسف حجيم الطائي و آخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية" مرجع سبق ذكره، ص: 106

حيث يتطلب ذلك اشتراك المهندسين المسؤولين عن التصميم، و مهندسي العملية الإنتاجية، و محلي الرقابة على الجودة (إحصائيين و مراقبين، و العاملين في خطوط الإنتاج، و المعدات و دعم الإدارة العليا)، و بموجب التطورات الأخيرة اخذ مدير الرقابة يحتل نفس المستوى التنظيمي للدائرة الهندسية، و التصنيع، و التسويق، و التمويل و باقي الوظائف الرئيسية الأخرى، حيث يقوم مدير الرقابة على الجودة بتقديم تقاريره إلى مدير المصنع مباشرة، و يمارس عمله بالتنسيق مع الإدارات الأخرى، فمن اجل تطوير مواصفات المنتج هناك ضرورة لان يعمل مدير الرقابة على الجودة مع الدائرة الهندسية، و دائرة البحث و التطوير.

و نحن بصدد تطور الرقابة على الجودة هناك مساهمات فردية مثل مساهمة العالم الأمريكي E. Deming الذي اقترح طريقة إحصائية للرقابة على الجودة إلى المؤسسات الصناعية اليابانية، و قبل قبول توصياته و تطبيقها كانت المؤسسات اليابانية تنتج منتجاتها بمستوى رديء، إلا أن هذه الصورة تغيرت بشكل كبير، و المنتجات اليابانية مثل السيارات، الحواسيب، الكاميرات،..... في الوقت الحاضر أفضل المنتجات جودة و ذات قوة تنافسية عالية، و يطلق على Deming بالبطل في اليابان، و تقدم سنويا جائزة باسمه لأفضل مؤسسة صناعية في اليابان، و تعرض مراسيم منح الجائزة على الشاشات التلفزيونية.

و خلال السبعينات تطور مدخل آخر في الرقابة على الجودة، و هو ما يطلق عليه بحلقات الرقابة على الجودة، و قد ثبت نجاحه باعتباره طريقة مؤثرة من ناحية التكلفة لزيادة الإنتاجية و الجودة، و بعض الأمريكيين يقرون بالنجاح الكبير للمؤسسات الصناعية اليابانية فيما يتعلق بالجودة العالية لمنتجاتها و أسعارها التنافسية إلى تقدم الإدارة اليابانية، و احد أوجه هذه الإدارة هو نظام حلقات الرقابة على الجودة، و في الآونة الأخيرة بدأت تنتشر حلقات الرقابة على الجودة بشكل واسع في الولايات المتحدة الأمريكية، كوبا، بريطانيا، اندونيسيا، و بلدان أخرى.

و على سبيل المثال في مؤسسة Westinghouse هناك 600 حلقة للرقابة على الجودة تعمل في أقسامها المختلفة، و على اثر تطبيق حلقات الرقابة على الجودة تم تقليل الوحدات المعيبة بنسبة 67% و ارتفعت الإنتاجية، و تحسن مستوى الرضا عن العمل، و انخفاض معدل دوران العمل و الغياب.

الفرع الثاني: عناصر الرقابة (الضبط) على جودة المنتج

يمكن تصنيف عناصر الرقابة على الجودة إلى ما يلي:¹

1- وضع مواصفات للمنتج: و يشمل أبحاث التسويق و ترجمتها لمواصفات فنية تستعمل في تصميم المنتج، و تخطيط و تطوير العمليات الإنتاجية؛

2- ضبط جودة المواد المدخلة: و تشمل المواد الخام أو نصف مصنعة و قطع غيار، الصيانة إلى غير ذلك و ضبط الأنشطة الشرائية لها؛

3- ضبط جودة المنتج أثناء التشغيل: و ذلك عن طريق التحكم في العمليات و مراقبة و صيانة المعدات و الأدوات الإنتاجية؛

