



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: تسيير استراتيجي دولي

عنوان المذكرة

أثار الجودة في المؤسسة الإنتاجية

دراسة حالة بمؤسسة تكرير السكر

RAM Sucre

من إعداد الطالبة:

نفيدة حنان

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	قصاص زكية	أستاذة مساعدة صنف أ	جامعة مستغانم
مقررا	مقداد نادية	أستاذة مساعدة صنف أ	جامعة مستغانم
مناقشا	ذباحي يمينة	أستاذة مساعدة صنف أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016/2015

إهداء

قال تعالى: "و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

أهدي ما كتبه الله لنا من عمل إلى التي صبرته و عانته الأمرين لأعيش الطول، إلى التي حملتني وهنا على ومن، إلى التي ما كتبه من عبارات لن أوفى في وصف ذرة من حقا "أمي الغالية زهرة" أطال الله في عمرها.

إلى من وقف لأسير، إلى من حزن لأفرح، إلى من تعب لأرتاح، الذي بنى نفسه جسرا لأقطع وادي الصعاب، إلى الذي أطفا همته لينير صباحي، "أبي بلقاسم" حفظه الله.

إلى كل إخوتي: محمد رضا، عبد الرزاق، زين الدين حفظهم الله جميعا و أخوات مريما، نور المدي إلى رفيق الدرب "زوجي العزيز سفيان" و كل عائلته. و ذلك عرفانا بفضل الذي لا ينسى و عطائه الفياض.

إلى كل صديقاتي و خاصة "نبيلة"، "لطيفة"، "بدية"

أختهم بقوله تعالى: "أدخلني مدخل صدق و أخرجني مخرج صدق و اجعل لي من لدنك سلطانا نصيرا".

حنان

الشكر

الشكر لله أولا وأخيرا، وأحمده حمدا كثيرا على توفيقه لنا في

إتمام هذا العمل المتواضع و الصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد صلى
الله عليه و سلم.

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان لأستاذتي الفاضلة: الأستاذة 'مهداد نادية' التي
تفضلت بقبول الإشراف على هذا العمل و التي عمرتني بنبل أخلاقها و راحة صدرها و
حسن توجيهها و إرشادها، كما أتوجه بالشكر الى "أعضاء لجنة المناقشة" و هذا
لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

و لا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بكل الشكر و التقدير لجميع الأساتذة
بكلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، بجامعة عبد الحميد ابن
باديس، الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم.

و لأنس أن أتقدم بخالص الشكر إلى كل إطارات و عمال مؤسسة المطاحن
الكبرى للظهرة ولاية مستغانم عما قدموه لنا من تسميلات.

و في الأخير أشكر كل من ساعدني على هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الفهرس

تشكرات

اهداء

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة المحتويات

المقدمة العامة..... أ

الإطار النظري

الفصل الأول: المفاهيم النظرية للجودة و الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد..... 9

المبحث الأول: ماهية الجودة..... 10

المبحث الثاني: الجودة الشاملة..... 22

المبحث الثالث: ماهية المؤسسة الاقتصادية..... 29

خلاصة..... 40

الفصل الثاني: ادارة الجودة الشاملة و معايير الايزو 9000

تمهيد:..... 41

المبحث الأول: ماهية ادارة الجودة الشاملة..... 42

المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة..... 51

67	المبحث الثالث :معايير الإيزو و علاقته بإدارة الجودة الشاملة
83	خلاصة.....

الاطار التطبيقي

الفصل الثالث: واقع نظام الجودة الشاملة بمؤسسة تكرير السكر و أثرها على مردوديتها

84	تمهيد
85	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة RAM Sucre :.....
91	المبحث الثاني: دراسة نظام الجودة الشاملة بمؤسسة RAM Sucre
106	خلاصة.....
107	الخاتمة العامة
112	قائمة المراجع

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	يمثل تصنيف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تبعاً لحجمها	.I
71	محتوى مقاييس الايزو	.II
73	: أخر إصدارات سلسلة مواصفات الايزو	.III
81	العلاقة بين إدارة الجودة و مواصفات الايزو	.IV
94	يمثل إجابات العمال حول طريفة الالتحاق بالعمل	.V
95	إجابات العمال عن مدى الرضا عن المنصب.	.VI
96	إجابات العمال حول التكوين بالمؤسسة	.VII
97	يمثل إجابات العمال حول تكافؤ الأجر مع المهام الموكلة اليهم	.VIII
98	يمثل نسبة إجابات العمال حول تكافؤ الأجر مع المهام	.IX
99	يمثل إجابات العمال حول طبيعة المناخ السائد في العمل	.X
100	يوضح نسبة إجابات العمال حول مدى توفر نظام الحوافز في المؤسسة	.XI
101	يمثل إجابات العمال حول أحسن مؤشر لتحقيق جودة المنتجات	.XII
102	يمثل إجابات العمال حول سبب الاهتمام بالجودة الشاملة	.XIII
103	يمثل إجابات العمال حول حصول المؤسسة على شهادة الايزو.	.XIV
104	إجابات العمال حول مدى توقعاتهم للتطور المنتج في المستقبل	.XV

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	العلاقة بين تكاليف الجودة	.I
49	أهداف إدارة الجودة الشاملة	.II
58	خرائط باريتو	.III
60	تخطيط عظام السمكة	.IV
61	رسم تحليل السبب والأثر لمراقبة الجودة حالة تدريب غير فعال	.V
62	التخطيط البياني لرقابة الجودة	.VI
63	عجلة ديمينج كأداة لتحسين الجودة الشاملة	.VII
94	نسبة إجابات العمال حول طريقة الالتحاق بالعمل	.VIII
95	نسبة إجابات العمال عن مدى الرضا عن المنصب	.IX
96	نسب إجابات العمال حول التكوين بالمؤسسة	.X
97	نسبة إجابات العمال حول تكافؤ الأجر مع المهام الموكلة إليهم	.XI
98	إجابات العمال حول تكافؤ الأجر مع المهام	.XII
99	نسبة إجابات العمال حول طبيعة المناخ السائد في العمل	.XIII
100	نسبة إجابات العمال حول مدى توفر نظام الحوافز في المؤسسة	.XIV
101	نسب إجابات العمال حول أحسن مؤشر لتحقيق جودة المنتجات	.XV
102	نسب إجابات العمال حول سبب الاهتمام بالجودة الشاملة	.XVI
103	نسب إجابات العمال حول حصول المؤسسة على شهادة الايزو	.XVII
104	نسب إجابات العمال حول مدى توقعاتهم للتطور المنتج في المستقبل	.XVIII

المقدمة العامة:

تقدم الأسواق العالمية اليوم صورة مختلفة عن تلك التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، فمنذ تلك الفترة أصبحت بيئة الأعمال تشهد تغيرات وتحولات مذهلة من ظهور العولمة، حرية التجارة تقدم تكنولوجيا سريع وظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات... الخ.

وبعد أن كان هدف المؤسسات إشباع الطلب الكمي المتزايد بتحسينها للطاقة الإنتاجية، ومع نمو عدد المنتجين وحرية التبادلات التجارية، لم يبق للمؤسسات مجال لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق، إلا من خلال سلوكها لطريق الجودة، وهو ليس بمتطلب جديد، لكنه أصبح ضروريا و هاما لكل مؤسسة، بعد أن أصبحت المنتجات متعددة أشكالها وأنواعها، وصار بإمكان الزبون المفاضلة بين العديد من المنتجات المقدمة، فلا يخفى على أي أحد أن وجود المؤسسة مرهون بوجود زبائنها .