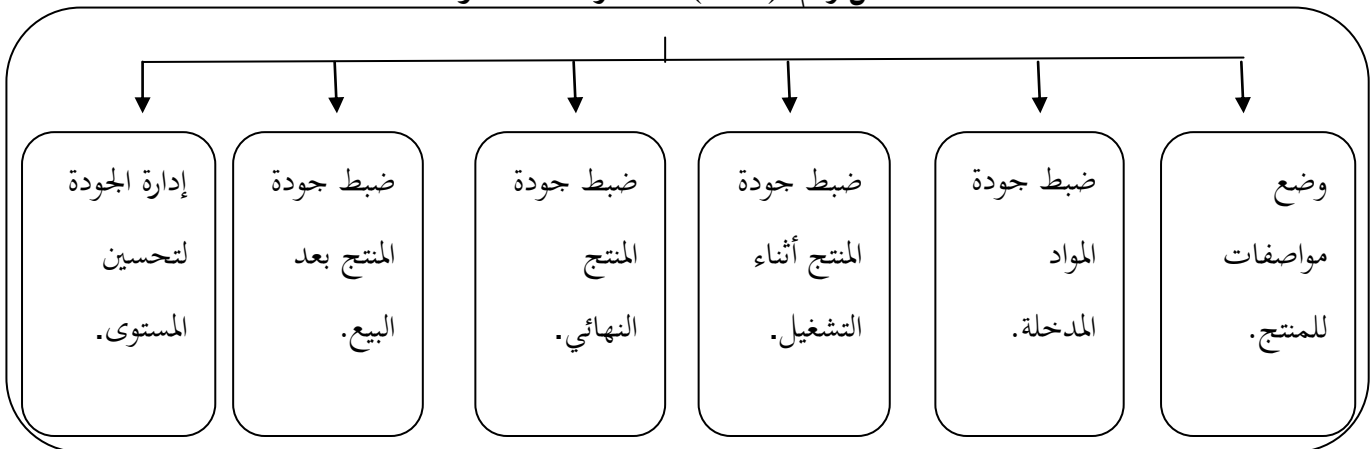
4- ضبط جودة المنتج النهائي: و يتم ذلك بإجراء عمليات الفحص و الاختبار على المنتج قبل بيعه، إضافة للتغليف و التعبئة و التخزين و النقل و كذلك ضبط و معايرة أجهزة القياس و الفحص؛

5- ضبط جودة المنتج بعد البيع: و يشمل عمليات التسويق و البيع و التوزيع و التركيب و التشغيل و المساعدة الفنية و الصيانة (خدمات ما بعد البيع)؛

6- إدارة الجودة: و تشمل كل النواحي الإدارية المتصلة بتحسين مستوى الجودة.

إن تحديد عناصر ضبط الجودة و التي تعتمد على اعتماد الجودة في الإنتاج ستساعد في توجيه الموظفين بحيث تكون معيارا لمستوى الإنتاجية ، و الشكل التالي يوضح عناصر ضبط الجودة.

شكل رقم (2-7): عناصر ضبط الجودة

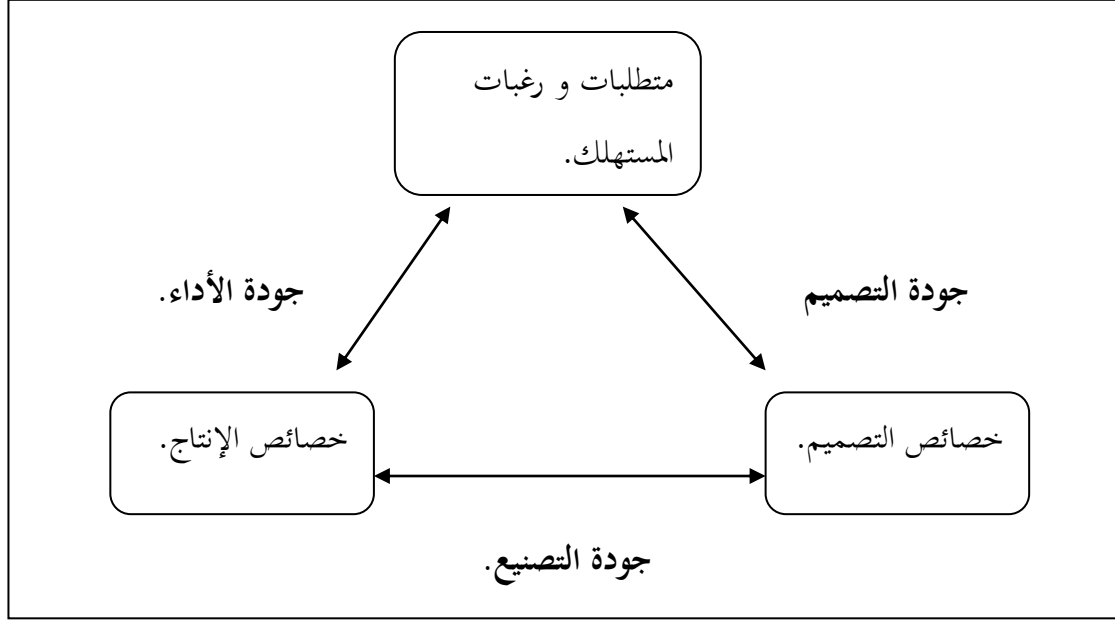


المصدر: محمود حسين الوادي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 106

¹ محمد عبد العال النعيمي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 41

و الشكل الآتي يوضح العناصر الأساسية للرقابة على الجودة:

شكل رقم (2-8): مثلث الجودة



المصدر: محاضرة محمد عيشوني، مقدمة عن ضبط الجودة، أستاذ مساعد- قسم التقنية الميكانيكية، 2004، ص 05، مأخوذة على الموقع الإلكتروني: www.kantakji.com/media/3934/123456.pp، تاريخ الاطلاع: 2015/04/12

المطلب الثالث: القرارات و الأساليب الأساسية للرقابة على جودة المنتجات

الفرع الأول: القرارات الأساسية في عملية الرقابة على الجودة

هناك مجموعة من القرارات الإستراتيجية التي تواجه إدارة الجودة، و التي تتعلق بتحديد دور جودة المنتج في تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق، و كذلك تحديد مجموعة من المواصفات التي ترغب المنظمة بها، و هناك أيضا مجموعة من القرارات الأخرى التي يتوجب على القائمين على نظام الرقابة على الجودة الإجابة عليها، و منها:¹

- 1- ما هي النقاط في مرحلة الإنتاج التي سوف يتم عندها القيام بالاختبار لمستوى الجودة ؟ خصوصا أن الإنتاج يتم عادة على مراحل مختلفة، لذلك سنكون أمام مجموعة من البدائل:

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية"، مرجع سبق ذكره، ص ص: 108-111

- أ- أن يتم الفحص لكل المواد الخام و الأجزاء الداخلة في العملية الإنتاجية، بمعنى أن يتم الفحص في أول العمليات الإنتاجية لكل المدخلات؛
- ب- أن يتم الفحص قبل مراحل الإنتاج ذات التكلفة الأعلى، أو ذات القيمة المضافة الأكبر، أو ذات الاستثمار الأكبر؛
- ت- أن يتم الفحص قبل المراحل التي يصعب بعدها عمل إصلاح للعيب في حالة اكتشافه؛
- ث- أن يتم الفحص قبل المراحل التي من المعتاد أن ترتفع فيها نسبة التالف؛
- ج- أن يتم الفحص بعد إتمام كل العمليات الإنتاجية، أي بعد الفحص للمخرجات النهائية.
- 2- ما هو أسلوب الفحص الواجب إتباعه ؟ و هنا نكون أمام خيارين أساسيين:
- أ- الفحص لكل الوحدات التي يتم الرقابة على جودتها، و هو ما يعرف بالفحص الشامل؛
- ب- الفحص لبعض الوحدات التي يتم الرقابة على جودتها، و هو ما يعرف بأسلوب العينات.
- 3- ما هو الإجراء الذي يتم اتخاذه بالنسبة للوحدات المعيبة ؟ و هنا سنكون أمام مجموعة من الخيارات:
- أ- أن يتم استبعاد الوحدات المعيبة؛
- ب- أن يتم إصلاح الوحدات المعيبة؛
- ت- تحديد الخطوات الإصلاحية التي ستتخذ لتصحيح العملية الإنتاجية؛
- ث- تحديد إمكانية إعادة النظر في المعايير الموضوعة للجودة لتناسب مع الظروف الحقيقية للتشغيل؛
- ج- تحديد الظروف التي من الممكن أن يعاد بها النظر في المعايير الموضوعة للجودة.
- 4- ما هي الجوانب الأساسية التي سيتم قياسها في المنتج؟ فهل سيتم قياسها جميعا؟ إما أن هناك مواصفات مهمة لا بد من قياسها، و في العادة يتم استخدام مقاييس عامة مثل:
- أ- الرتبة؛
- ب- الاعتمادية؛
- ت- القابلية للصيانة و بسهولة؛
- ث- الاستمرارية على مستوى معين في الجودة.
- 5- ما هي درجة تكرارية عملية الفحص و القياس؟ و هنا نكون أمام خيارين:

- أ- هناك نظم إنتاج مستقرة بطبيعتها، أي يمكن تكرار نفس عملية الفحص و القياس عليها؛
 ب- هناك نظم إنتاج غير مستقرة بطبيعتها، أي لا يمكن تكرار نفس عملية الفحص و القياس عليها.

- 6- ما هي حدود المطابقة للمواصفات الخاصة بتصميم المنتج؟
 و هنا لا بد من تحديد درجة مطابقة المنتج مع المعايير و المواصفات المحددة له.
 7- ما هي الخطط الإحصائية المناسبة التي يمكن استخدامها في الرقابة على جودة المنتج؟ و هنا نكون أمام خيارين:

- أ- هل سيتم استخدام عينات القبول؟
 ب- هل سيتم استخدام أسلوب الرقابة على العملية؟
 الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية الرقابة على جودة المنتج

من المعلوم أن عملية الرقابة على جودة المنتج تبدأ بتقديم مواصفات المنتج التي يتم وصفها مسبقاً، و في العادة تكون هذه المواصفات بشكل كمي يمكن قياسها بسهولة، و مثالا على ذلك:¹
 يتم تحديد طول معين لأحد الزجاجات المنتجة (15 سم)، على أن يحدد أيضا نسبة سماح معينة ولتكن (2 ميليمتر)، بعد ذلك تأتي الخطوة التالية و المهمة و هي مقارنة المنتج الفعلي بالمواصفات المحددة مسبقاً مع مراعاة الحدود المسموح بها، و هي كما تم ذكرها في المثال (02 ميليمتر)، بعد ذلك يتم اتخاذ القرار حول مدى جودة هذا المنتج أم لا، فإذا كانت مواصفات المنتج متشابهة مع المواصفات المحددة سلفاً، و في ضوء حدود السماح المحددة لها فإنه يتم قبول جودة هذا المنتج و العكس صحيح، و في العادة لا تقوم المؤسسات بعملية الفحص لكل الوحدات المنتجة و هذا يعود لعدة أسباب رئيسية:

- 1- ارتفاع التكاليف: لان عملية الفحص لكل سلعة منتجة سيكلف المؤسسة تكاليف باهظة ستؤثر على أرباحها السنوية و بالتالي على وضعها التنافسي في السوق؛
 2- الاستحالة العملية: فقد تتعرض بعض المنتجات للتلف نتيجة لعملية الفحص، فمثلا مصانع الذخيرة و القنابل لا نستطيع القيام بفحص كل الوحدات المنتجة و ذلك لان عملية فحصها تعني خسارتها؛

¹ يوسف حجيم الطائي، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية"، مرجع سبق ذكره، ص ص: 112-113

3- احتمالية شعور القائمين بالفحص بعدم الاهتمام بالفحص في حالة قيامهم بفحص كل الوحدات المنتجة، فقد يشعرون بان الخطأ في القياس ليس له اثر كبير لأنهم يتعاملون مع العدد الكبير من الوحدات المنتجة.

وكنتيجة للأسباب الثلاثة السابقة فانه من المنطقي التوجه نحو أسلوب العينات، و يقصد بذلك اختيار عينة يتم فحصها و الاعتماد على نتائجها في الحكم على جودة المنتج ككل، ويتم اختيار هذه العينة عشوائيا و بشكل يضمن تمثيل كل المجتمع تمثيلا إحصائيا.

و العينة العشوائية هي التي يتم اختيارها، بحيث يكون لكل مفردة في المجتمع نفس فرصة الظهور في العينة خلال عملية الاختيار، و هذه العينة قد تكون من:

- الوحدات من الأجزاء التي يتم تصنيعها داخليا؛
- الوحدات من الأجزاء التي يتم شرائها من خارج الشركة؛
- الوحدات من بين المنتجات النهائية للمؤسسة.

و في العادة تكون مفردات العينة حسب نوع النشاط، فمثلا مصنع للأحذية، فان الأحذية تمثل مفردات العينة.

المطلب الرابع: خطوات عملية الرقابة على جودة المنتج و المقارنة بين ضمان الجودة و الرقابة على الجودة

الفرع الأول: الخطوات العملية للرقابة على الجودة

يمكن تحديد الخطوات العملية للرقابة على الجودة كما يلي:¹

- تحديد مستوى الجودة المطلوب: و هذا من خلال أبحاث السوق و تصاميم المنتج و وضع المواصفات؛
- تقييم المطابقة بين المنتج و المواصفات: و هذا عن طريق اخذ عينات منتظمة من خط الإنتاج، ثم إجراء عمليات قياس على خصائصها. و مقارنة النتائج مع مثيلاتها المحددة في المواصفات و تحديد قيم الاختلافات الموجودة بينهما؛

¹ محاضرة محمد عيشوني، مرجع سبق ذكره، ص: 05.

- تقييم و تحليل الأسباب المؤدية إلى هذه الاختلافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية و الوقائية؛
- التخطيط لتحسين المستمر للجودة: و هذا عن طريق مراجعة مواصفات المنتج.

الفرع الثاني: المقارنة بين الرقابة على الجودة و ضمان الجودة

يمكن القول من خلال ما سبق أن:¹

مفهوم ضمان الجودة يعد اشمل و أوسع من الرقابة على الجودة، حيث تتم هذه العملية قبل و خلال العملية الإنتاجية، و ليس بعدها كما في الرقابة على الجودة.

و فيها تكون الجودة جزء لا يتجزأ من المنتجات، و يكون جميع العاملين مسئولين عن الجودة و تطبيق المواصفات و السعي لمنع حدوث أي خلل (بخلاف الرقابة على الجودة). و يشمل ضمان الجودة أيضا التحقق من أن الجودة الفعلية هي الجودة المطلوبة، و ذلك بالتقييم المستمر للجودة و لفعاليتها، كما أن هدف الرقابة على الجودة هو السيطرة على الأمور و تقييم الأداء أثناء العمليات، و من ثم مقارنة الأداء بالهدف. و يتم استخدام المعلومات الناتجة من قبل القوى العاملة.

أما هدف ضمان الجودة فهو التحقق من حدوث الرقابة، و يتم تقييم الأداء بعد العمليات، و تعطى النتائج للقوى العاملة و لكل من يطلبها مثل المصنع أو الإدارة أو غيرهم.

و فيما يلي يتم عرض أهم النقاط الأساسية للمقارنة بين ضمان الجودة و الرقابة على الجودة.

¹ محمد عبد العال النعيمي و آخرون، مرجع سبق ذكره ص 42

جدول رقم (2-2) : الفرق بين ضمان الجودة و الرقابة على الجودة.