أصبحت المؤسسات الاقتصادية في العالم تتميز جميعا بنسق مشترك قائم على احترام الزبون والعمل على إرضائه، وذلك من خلال تقديم سلع وخدمات تحقق رغباته، إذ أصبحت فكرة إشباع رغبات الزبون وحاجاته هي سر التميز والتفوق لمعظم المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي . وبالتالي فالمؤسسات الآن، ومع شدة المنافسة بحاجة إلى الارتقاء والتفكير في تحديث الأساليب الإدارية، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي لاقت قبولا عام في معظم دول العالم هو مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" كأسلوب و منهجية على أساسها يتحدد مركز المؤسسة و قوتها، فهي لا تقتصر على الجانب الاقتصادي فقط، بل تتعداه لتشمل مختلف الجوانب السياسية، الاجتماعية الثقافية، وغيرها مما يؤكد أثرها على مختلف المجالات، وكذلك دورها في تطوير الإنتاج وتخفيض التكاليف وضمان ربحية عالية.

والمؤسسات الجزائرية على غرار باقي مؤسسات العالم لا يمكنها أن تبقى على الهامش ولوجود العديد من المؤشرات الموضوعية، يتحتم عليها الاتجاه نحو المفهوم الجديد كتحرير التجارة، الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وكذلك وجود معايير دولية تنطبق على المجالات المتفق عليها فيما يخص الجودة الشاملة، لذا ينبغي على كل مؤسسة تهدف إلى دخول الأسواق الأجنبية احترامها ونقصد بذلك الحصول على شهادة المعايير الدولية (الإيزو).

وعلى ضوء ما سبق يتسنى لنا صياغة إشكالية موضوع البحث على النحو التالي:

"ما هو أثر الجودة في تعزيز القدرة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية؟ وكيف يمكن تحقيق أفضل جودة

شاملة، في ظل تحديات السوق؟

ومن أجل فهم وتوضيح هذه الإشكالية، والإجابة عليها، نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما معنى الجودة؟ وما مراحلها؟
- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ وما هو المنتظر من تطبيق مبادئها؟
- ما العلاقة بين إدارة الجودة والإيزو؟
- هل انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو بمثابة الطريق نحو الربحية، وزيادة القدرة التنافسية

للمؤسسة في ظل تحديات السوق؟

- ما موقع المؤسسة من ارتباط الجودة الشاملة بتنافسياتها؟

(1) الفرضيات:

وبغية الإجابة على ما سبق، والقيام بدراسة وتحليل موضوعنا هذا سنعتمد على مجموعة من الفرضيات كمنطلق

للبحث وهي:

- الجودة هي تحقيق رغبات الزبائن الحالية والمستقبلية وقد مرت بمراحل عدة لتصل إلى المعنى الشامل.
- تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل التسييرية، بحيث تفترض تصورا جديدا للمؤسسة. وتجعل من عملية التوجه نحو الزبون، عملية سهلة التجسيد، ويعد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، إحدى الوسائل الفعالة التي تجعل منتجات المؤسسة تتمتع بالجودة التي ينتظرها الزبون، وذلك يسمح لها بالتميز والتفوق.
- إدارة الجودة الشاملة و معايير الايزو 9000 هما أسلوبان جديدان في التسيير لديهما نفس الاتجاه إذ يتركزان اهتمامهما على التوجه نحو الزبون و جعل وفائه أولى بالمؤسسة.
- اعتماد المؤسسة على إدارة الجودة الشاملة يسمح لها باقتحام الأسواق الدولية، والاهتمام بها يؤدي إلى الفعالية، كما يمكن للمؤسسة إدماج الجودة الشاملة كمتغيرة إستراتيجية تبنى على أساسها باقي الإستراتيجيات لضمان نجاحها و بقائها في السوق.

- مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة RAM Sucre محدودة ومازالت في بدايتها.

(2) أسباب اختيار الموضوع:

تنوعت أسباب اختيار الموضوع بين ما هو ذاتي، وما هو موضوعي.

❖ الأسباب الذاتية :

- رغبتنا الملحة، وميلنا الشخصي لتناول هذا الموضوع نظرا لأهميته، ومعرفة أسرار إدارة الجودة الشاملة.
- تماشى الموضوع المختار مع تخصص دراستنا إدارة الأعمال الإستراتيجية .
- محاولة معرفة الكيفية التي تمكن المؤسسة من تطوير قدرتها التنافسية.
- الرغبة في معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية .

❖ أسباب موضوعية:

- تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، ومحاولة تكييفها مع التطورات السائدة ومدى حاجة المؤسسات لها.
- لأنه لم يعد بإمكان المؤسسة الصمود في واقع تشتد فيه المنافسة يوما بعد يوم، بنفس الطريقة والأفكار التقليدية، ما كان عليها تبني توجهات جديدة، من بينها "إدارة الجودة الشاملة" من أجل إرضاء الزبون وضمان مكانتها في السوق.

3) أهمية و أهداف الدراسة:

✓ الأهمية:

تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- تتمثل الأهمية الكبرى لهذا البحث في توضيح الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- تقييم فرص تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث .
- محاولة حل المشاكل التي تواجه المؤسسات والتي تتعلق بالإنتاجية والجودة، وخاصة المؤسسات الإنتاجية الجزائرية.
- تقييم فرص تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث.
- محاولة لفت انتباه المؤسسة إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخابرها للدراسات .
- ضرورة الاهتمام بموضوع تنافسية المؤسسات ودراسة مختلف العوامل المؤثرة عليها خصوصا جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

✓ الأهداف

كما يهدف من دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق ما يلي:

- إثراء المجال المعرفي ورصيد المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع مضمون البحث .
- تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وإيضاح مختلف الجوانب المتعلقة بها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية.
- عرض الإطار النظري والتطبيقي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- تحسيس المؤسسات بضرورة الاستعداد للمنافسة خاصة العالمية، عن طريق اكتساب مهارات وكفاءات جديدة، تسمح لها بمواجهة وفرض وجودها في الأسواق.
- كما تسعى أيضا من خلال دراسة هذا الموضوع إلى تبيان الأساليب التي تساعد المؤسسات الجزائرية في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وجعل رضا الزبون قمة أولويات المؤسسة التي تهدف إلى رفع أدائها وتحقيق التميز والتفوق و رفع المردودية الإنتاجية لها.

منهج الدراسة:

من خلال سعينا الجاد للإجابة على الاشكالية المطروحة، و اختبارا لمدى صحة أو خطأ الفرضيات المتبناة، اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري أي الفصل الأول و الثاني، من خلال المعلومات

المتعلقة بالموضوع، حيث استعنا بالمسح المكتبي (الكتب باللغة العربية و الفرنسية، رسائل الماجستير و أطروحات دكتوراه، مواقع انترنت...)، اضافة الى المنهج التاريخي في سرد تطورات الجودة.

أما الجانب التطبيقي أي الفصل الثالث، فاعتمدنا على المنهج التحليلي من خلال الاستعانة ببعض الأشكال و أيضا الاستبيان للحصول على المعلومات و معطيات تساعدنا في الخروج بنتائج و تقديم التوصيات.