ضمان الجودة	الرقابة على الجودة
- <u>ضمان المنتج</u>: تقديم منتجات تتطابق مع حاجات و رغبات الزبائن و تحقيق رضاهم. - <u>من حيث الوظائف</u>: يتكون قسم ضمان الجودة من الوظائف الإنتاجية: أ- الفحص المرحلي و تسجيل النتائج أول بأول. ب- مراقبة العملية، ت- مراقبة أجهزة القياس، ث- الاعتمادية، ج- فحص شكاوي العمال، ح- المراجعة الداخلية للإجراءات و السجلات، خ- تحليل تكاليف الجودة و فحص الأداء. - <u>من حيث الهدف</u>: تقديم الدليل و بناء ثقة المستهلك ضمن جودة المنتج، و التي تفهم من وجهة نظره (المستهلك) بأنها: أ- الفحص المباشر لخصائص المنتج، ب- فحص القبول أو الاستخدام للمنتج، ت- الفحص و المراجعة الدورية للمنتج.	- مجموعة الأساليب العملية و الأنشطة التي تؤدي و يتم من خلالها قياس جودة الأداء الفعلي للمنتج، و مقارنة أدائها بالمعايير الموضوعة و تحديد الاختلافات إن وجدت، - اتخاذ الإجراءات الفحصية لتقليل الفروق بين الأداء و المعايير، بهدف تحقيق رضا المستهلك عن السلعة و قبوله لها، <u>من حيث وظائف الرقابة على جودة المنتج تتضمن الآتي:</u> أ- تطوير و تحسين المواصفات و التصميم، ب- دراسة قدرة العملية الإنتاجية، ت- فحص المواد الخام الداخلة في العملية الإنتاجية، ث- فحص المنتج في مراحل الإنتاج و تحليل أسبابه، ج- كشف المعيب، ح- تحديد المواصفات الخاصة بكل طلبية. - <u>من حيث الهدف</u>: الرقابة على الجودة تهدف إلى التأكد من أن: أ- المنتج أنتج وفقا للمواصفات و التصميم المحددة للجودة، ب- المنتج تتوفر فيه درجة الاعتمادية المناسبة، ت- المنتج تم إنتاجه بطريقة جيدة ، و أن الوحدات المعيبة قليلة و معقولة.

المصدر: يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص: 32

خلاصة:

يتجسد مضمون تسيير و ضمان جودة المنتجات الصناعية في مدى التزام المؤسسات بالمواصفات و التصميمات المحددة في بداية العملية الإنتاجية، حيث انه كلما تطابقت الخصائص الوظيفية للمنتج زادت درجة الجودة ومستوى القبول، و رضا العملاء.

فعملية تسيير و ضمان الجودة تتطلب من المؤسسة إعداد نظام فعال للجودة، وذلك لا يتم إلا بوضع سياسة جودة محكمة تسيير وفقها. ويكون هذا السير ينطوي على تنظيم كل العلاقات الموجودة بين القطاعات التي تكون مسئولة عن الجودة.

ومن هنا يمكن القول أن ضمان جودة المنتجات الصناعية والرقابة عليها لا يتم إلا بوجود سياسة جودة تتبعها، وتسيير فعال للجودة يمكن المؤسسة بالارتقاء والتطوير الشامل لها للوصول إلى التفوق الإداري.

المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي - تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع - عمان، 2000.
- حميد عبد النبي الطائي و آخرون، "إدارة الجودة الشاملة و الايزو"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع - عمان، 2003.
- حظير كاظم حمود، "إدارة الجودة و خدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة - عمان، 2002.
- رعد حسن الصرن، "كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، منشورات دار علاء الدين للنشر و التوزيع و الترجمة - عمان، 2001.
- رعد عبد الله الطائي - عيسى قداد، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع - عمان، 2008.
- زكي حنوش - مروان المسمان، "الرقابة و التخطيط في المشروع"، الطبعة الأولى، مديرية الكتب والمطبوعات - الجزائر، 1981
- سعيد أوكل، "وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر، 1992.
- صلاح الشنواني، "التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال"، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة للنشر - الإسكندرية - مصر، 1990.
- عبد الرحمن توفيق، "الجودة الشاملة "الدليل المتكامل""، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" - القاهرة، 2005.
- عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية - المطبعة الجهوية بقسنطينة - الجزائر، 2010.
- فريد راغب النجار، "إدارة الجودة الشاملة - الإنتاجية و التخطيط التكنولوجي للتميز و الريادة والتفوق"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع - الإسكندرية - مصر، 2009.

- فريد كورتل - آمال كحيلة، "الجودة و أنظمة الايزو"، الطبعة الأولى، دار كنوز للنشر و التوزيع - عمان، 2012.
- فواز التميمي، "إدارة الجودة و متطلبات التأهيل للايزو 9001"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع - عمان، 2008.
- فواز التميمي - احمد الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو (9001)"، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع - عمان، 2008.
- قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001:2000"، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر و التوزيع - عمان، 2009.
- لعلى بوكيمش، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع - عمان، 2011.
- مأمون الداركة - طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع - عمان، 2002.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - عمان، 2005.
- محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر - عمان، 2012.
- مدحت كاظم القرشي، "الاقتصاد الصناعي"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة و النشر - عمان، 2001.
- محمد الصبري، "الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، مؤسسة حورص الدولية للنشر و التوزيع - الإسكندرية - مصر، 2011.
- محمد عادل العاقل، "مبادئ التحليل الاقتصادي"، الطبعة الأولى، جامعة حلب - سوريا، 1979.
- محمد عبد العال النعيمي و آخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع - عمان، 2009.
- محمود حسين الوادي و آخرون، "إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال - بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع - عمان، 2012.