الدراسات السابقة:

عمراني حميدة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، و من بين أهم النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة ما يلي:

● إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو على حد سواء تضع رضا الزبون ووفائه الركيزة الأساسية لها

، لذلك حددت عددا من الطرق للوصول إلى الزبون، حيث جعلت الاستماع للزبون محورا

هاما للتوجه نحوه وجعلت من مبدأ التحسين المستمر أساس الجودة الشاملة.

● للجودة الشاملة عدة تأثيرات على مختلف وظائف المؤسسة، وهذا ما يساعد على اكتساب

عدة مزايا تنافسية.

خيتيم محمد العيد، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة و

إستراتيجية المؤسسة، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات.

من أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها من هذه الدراسة ما يلي:

● اختيار المنسق على أساس الهيكل التنظيمي وليس المهارات.

● إمكانية انتهاج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية.

● نقص كبير في الاتصال وإيصال المعلومة وتدفعها بشكل سلس.

● ترك مهمة ومسؤولية الجودة إلى المختصين في الجودة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في نجاح أداء و مردودية المؤسسة الإنتاجية.

- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة في فترة ممتدة من 2016/02/28 إلى 2016/04/28

- **الحدود المكانية:** أقيمت هذه الدراسة بمؤسسة مجمع بالرحال RAM Sucre مستغانم الواقعة غرب مدينة مزغران على الطريق الرابط بين وهران و مستغانم.

صعوبات الدراسة:

صادفنا في بحثنا جملة من الصعوبات نذكر منها:

● كثرة المعلومات و هذا ما جعلنا نلخص قدر الإمكان.

● صعوبة الحصول على المعلومات من مؤسسة تكرير السكر RAM Sucre.

● صعوبة التنقل نظرا لبعدها المسافة .

هيكل الدراسة:

تماشيا و منهجية البحث العلمي، رأينا من الضروري الانطلاق في الموضوع بمقدمة عامة أبرزنا من خلالها أهم الجوانب المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، لنتنقل فيما بعد الى محاولة تفصيلها من خلال ادراجها في ثلاثة فصول انطلاقا

بتمهيد وصولا الى خاتمة كل فصل، فصلين منها خصصا الى الجانب النظري، حيث جاء الفصل الأول بعنوان المفاهيم النظرية للجودة و الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، انصب اهتمامنا على ثلاثة مباحث أولها ماهية الجودة ثم ماهية الجودة الشاملة و في الأخير ماهية المؤسسة الاقتصادية.

أما في الفصل الثاني و ا لذي يحمل عنوان ادارة الجودة الشاملة و معايير الايزو 9000 فقد استعرضنا فيه ثلاثة مباحث أولها ماهية ادارة الجودة الشاملة ثم دخلنا الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة، و أخيرا معايير الايزو 9000 و علاقته بإدارة الجودة الشاملة.

أما الفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي اذ يتم خلاله محاولة اسقاط الدراسة النظرية على حالة مؤسسة RAM Sucre فكان بعنوان واقع نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة، و قد تناولنا فيه مبحثين، الأول خصص لعموميات حول المؤسسة من خلال تقديمها بابرار نشاطها و دورها في تنمية الاقتصاد الوطني و عرض هيكلها التنظيمي لتتطرق في المبحث الثاني الى دراسة نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة من خلال تقييم مصلحة ادارة الجودة بالمؤسسة، و أهم المراحل التي تمر بها العملية المراقبية، و أخيرا محاولة تقييم المؤسسة و نظام الجودة الشاملة بها من خلال تصميم استبيان مخصص لعمال المؤسسة من أجل تحليل جوانب الموضوع المختلفة لمعرفة درجة رضا العمال على المؤسسة و ولائهم لها و القيم التي يدركونها من خلال منتجاتها.

و في الأخير أننا بحثنا بخاتمة عامة شملت مختلف و أهم النتائج المتوصل اليها، و أرفقتنا بمجموعة من التوصيات التي أرى بأن العمل بها مستقبلا أمرا مقيدا و مجددا.

تمهيد:

لا يختلف اثنان حول الأهمية الكبرى للدور الفعال الذي تلعبه المؤسسة الاقتصادية، ذلك أنما المحرك الأساسي ومركز اتخاذ القرار الاقتصادي.

وقد عرف محيط المؤسسة الاقتصادية منذ أزيد من عقد من الزمن تحولات جد عميقة وسريعة، وهذا ما جعلها تواجه مشكلة كبيرة، والتي تتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحسين قدرتها على المنافسة، ولعل تحقيق الجودة هي إحدى تلك السبل، فكثير من المؤسسات الاقتصادية تعتمد على الجودة كأساس لتحقيق النجاح من خلال تقديم سلع بنوعية أفضل، وخدماتها بشكل أسرع، هذا ما جعلها تحظى باهتمام كبير حيث أصبحت المؤسسات تهتم بالجودة في جميع أنشطتها وعملياتها على جميع المستويات وهو ما يعبر عنه بالجودة الشاملة، حيث تركز اهتمامها بالمستهلك من خلال إشباع حاجاته ورغباته ومحاولة إرضائه، وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل من خلال المباحث الثلاثة:

- الجودة.
- الجودة الشاملة.
- لمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية الجودة

لقد أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، وذلك لاعتبارها لغة عالمية للتمييز بين السلع والخدمات المتداولة، فأصبحت تحظى باهتمام خاص لكونها الوظيفة الأولى وأسلوب حياة لكل مؤسسة لتمكينها من الحصول على ميزة تنافسية تساعدها على البقاء والاستمرار والنمو في محيطها المعاصر، وهذا ما يستلزم الاهتمام بمختلف المفاهيم المرتبطة بها وإدراك تطورها وأهدافها وأهميتها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي

اهتم الباحثون والمختصون بمفهوم الجودة فنتجت عدة تعاريف نذكر منها:

1. الجودة لغة: "أصلها من الجود والجيد نقيض الرديء"¹.

أما في اللغة اليونانية، فان مصطلح Qualités مشتقة من الكلمة اليونانية Qualité و تعني طبيعة طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة².

كلمة الجودة في أصل اللغة تعني الجيد ينقض الرديء، و يقال أجاد فلان في عمله و أجود و امتجاد، و أجاد الشيء بجوده (جوده) أي صار جيدا.

و تعرف كلمة الجودة باللاتينية بأنها مشتقة من Qualité و يقصد بها طبيعة الشيء و الشخص و درجة صلاحه، أما كلمة جودة من أصل اللغة تعود إلى (النوع) أخص من الجنس و قد (تنوع) الشيء أنواعا. و تعبر كلمة الجودة عن وجود مميزات أو صفات معينة في السلع و الخدمة و إن وجدت هذه المميزات فإنها تلي رغبات من يشتريها أو يستعملها.

¹ مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في قطاع الإنتاج والخدمات، دار جرير للنشر، عمان 2002، ص 27

² مدحت أبو نصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، الاسكندرية 2008، ص 62

2. الجودة اصطلاحاً: نذكر البعض منها:

يعرفها " بستر فيلد "على أنها السلعة أو الخدمة الممتازة التي تلي توقعات المستهلك أو تزيد، فالجودة لديه هي سمات وخواص المنتج أو الخدمة التي تحقق احتياجات مشمولة أو محددة مثل: الأمن، الإتاحة، القابلية للصيانة، الاستخدام، السعر والبيئة.¹

في حين عرفها " جوران "بأنها" ملائمة السلع والخدمات لاستخدام العملاء ومطابقتها للمواصفات التي تلي احتياجاتهم وتوقعاتهم".²

الجودة تعني " إنتاج مؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنهم، بالشكل الذي يتوقف مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها".³

و الجودة "هي تكامل الملامح و الخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات و متطلبات محددة أو معروفة ضمنا أو هي مجموعة من الخصائص و المميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد.

تعني الجودة" تلك المواصفات التي يجب توفرها في المنتج أثناء عملية الإنتاج".⁴

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن مفهوم الجودة مرتبط بمدى مطابقة المنتج لمواصفات معينة في شكل مخططات أو تصميمات معينة، من أجل تلبية حاجات ورغبات المستهلكين لكسب صفة التميز عن باقي

¹ حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالة، الجزائر، 2009، ص14

² فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001، عالم الكتيب الحديث، عمان2008، ص 14

³ عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص17

⁴ محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الانتاج، وكالة المطبوعات، الكويت 1976، ص 19

المنتجات، لهذا كانت المؤسسات تنافس حول وضع أفضل التصميمات والمواصفات لمنتجاتها. وكذلك تكامل الملامح و خصائص لتحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستهلك.

وقد تطور مفهوم الجودة نتيجة لشدة المنافسة بين المؤسسات بحيث أخذت الطابع العلمي، وهذه المقاييس أو

الخصائص تسمى بمقاييس الجودة العالمية (iso) Organisation Standardisation International

وفي هذا الإطار فان جودة المنتج تتوقف على مطابقته لمجموعة من المواصفات الدولية

والعالمية، لذا فان الجودة حسب هذا المفهوم هي:

- عبارة عن مجموعة من القواعد التقنية المتفق عليها بين المنتجين، بهدف تخصيص " وتسهيل، وتوحيد السلعة أو

الخدمة المقدمة.¹

- مجموعة من المعايير العالمية المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة، والتي يجب الالتزام بها من أجل

تحقيق مستوى أداء وجودة عاليتين.²

- عبارة عن مجموعة من المواصفات المتفق عليها بين المنتج والمستهلك.³

حسب هذان التعريفان فان الجودة ترتبط بمجموعة من المعايير والمواصفات الدولية التي تلتزم بها المؤسسة في

منتجاتها، والتي تعود مهمة وضعها وإنشائها للمنظمة العالمية للمواصفات (ISO) وتعمل من خلالها على توحيد

مواصفات المنتجات.

¹ J_P_Huberac. **Guide des méthodes qualité**. Maxima. Paris. 1998. P : 83.

² عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص63

³ L. Krawseki et L.ritzmam : **operation management, strateay and analysis_ed**. west publishing, USA, 1993, p :91.

3. التطور التاريخي للجودة:

يعود الاهتمام للجودة مع ظهور الثورة الصناعية وتزايد الاعتماد على الآلة، والتوسع الهائل في حجم المصانع، ومع الطلب المتزايد على حجم الإنتاج، كان الاهتمام منصب على تحسين مستوى الإنتاجية وحجم الإنتاج وقد مرت بمراحل أساسية هي:

أ- مرحلة المعاينة (الفحص و التفتيش) inspection:

تتضمن مجموعة نشاطات كالمقاييس والفحص والإخبار، يتم مقارنة نتائجها مع المتطلبات المحددة للتحقق من المطابقة لهذه النتائج.¹

وهي مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات والتفتيش عليها باستخدام الوسائل الفنية²

ب- مرحلة مراقبة الجودة (ضبط الجودة): Qualité contrôle :

وهي مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة التي بدأ استخدامها مع بداية القرن العشرين.³ وقد عرفها "جونسون وكاست" في كتابه حول التنظيم والإدارة، الصادر سنة 1970 بأنها وظيفة التأكد بان مواصفات المنتج تطابق المواصفات الموضوعية في البداية.⁴

¹ فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001، مرجع سبق ذكره، ص 19

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، 2000، ص 1

³ مؤيد عبد الحسن الفضل ويوسف حجاج الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، دار الورق للنشر والتوزيع الطبعة 2، عمان، 2004، ص 26

⁴ حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مرجع سبق ذكره، ص 11

ت-مرحلة توكيد (ضمان) الجودة: Qualité assurance:

هي مجموعة الأفعال و النشاطات المنتظمة، و المخططة الضرورية لتقديم الثقة الكافية بأن السلعة أو الخدمة سترضي جميع المتطلبات المحددة للجودة.¹

ث-مرحلة إدارة الجودة الشاملة: TQM:

تمثل مجموعة مبادئ إرشادية و التي تعتبر بمثابة دعائم تحسين الخامات و الخدمات الموردة للمؤسسة، و كل العمليات داخل المؤسسة، و درجة الوفاء لاحتياجات المستهلك حاليا و مستقبلا.²

المطلب الثاني: أبعاد الجودة.

بشكل عام هناك ستة أبعاد للجودة Dimensions of Qualité من وجهة نظر المستهلكين وهي³:

أ- مستوى الأداء: حيث يهتم الأفراد بمستوى أداء المنتج من خلال فترة استعماله، والعمر المتوقع له، وتكلفة الصيانة وإمكانات الإصلاح.

ب- التطابق: أي مدى التطابق بين المواصفات المعلنة والمواصفات الحقيقية للمنتج، ويمكن قياس ذلك بنسبة فشل المنتج في مواجهة المعايير المحددة.

ت- المظهر الخارجي: فالمظهر الخارجي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه منتج معين أو تشكيلة من المنتجات .

ث- إمكانية تقديم الخدمة: وهذا البعد يعكس مدى السرعة والدقة والمعاملة الطيبة عند تقديم الخدمة.

¹ فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001 ، مرجع سبق ذكره، ص1

² فريد زين الدين عبد الفتاح، تخطيط ومراقبة الإنتاج، دار الكتبي، الإسكندرية، 1997، ص534

³ محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، ص ص 43، 18

ج- المتانة: وهذا البعد يعكس احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي له ،حيث يلاحظ أنه كلما

كانت المتانة عالية كلما قلت احتمالات الفشل، أو الاستهلاك التدريجي للمنتج .

ح- إمكانية التحسس بالجودة: حيث تترك بعض الأسماء المميزة للسلع أو العلامات الخاصة بها انطبعا

معينا لدى المستهلك عن مستوى جودة السلع.

هذا وهناك من يميز بين ثلاث أبعاد للجودة والتي تتمثل في:

1. جودة التصميم: ويقصد بها توافر مجموعة معينة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم

المنتج.

2. جودة الأداء (الإعتمادية): وتتمثل في قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة.

3. جودة الإنتاج: ويقصد بها جودة ظروف الإنتاج، وجودة العمليات الإنتاجية ويطلق على جودة

الإنتاج: أحيانا جودة المطابقة ويقصد بها جودة التصميم مع ظروف وعمليات الإنتاج في المؤسسة.

هذا التطابق يكون له نتائج إيجابية على الجودة الكلية فتحدد كل من جودة الأداء يضمن توازنا

بين ما يريده المستهلك من جهة وبين ظروف وإمكانيات المؤسسة في المجال الإنتاجي من جهة

أخرى.