- محمود جاسم الصميدعي - ردينة عثمان يوسف، "إدارة المنتجات"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة- عمان، 2011.
- محفوظ احمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع- عمان، 2006.
- مدحت كاظم القريشي، "الاقتصاد الصناعي"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة و النشر- عمان، 2001.
- مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي"، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر و التوزيع- عمان، 2007.
- يوسف حجيم الطائي و آخرون، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع- عمان، 2008.
- يوسف حجيم الطائي و آخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع- عمان، 2009.

-2- المذكرات و الرسائل الجامعية:

- بن داني عزيزة، "عوامل نجاح المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة ماستر في إدارة واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم، 2012.
- بن اكتوف طاوس ثورية، "وضعية تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة: 2000.
- هادفي خالد، "دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التسعير للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، سنة: 2013.

3- المحاضرات:

- محاضرة أستاذ دحمان احمد، "مقياس تحليل المنظمة و الإستراتيجية الصناعية"، مقدمة لطلبة سنة ثانية ماستر تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم، 2014 - 2015.
- محاضرة أستاذ محمد عيشوني، مقدمة عن ضبط الجودة، أستاذ مساعد- قسم التقنية الميكانيكية، 2004.

4- المواقع الالكترونية:

- النخبة للاستشارة الإدارية، " تركيز مفهوم الجودة"، 2008، على الموقع الالكتروني:
www.idmc.ps/.../quality%20and%20excellence/Form
- biblio.univ-alger.dz/jspui/.../1/BENAKTOUF_TAOUSTHOURAYA.pdf
- univ-biskra.dz/pg/images/stories/folio2013/folio.../_____.pdf
- www.kantakji.com/media/3934/123456.pp

خاتمة عامة:

أصبح مصطلح الجودة من المصطلحات التي تشغل العديد من المفكرين لان الظروف التي عرفها العالم قبل الحرب العالمية الثانية تختلف كثيرا عما هو سائد الآن، فاهتمام المؤسسة لم يصبح الإنتاج فقط لتلبية الطلب الكمي المرتفع، بل تكاثر عدد المنتجين بشكل كبير، واشتد التنافس بينهم، لذلك أصبح البقاء مرهون بجودة المنتجات، ولأجل تحقيق ذلك ارتكزت المؤسسات الصناعية على تسيير الجودة وضمانها كخيار استراتيجي يوصلها إلى الامتياز، إذ تعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في التأثير على منتجات المؤسسة ككل ذلك أنها تساعد في خلق و تعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال هذه المنتجات، وتساعد في تحقيق رغباتهم وضمان ولائهم لأنه إذا لبي المنتج حاجة الزبون فإنه يخلق الوفاء لديه. ومن التقنيات المستخدمة لتحقيق تسيير جودة المنتجات و ضمانها هي الرقابة على الجودة وذلك لضمان البقاء والاستمرار في الأسواق المحلية والعالمية.

ومن خلال الدراسة المقدمة نستخلص النتائج التالية:

- 1- الجودة ليست منحصرة في جودة المنتج في حد ذاته، بل تتعداه لتشمل دراسة السوق والمستهلك، فالتوجه الجديد هو إرضاء الزبون بالبحث عن الفرص الممكن استغلالها وتحديد أذواقه و تطلعاته بهدف توفير الخصائص والمميزات التي يبحث عنها؛
- 2- عملية تسيير الجودة تتطلب من المؤسسة إعداد نظام الجودة، وذلك لا يتم إلا بإعداد خطة للجودة تسيير وفقها، حيث ينطوي هذا السير على تنظيم كل العلاقات الموجودة بين كل القطاعات التي لها مسؤولية في الجودة، وكذا مراقبة سير عملية الإنتاج في جميع مراحلها لتفادي كل الانحرافات التي تنجم عن عدم السير وفق سياسة المؤسسة تجاه الجودة؛
- 3- مستقبل جودة المنتجات في المؤسسات الصناعية الجزائرية مرهون بالتسيير الجيد للجودة وضمانها وكذا الرقابة عليها كشرط لا بد منه كي تنجح المؤسسات في مساعيها.

أما بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية الدراسة لموضوع تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية سيتم التطرق إلى نتائجها كالتالي:

كانت الفرضية الأولى: يتم تسيير جودة المنتجات بوضع سياسة للجودة داخل المؤسسة الصناعية وكذلك بالرقابة على جودة المنتجات.

- يتم تسيير الجودة وفق مراحل تمر بها المؤسسة وذلك بوضع سياسة محكمة تسيير من خلالها ومن ثم القيام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه ومن ثم الرقابة

الفرضية الثانية: يعتبر ضمان الجودة فرع من فروع تسيير الجودة.

- لقد ثبتت صحة الفرضية إذ يعد ضمان الجودة عنصر من عناصر تسيير الجودة.

الفرضية الثالثة: إن المؤسسة الصناعية الجزائرية لا تزال بعيدة عن بناء تصور واضح لتسيير جودة منتجاتها.

- لقد ثبت عكس هذه الفرضية إذ تسعى المؤسسات الجزائرية وعلى وجه الخصوص مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة إلى بناء تصور واضح لتسيير الجودة من خلال تبني إدارة الجودة ضمن وظائفها، وحصولها على شهادة الايزو. وسعيها إلى تقديم ما هو أفضل وتحسين أدائها.

وأخيرا نقترح بعض التوصيات التي نراها مفيدة للنهوض بالجودة في المؤسسة محل الدراسة خاصة، والمؤسسات الجزائرية عامة.

- الاهتمام بالتحسين المستمر والتركيز على العميل؛

- بهدف القيام بوظيفة التسويق، على المؤسسة إدراج هيكل للتسويق من اجل إمكانية دراسة السوق وتحديد حاجات و رغبات وأذواق المستهلكين وإمكانياتهم الشرائية وتكييف المعروض من السلع مع ما هو مطلوب فعلا؛

- في إطار تعزيز العلاقة بين المؤسسة وزبائنها، يصبح من الأهمية إنشاء مركز استقبال تابع للمديرية التجارية، من اجل استقبال الشكاوي والاقتراحات حتى يتسنى للمؤسسة تحسين تلبية متطلبات زبائنها؛

- ضرورة الاستثمار في البحث والتطوير؛

- إنشاء شبكة اتصالات فعالة في جميع المستويات والهدف منه توصيل المعلومات والبيانات المطلوبة لتحقيق الهدف المسطر في اقصر وقت ممكن، و بأقل تكاليف ممكنة.

أفاق الدراسة:

إن موضوع تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية موضوع واسع وحديث. حيث يعتبر من المواضيع المعاصرة في عالم الأعمال ويمكن دراسته من جوانب عديدة وبأبعاد مختلفة. لذلك سيتم اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تؤسس لإشكاليات رئيسية، كما يمكن أن تكون بحوث مكملة لهذا الموضوع.

- أهمية تسيير الجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية؛
- واقع تطبيق الرقابة على جودة المنتجات الصناعية؛
- آليات تسيير و ضمان الجودة؛
- وضعية تسيير الجودة في المؤسسات الصناعية.

مقدمة عامة:

تواجه المؤسسات الصناعية الحديثة ضغوط و تحديات محلية وعالمية عديدة تسود بيئة الأعمال، والتي تفرض عليها السعي نحو تطبيق أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث تتجسد أهم هذه التحديات فيما يلي:

- اتفاقية الجات التي تقضي بتحرير التجارة الخارجية عالميا، مما يزيد من حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية؛

- ظاهرة العولمة التي أدت إلى انتقال المنافسة من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية، وحرية انتقال رؤوس الأموال، اليد العاملة، والمنتجات؛

- زيادة الاتفاقيات والتكتلات الاقتصادية، والتي أصبحت تشكل قوى اقتصادية في حد ذاتها كالسوق الأوروبية الموحدة مثلا؛

- تسارع حركة التطور التكنولوجي، وظهور الإبداعات التكنولوجية بصفة مستمرة لا تتمكن المؤسسات من لحاقها؛

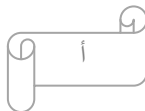
- زيادة متطلبات العميل، خاصة مع ظهور فرص بديلة وكثيرة أمامه؛

- زيادة حدة المنافسة بسبب دخول عدد هائل من المؤسسات إلى ساحة المنافسة، إضافة إلى ظهور فرص تسويقية جديدة؛

- ظهور متطلبات الجودة كعامل أساسي لدخول الأسواق العالمية، و النجاح فيها؛

- ظهور هيئات خاصة بحماية المستهلك تأخذ على عاتقها التأكد من مدى جودة وسلامة المنتجات التي يحصل عليها هذا الأخير.

كل هذه المتغيرات دفعت المؤسسات الصناعية على وجه الخصوص إلى تطبيق تقنيات وأساليب إدارية حديثة لتضمن من خلالها الوصول إلى الجودة المطلوبة وبالتالي احتلال مركز قوي في السوق، وكذا المحافظة على هذا المركز و تعظيمه.



وتعد جودة المنتجات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها و ولائهم، ذلك أن إسعاد و إرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية، تعزيزا لمركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية، كما يساهم التسيير الجيد للجودة في منح فرصة للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية وإحلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها.

بحيث تؤثر الجودة على المستهلك، ذلك أن هذا الأخير يكون مستعدا لدفع أي ثمن مقابل الحصول على منتج يلبي احتياجاته ويستجيب لمتطلباته.