المطلب الثالث: تكاليف الجودة

كل المؤسسات تسعى إلى بلوغ الجودة المثلى في منتجاتها، أي إنتاج سلع والخدمات مطابقة لحاجات الزبائن والمستهلكين بأقل تكاليف ممكنة، وعدم المطابقة في منتجاتها يؤدي إلى تكاليف الجودة والتي

تعرف بأنها: "انحراف بين الجودة المستهدفة والجودة المتحصل عليها فعلا"¹

تؤدي الجودة إلى تحمل المؤسسة لبعض الآثار السلبية والتي نذكر منها:²

- تحمل خسائر في الموارد المالية والبشرية.
- ارتفاع تكاليف الإنتاج .
- كثرة شكاوى الزبائن والمستهلكين ومطالبتهم بتعويضات.
- تأثير سمعة المؤسسة.

ولتفادي هذه الآثار السلبية الجودة عليها بتخفيض التكاليف الكلية للجودة التي يتم تصنيفها إلى:³

1. **تكاليف الوقاية:** وهي التكاليف التي يتم صرفها لتفادي الأخطاء المتمثلة في إنتاج الأجزاء المعيبة قبل حدوثها.

2. **تكاليف الأداء:** هي تلك التكاليف المتعلقة بعمليات فحص وتحليل خواص المواد والأجزاء والسلع النهائية بهدف تقييم مستوى الجودة الفعلي والتحقق من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة.

¹ C.Jambar : L'assurance Qualité, Les Norme iso 9000 En Pratique de économie, Parie, 1995, p :11.

² محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مرجع سبق ذكره، ص 41

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000 ، مطابع الدار الهندسية، الإسكندرية، 1998 ، ص58

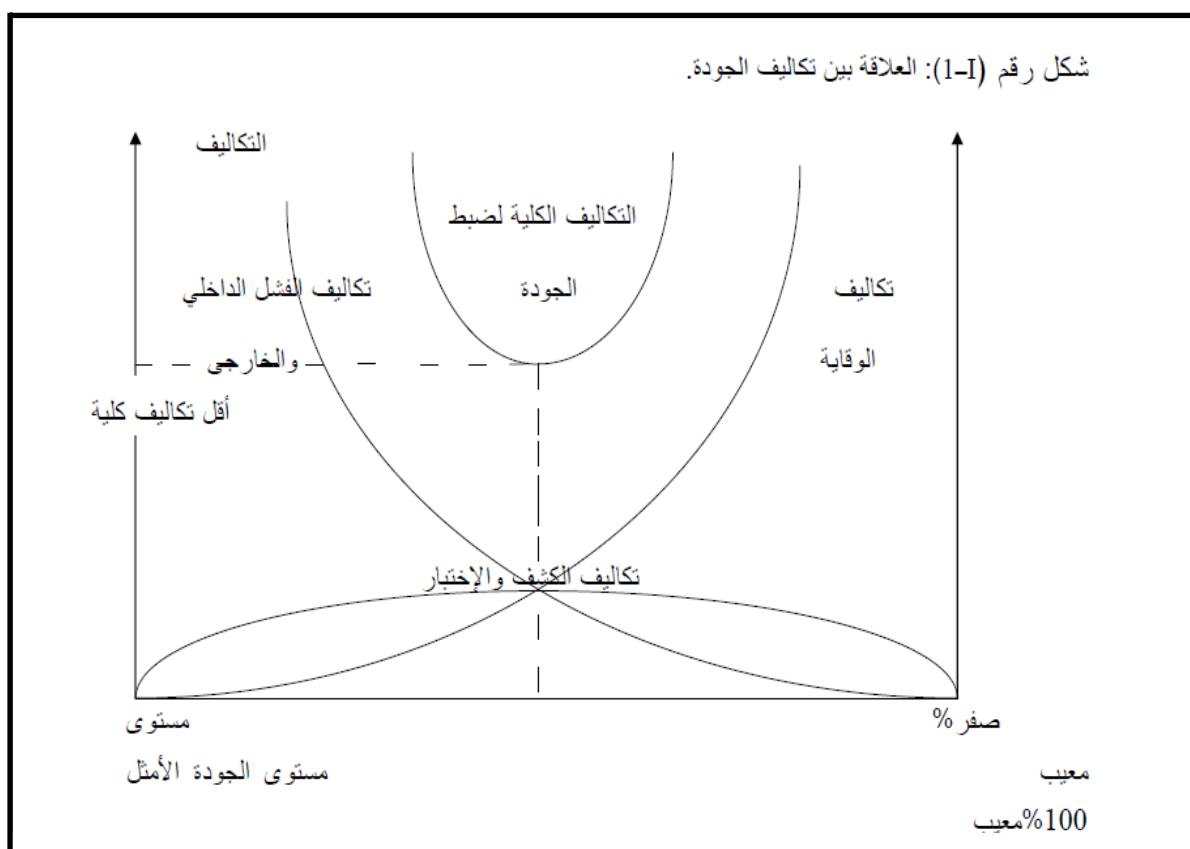
3. تكاليف الفشل الداخلي: هي التكاليف التي تنشأ كنتيجة لظهور وحدات معيبة تم اكتشافها خلال

العملية الإنتاجية.

4. تكاليف الفشل الخارجي: وتتمثل في خدمات ما بعد البيع والتي يتزايد الطلب عليها كنتيجة لاستلام

المستهلك لوحدات المنتج أو الجودة المتدنية.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بينهما:



المصدر: محمد الصريفي،، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو مرجع سابق، ص 41.

و من الشكل يتضح أنه:

1) عندما تزداد تكاليف الوقاية فإن مستوى الجودة يرتفع حتى يصل إلى أن تصبح نسبة تكلفة الفشل

الداخلي والخارجي صفراً، وتكون الجودة عند أعلى حد لها.

2) عندما يقل مستوى الجودة حتى يصل إلى أدنى مستوى له (صفر) فإن تكلفة الفشل الداخلي والخارجي

تصل إلى حدها الأقصى (100 %) بما يعني أن جميع الوحدات المنتجة أصبحت معيبة.

3) عندما يقل مستوى الجودة وإلى أدنى حد له (صفر) و كذا عندما يصل مستوى الجودة إلى أعلى حد له

(100 %) فإنه لا نكون قد أنفقنا أي شيء على عمليات الفحص والاختبار أي أن منحى تكاليف

الأداء يبدأ بقيمة مساوية للصفر وينتهي أيضا بقيمة مساوية للصفر.

ومن ما سبق يمكن القول أن الجودة العالية تتسبب في تحمل المؤسسة لتكلفة عالية وكذلك الجودة المنخفضة

تسبب في تكلفة عالية أيضا ,ولكن الجودة المثالية والتي تقع بين الإثنين هي التي تتحقق بأقل قيمة للتكاليف

الجودة المنخفضة تسبب في تكلفة عالية أيضا ,ولكن الجودة المثالية والتي تقع بين الإثنين هي التي تتحقق بأقل

قيمة للتكاليف.

المطلب الرابع: أهمية و أهداف الجودة

1. أهمية الجودة:

تعد الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها

تأقلم وتكيف دائم مع أذواق ورغبات الزبائن والمستهلكين الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم بدل

الأسعار وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حد سواء، فتظهر أهمية الجودة من خلال:

✓ المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جراء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة ونذكر منها:¹

- زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم .
- تأثر سمعة المؤسسة في السوق .
- تراجع حجم الطلب على منتجاتها
- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة والانحرافات والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها.
- تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق.

✓ المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جراء اهتمامها وتحقيقها للجودة ونذكر منها:²

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم .
- تحسين سمعة المؤسسة في السوق .
- جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.
- إنخفاض التكاليف بسبب إنخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتج عنها.
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة .
- القدرة على رفع الأسعار
- تحسن مردودية نشاطات وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.

¹ أحمد سيد مصطفى،، إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000 ،مرجع سبق ذكره، ص7

² مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، 2001 ، ص 53-54

2. أهداف الجودة:

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما:¹

✓ أهداف تخدم ضبط الجودة:

و هي التي تتعلق بالمعايير التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، و هي تصاغ على مستوى المؤسسة ككل و ذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان و اضاء الزبائن...

✓ أهداف تخدم ضبط الجودة:

و هي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء و الفاقد و تطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفعالية أكبر هذا و يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها الى سبعة هي:²

■ التأكيد على أن جودة و اتقان العمل و حسن ادارته مبدأ اسلامي بنصوص المتاب و السنة، و الأخذ به واجب ديني، و أنه من سمات العصر الذي نعيشه، و هو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانبها.

■ تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي و تنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات و كافة العاملين بالمنشآت.

■ ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة و القائمة على الفعالية و الفاعلية تحت شعارها الدائم، أن تعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة و في كل مرة.

² محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مرجع سابق، ص 26

² أحمد دودين يوسف، ادارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1453هـ - 2014، ص 30

- تحقيق ثقة نوعية في عملية التربية و التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج و الاجراءات و التفعيل للأنظمة و اللوائح و التوجيهات و الارتقاء بمستويات العاملين.
- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين و الموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة و ايجاد الاجراءات التصحيحية اللازمة، و تنفيذ برامج التدريب المقننة و المستمرة و التأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام (المدخلات، العمليات، المخرجات).
- اتخاذ كافة الاجراءات الوقائية لتفادي الأخطاء قبل وقوعها و رفع درجة الثقة في العاملين، و في مستوى الجودة التي حققتها المنظمة، و العمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما في موقعها الحقيقي.
- الوقوع عند المشكلات العامة و دراسة هذه المشكلات و تحليلها بأساليب و طرق علمية معروفة و اقتراح الحلول المناسبة لها و متابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الايجابيات و العمل على تلاقي السلبيات.

المبحث الثاني: الجودة الشاملة

لقد انتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط، إلى نظرة أشمل وأوسع تشمل جودة كل عمليات وأنشطة ومراحل العمل بالمؤسسة ومواردها باعتمادها على ما يطلق عليها بالجودة الشاملة، حيث أصبحت مسعى العديد من المؤسسات والتي تعمل على تحقيق أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأهم عناصرها، لتتطرق إلى الفوائد المنتظرة من تحقيق الجودة الشاملة.

المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة

لقد تعددت تعريفات الجودة الشاملة فنذكر منها ما يلي:

- 1) تعرف الجودة الشاملة بأنها: "تضمن مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدء من تحديد احتياجات الزبون وانتهاء بالتقييم الدقيق للأداء، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المؤسسة كل على حدى، لتحقيق جودة كل العمليات".¹
- 2) وتعرف بأنها: الجودة التي يتحمل مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة.²
- 3) وتعرف أيضا: تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، وتقديم السلعة في الوقت المطلوب.³

¹مليكة علاي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة تخرج ماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2003، ص 05

²علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، دار غريب للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص 18

³عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص3

(4) كما تعرف بأنها "جودة كل شيء أي جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا وإشباع رغبات المستهلك.¹

(5) و قد عرفها ستيفن كوهن و رونالدبواند أنها التطوير و المحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة و بشكل مستمر والإبقاء بمتطلبات المستهلك و تجاوزها و كذلك البحث عن الجودة و تطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدء من التعرف على احتياجات المستهلك و انتهاء بمعرفة مدى رضا المستهلك عن الخدمات و المنتجات المقدمة له.²

(6) وعرفها ROYAL MAIL على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد، مما يعمل على خلق قيم مضافة لإشباع حاجات المستهلكين.³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الجودة الشاملة هي عملية متكاملة تشمل جودة جميع الوظائف والعمليات والأنشطة، وذلك بتكامل جهود كل أفراد المؤسسة الذين يعملون كفريق واحد، أي أنها تشمل كافة العناصر والعمليات على كافة المستويات وذلك بهدف إرضاء المستهلك من خلال التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات المقدمة له، والتي تحقق إشباع حاجاته ومتطلباته.

المطلب الثاني: عناصر الجودة الشاملة

تتكون الجودة الشاملة من العناصر التالية:⁴

1- الزبون:

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، مرجع سبق ذكره، ص 11

² محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مرجع سبق ذكره، ص 11

³ حضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 7

⁴ محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص

لقد عرفت الجودة على أنها الملائمة مع الاستهلاك، فالمنتجات و الخدمات يجب أن تقابل حاجات و توقعات الزبون سواء كان هذا الخير زبونا داخليا أو خارجيا، و تمكن الجودة الشاملة من تحقيق العديد من المزايا بالنسبة للمؤسسة و الزبون على حد سواء يمكن تلخيصها في النقاط الموالية:

- الزيادة من القدرة التنافسية للمنتج.
- التقليل من عدد المردودات من المنتجات مع الزبائن.
- القدرة على احترام أجال التسليم.
- التخفيف من فقدان الزبائن و عدم و لا تهم.
- زيادة درجة الأمان في المنتجات.
- زيادة مدى التشغيل و السهولة في الاستعمال و الصيانة.
- و العناصر السابقة الذكر، تمكن المؤسسة من زيادة حصتها السوقية.

2- التكلفة:

و يقصد بالتكلفة كل من تكاليف عدم الجودة أو الجودة المنخفضة (تكاليف احتياجات الزبائن، منتجات معينة...) و تكاليف الحصول على الجودة و تحسينها (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم...).

3- مشاركة العاملين:

تعتبر مشاركة العاملين إحدى الطرق التي تستعملها المؤسسة لتحسين الجودة الشاملة، فهي تعرف على أنها فوج صغير من العاملين تولي لهم اهتمامات مهنية مشتركة، و يتم تنشيط هذا الفريق بصورة منتظمة بهدف التعرف على المشاكل سواء تعلقت بالإنتاجية، الجودة، ظروف العمل...

فمن شأن الطريقة أن تنمي معارف العاملين و مهاراتهم و يشجعهم على إبداء اقتراحاتهم بغية التحسين المستمر للجودة الشاملة.

4- التحسين المستمر:

هناك ثلاثة شروط تضمن نجاح التحسين المستمر سنعرضها باختصار فيما يلي:

أ- الوقت: سواء كان في ما يخص التصميم، التنفيذ أو المراقبة، حيث تسمح الجودة الشاملة، من خفض أوقات التصميم، إعداد الآلات، دراسة الطلبات، دراسة شكاوي الزبائن، الحصول على المعلومات.