وفي ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسات الصناعية تحديات كبيرة، أهمها كيف تستطيع المؤسسة أن تقوم بالتسيير الجيد للجودة حتى تسمح لها بإنتاج منتجات ذات جودة لتستطيع من خلالها إرضاء المستهلك وتلبية حاجاته إضافة إلى تعزيز المركز التنافسي، لان الجودة تعتبر من أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسات لنجاحها من خلال ضمان وفاء عملائها.

الإشكالية:

و تصب الدراسة في هذا المنظور، سيتم محاولة دراسة و تحليل جودة المنتج كعنصر أساسي لضمان الريادة والتفوق والحصول على اكبر حصة سوقية للمؤسسة.

فالإشكالية الرئيسية للدراسة تتمحور في:

كيف يتم تسيير و ضمان جودة المنتجات داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية؟

و التي تتفرع منها الأسئلة التالية:

- كيف يمكن تسيير جودة المنتجات داخل المؤسسة الصناعية؟
- ما علاقة تسيير الجودة بضمان الجودة؟
- ما هو واقع تسيير جودة المنتجات في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

فرضيات البحث:

للإجابة على هذه التساؤلات وجب وضع فرضيات يتم الانطلاق من خلالها و المتمثلة في:

- الفرضية الأولى:

يتم تسيير جودة المنتجات بوضع سياسة للجودة داخل المؤسسة الصناعية و كذلك بالرقابة على جودة المنتجات.

- الفرضية الثانية:

يعتبر ضمان الجودة فرع من فروع تسيير الجودة.

- الفرضية الثالثة:

إن المؤسسة الصناعية الجزائرية لا تزال بعيدة عن بناء تصور واضح لتسيير جودة منتجاتها.

هدف الدراسة:

إن مستقبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وخاصة منها الصناعية مرتبط بتسيير الجودة و ضمانها و الرقابة عليها وكيفية مواجهتها للانفتاح العالمي "ما هو جيد اليوم قد لا يكون كذلك غدا" ونلخص أهداف هذا البحث في ما يلي:

- 1- التعرف على أهمية و أبعاد جودة المنتج، و إبراز أهمية تسيير و ضمان جودة المنتجات الصناعية و الرقابة عليها كمدخل للتفوق والريادة؛
- 2- السعي إلى لفت انتباه الباحثين و الدارسين إلى أهمية الاستفادة من تطبيق فلسفة تسيير و ضمان الجودة في مجال المنتجات الصناعية من اجل الوصول إلى تقديم منتجات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء و تحقق رغباتهم؛
- 3- تقديم اقتراحات على ضوء الدراسة التطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة لتفادي النقائص، وهذا يعطي الفرصة للاستفادة من هذه الاقتراحات في مؤسسات أخرى.

أهمية الدراسة:

يمثل هذا الموضوع أهمية كبيرة نظرا لأنه يتسم بالحدثة خاصة في البلدان النامية، إذ يساهم في زيادة الاهتمام بتسيير الجودة وطرق ضمانها و الرقابة عليها. إضافة انه يمكن لهذا الموضوع أن يساهم في زيادة تحسين المؤسسات الصناعية الجزائرية ولفت نظرها لأهمية تبني أسس تسيير جودة المنتج.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

و اختيار هذا الموضوع كان لاعتبارات مهمة و هي:

- أهمية تسيير و ضمان جودة المنتجات في اكتساب المؤسسة الصناعية الجزائرية و منها مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة قدرة على النمو و التميز.
- نظرا لحدثة هذا الموضوع في الجزائر و أهميته بالنسبة للمستهلك و المؤسسة نفسها.

صعوبات البحث:

بشكل عام، تتمحور صعوبات البحث في:

- قلة المراجع المتخصصة في موضوع تسيير جودة المنتج، باستثناء بعض الدراسات السابقة للموضوع و التي تم الاعتماد عليها.
- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع البحث من الجهات الرسمية و المتمثلة أساسا في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم.

المنهج المتبع:

إن الأسلوب المتبع من اجل الإجابة على إشكالية هذا البحث، و إثبات صحة الفرضيات المتبناة هو المنهج الوصفي التحليلي عبر تناول مختلف المصادر العربية من خلال الاعتماد على: الكتب، و المذكرات السابقة التي تناولت موضوع الجودة في إطار المؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية منها.

خطة البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول بالإضافة إلى المقدمة و الخاتمة.

- يتناول الفصل الأول الإطار النظري لجودة منتجات المؤسسات الصناعية.
- يتعرض الفصل الثاني إلى تسيير و ضمان جودة المنتجات الصناعية و الرقابة عليها.
- أما الفصل الثالث، فيطرق إلى واقع تسيير و ضمان جودة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم.

مقدمة عامة

خاتمة عامة

الفصل الأول:

الإطار النظري لجودة منتجات

المؤسسات الصناعية

الفصل الثاني:

تسيير و ضمان جودة المنتجات الصناعية

الفصل الثالث:

واقع تسيير و ضمان جودة
المنتجات في مؤسسة المطاحن
الكبرى للظهرة

قائمة المراجع

الملاحق