ب- المستوى التكنولوجي:

إتباع نظم التصنيع و الإنتاج الحديثة باستخدام الحواسب الآلية، حيث يزيد ذلك من درجة التنسيق و التكامل بين أنشطة مختلفة العملية الإنتاجية، كما يسمح باكتشاف الأخطاء، تحليلها و تصحيحها.

ت- ضرورة تواجد قاعدة المعطيات و تظم معلومات داخل المؤسسة:

حيث يسمح ذلك بأخذ القرارات في وقتها الملائم كما يمكن لها التردد للمحيط الخارجي.

5- الأدوات:

يقصد بالأدوات مجموعة الطرق و الأساليب التي تسمح بإيضاح مشاكل الجودة و تحديد أسبابها.

و نشير هنا أننا سنتطرق إلى الأدوات بشيء من التفصيل في الفصل الثاني و بالتحديد في المبحث الثاني (أدوات إدارة الجودة الشاملة).

المطلب الثالث: فوائد تحقيق الجودة الشاملة

يؤدي تحقيق مفهوم الجودة الشاملة إلى ما يلي:

1. فوائد تحقيق الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة: يمكن اختصارها في:

- تحسين نوعية الخدمات و السلع المنتجة.
- رفع مستوى الأداء، و يقصد بالأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها". و هو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يرتبط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة إلى تحقيقها.
- تخفيض تكاليف التشغيل، مع تقليص للحوادث و الشكاوي.
- العمل على تحسين و تطوير إجراءات و أساليب العمل.
- زيادة ولاء و انتماء العاملين بالمؤسسة.
- زيادة قدرة المؤسسات على البقاء و الاستمرار.

2. زيادة الكفاءة و الفعالية و الإنتاجية:

فالكفاءة تعني إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، و تعني إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا، و الأرباح في حدودها القصوى، أما الفعالية فهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، في شكل زيادة حجم المبيعات و زيادة حصتها السوقية، و تحقيق رضا العاملين و العملاء، و تنمية الموارد البشرية بالإضافة الى تحقيق النمو و الربحية، أما الإنتاجية فتعني قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات و استغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج.

المطلب الرابع: أهمية الجودة الشاملة

تظهر أهمية توفر الجودة في السلع و الخدمات بالنسبة الى المنظمة المنتجة، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من أفاق النجاح المتمثل بما يأتي:

- أ- تقليص شكاوي الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم و رغباتهم و العمل على تحقيقها.
- ب-زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة.
- ج- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين و تنمية روح الفريق و العمل الجماعي لديهم.
- د-العمل على تحسين و تطوير طرق و أساليب العمل.
- هـ-تخفيض تكاليف الخدمات و التشغيل.
- و-زيادة الربحية و القدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى و يقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل الأشياء صحيحي من أول مرة.
- ن-زيادة الحصة السوقية، لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام ادارة الجودة الشاملة الى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الانتاجية و الخدمية.

المبحث الثالث: ماهية المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية خلية انتاج يتم فيها تجميع و دمج العناصر الاقتصادية، و هي تمثل نقطة ارتكاز المجتمع و أداة رئيسية من أجل احداث التنمية و النمو في أي اقتصاد كان و ذلك من خلال التأثير على جوانبه المختلفة بشتى الطرق، و هو ما جعلها محور العديد من المفكرين و الباحثين الاقتصاديين.

و في هذا المبحث سنتطرق الى مختلف النقاط المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية من خلال تعريفها، و ذكر أهم الخصائص التي تتميز بها و مختلف أنواعها و الوظائف التي تضمن لها البقاء، و كذلك الأهداف التي تسعى الى بلوغها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية و خصائصها.

تميزت المؤسسة الاقتصادية بعدة تعاريف و خصائص.

1. تعريف المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة الاقتصادية تعاريف عدة فهي لم تقتصر على تعريف واحد فنذكر منها:

- المؤسسة هي " مجموعة أفراد و أموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالاستقلالية و الذاتية و تتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة¹.

¹ نبيل جواد، ادارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، معهد المؤسسات الجامعية للنشر و التوزيع، عمان 2007، ص 19.

- المؤسسة هي " تنظيم انتاجي معين، الهدف منه ايجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل انتاجية معينة لم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرد بين الايراد الكلي و تكاليف الانتاج"¹.
- المؤسسة هي " كل تنظيم اقتصادي مستعمل ماليا في اطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الانتاج أو تبادل سلع خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعا لحجم و نوع نشاطه"².
- المؤسسة هي " منظمة اقتصادية مرفقة بوسائل بشرية و مادية و مالية، التي تستعملها في عملية الانتاج لعرضها في السوق على شكل سلع و خدمات"³
- من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص بأن المؤسسة عبارة عن وحدة اقتصادية تقوم بممارسة نشاط اقتصادي في اطار قانوني و اجتماعي، كما أنها تضم مجموعة من الوسائل المادية و البشرية تشارك في اطار منظم و هيكل من أجل انتاج سلع و خدمات موجهة الى السوق، بالإضافة الى عملية النتاج تقوم بالتخزين و التوزيع و البيع و لشراء، و هذا وفق شروط اقتصادية مختلفة من أجل تحقيق و بلوغ الهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها.

2. خصائص المؤسسة الاقتصادية:

من خلال ما سبق يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المؤسسة الاقتصادية و نذكر منها:

¹ عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر الطبعة 4، 2006، ص 24.

² ناصر دادي عدوان، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة 2، 1998، ص 10

³ عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 25-26

- ✓ للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق و صلاحيات، أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.
- ✓ القدرة على الانتاج و أداة الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- ✓ قدرة المؤسسة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية و قدرة على تطبيق نفسها مع الظروف.
- ✓ التحديد الواضح للأهداف، السياسات، البرامج و أساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافها الخاصة بها، تسعى الى تحقيقها (أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج و تحقيق رقم المال معين).
- ✓ ضمان الموارد المالية لكي تتميز عملياتها و يكون ذلك اما عن طريق الاعتمادات و اما عن طريق الإيرادات الكلية أو القروض أو الجمع بين كل العناصر حسب الظروف
- ✓ لا بد أن تكون المؤسسة مواتية لمخيطها الذي وجدت فيه، و تستجيب له كونها لا توجد منعزلة فاذا كانت متأقلمة مع محيطها الخارجي فإنها تستطيع أداء مهامها في أحسن الظروف، أما اذا كانت معاكسة يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها.
- ✓ المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة الى مساهمتها في الانتاج و نمو الدخل الوطني فهي مصدر لتحقيق الأرباح و رفع الأجور، و عليه تعد المؤسسة مصدر رزق العديد من الأفراد.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الاقتصادية.

هناك أنواع و أشكال للمؤسسات الاقتصادية وفق معايير مختلفة للتصنيف نذكر منها:

1. أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني و هي:¹

أ-مؤسسات فردية: و هي المؤسسات التي يمتلكها الشخص أو عائلته و لهذا النوع من المؤسسات مزايا أهمها:

- سهولة في التنظيم و الانشاء
- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمال المؤسسة و هذا يكون دافعا له على العمل بكفاءة و جد.
- صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة و تنظيم و تسيير المؤسسة و هذا يسهل العمل و اتخاذ القرار كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء

ب-الشركات:

و تعرف على أنها المؤسسة التي تعود ملكيتها الى شخصين أو أكثر، ليلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو العمل قد ينشأ عنها أرباح أو خسارة، و ينقسم هذا النوع الى قسمين:

مؤسسات الأشخاص، كمؤسسات التضامن، مؤسسات التوصية البسيطة، و المؤسسات ذات التوصية المحدودة.

¹ عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 27

مؤسسات الأموال: كمؤسسات التوصية بالأسهم، و مؤسسات المساهمة.

2. أنواع المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية:

ينتج عن هذا التصنيف ما يلي:

المؤسسات العمومية: هي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها الى الدول باسم المجتمع مثل: المؤسسات

الوطنية و الولائية و البلدية و تدار وفق قوانين متميزة تحدد قواعد نسيورها.¹

المؤسسات الخاصة: و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة الأفراد (شركات، أشخاص،

شركات الأموال...)².

المؤسسات المختلطة: هي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع الخاص و القطاع

العام.

3. أنواع المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي:

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية و عليه نميز هذه الأنواع الى:³

المؤسسات الصناعية: حيث تنقسم بدورها الى:

مؤسسات صناعية ثقيلة: كمؤسسة الحديد و الصلب و مؤسسة الهيدروكربونات.

المؤسسات الصناعية التحويلية و الخفيفة: كمؤسسة النسيج و الجلود .

¹ احمد طرطار، الرشيد الاقتصادي للعلاقات الانتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 15

² عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة مرجع سابق، ص 28

³ ناصر دادي عدوان، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 27

المؤسسات المالية: هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، مؤسسات التأمين و مؤسسات الضمان الاجتماعي.

المؤسسات الفلاحية: هي المؤسسات التي تهتم بزيادة انتاجية الأرض، أو اصلاحها و تقوم بتقديم ثلاثة أنواع من الانتاج: الانتاج الحيواني، الانتاج النباتي، الانتاج السمكي.

المؤسسات التجارية: هي المؤسسات التي تقوم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة و التجزئة.

المؤسسات الخدمائية: هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات لنقل البريد و المواصلات، المؤسسات الجامعية، و مؤسسات الأبحاث العلمية.

4. أنواع المؤسسات تبعا لحجمها:

يتحدد الحجم بعدة عوامل نذكر منها : قيمة رأس المال، و عدد العمال، و رقم الأعمال و هناك اختلاف في معايير التصنيف المعتمدة من كل دولة بتباين الامكانيات، و الموارد، و مستويات التطور الاقتصادي، و مراحل النمو من دولة الى أخرى، و لهذا سوف نتعرض لتصنيف المعايير في الجزائر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1) يمثل تصنيف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تبعا لحجمها:

رقم الأعمال	عدد العمال	حجم المؤسسة
من 1 الى 20 مليون دينار جزائري	من 1 الى 9	مؤسسة مصغرة
من 20 الى 2000 مليون دينار جزائري	من 1 الى 49	مؤسسة مصغرة
من 200 الى مليارين دينار جزائري	من 50 الى 249	مؤسسة متوسطة
أكثر من مليارين دينار جزائري	أكثر من 250	مؤسسة كبيرة

المصدر: رابح خولي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2008 ص 37.

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

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

1. وظيفة التمويل (الامداد): تختصر هذه الوظيفة في عدة مهام منها:¹

مراقبة المخزون، التنبؤ بالطلب.

تقدير و تحديد احتياجات قسم الانتاج.

تحديد مختلف مصادر التوريد الممكنة و اختبار أحسنها.

2. وظيفة التخزين: تختصر هذه الوظيفة في عدة مهام منها:

¹ اسماعيل عراجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 12

ترتيب وحفظ الموارد.

ترميز و ترقيم الموارد الواردة.

اقامة و اجراء الجرد الحقيقي و المادي.

3. وظيفة الانتاج: هي عبارة عن عملية تغيير في خصائص و مواصفات الأشياء المادية لتصبح بعد ذلك

خصائص و مواصفات جديدة ذات فائدة كبيرة للمستهلك، و تختصر هذه الوظيفة في عدة مهام منها:¹

توفير جودة الانتاج.

تخطيط النتاج.

متابعة برامج العمل.

القيام بالأبحاث و التصميم و المواصفات على المنتجات.

4. الوظيفة المالية: تختصر هذه الوظيفة في عدة مهام نذكر منها:²

تقدير الاحتياجات المالية و تحديد مجالات استخدامها.

تحديد مصادر التمويل المختلفة و اختبار أحسنها و تحديد كيفية التمويل.

تحديد أحسن الطرق و الكيفيات التي سيتم من خلالها استغلال هذه الأموال.

5. وظيفة التسويق: تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية كبيرة في المؤسسة الاقتصادية تكمن فيما يلي:¹

¹ عمر الصحري، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 41

² اسماعيل عراجي، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق ص 13

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

5. وظيفة ادارة الموارد البشرية: يمكن تلخيص أهداف فيما يلي:¹

- * إيجاد و توفير القوة العاملة الخبيرة ذات الكفاءات العالية.
- * توفير ظروف العمل المثلى سواء كانت مادية أو معنوية و التي من شأنها تنظيم المردودية و حتى تحقق هذه الأهداف تقوم الوظيفة بمجموعة من المهام نذكر منها:
- . تخطيط القوى العاملة.
- . تخطيط ووضع سياسة الأجور.
- . تخطيط الاختبار و التنصيب (الرجل المناسب في المكان المناسب).

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

¹ داوي الشيخ، اقتصاد المؤسسة، مركز الطباعة الجامعية، الجزائر، 1998، ص 86

المؤسسة الاقتصادية مركز لتسيير الانتاج و حتى تتمكن هذه المؤسسة من تأدية مهامها بشكل أحسن، عليها أن تتخذ قرارات دقيقة و محددة لضمان بلوغ أهدافها المسطرة، و يمكن تصنيف هذه الأهداف الى:

1. الأهداف الاقتصادية:¹

أ- تحقيق الربح: ان استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم الا اذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح، يضمن لها امكانية رفع رأس مالها و توسيع نشاطاتها و الصمود أمام مؤسسات أخرى، و لذلك يعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة الاقتصادية و يقدر التفهم الذي يتحقق بين مالكي المؤسسة و العاملين بها على أن الربح ضروري لتحقيق استمرارهم في العمل و الوجود بقدر ما يتحقق ذلك.

ب- تحقيق طلبات المجتمع: ان تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع انتاجها المادي أو المعنوي لتغطية تكاليفها، و عند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به، سواء على المستوى المحلي أو الدولي لذلك يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت، تغطية المجتمع، و تحقيق الأرباح.

ج- عقلنة الانتاج: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الانتاج و رفع انتاجها بواسطة التخطيط الجيد و الدقيق للإنتاج و التوزيع بالإضافة الى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج، و بذلك تسعى المؤسسة تفادي الوقوع في مشاكل اقتصادية و مالية لأصحابها من جهة و المجتمع من جهة أخرى.

¹ ناصر دادي عدوان، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 17

2. الأهداف الاجتماعية:¹

أ- ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجرا مقابل عملهم فيها، و يعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونيا و شرعيا، اذ يعتبر العمال العنصر الحيوي في المؤسسة، الا أن هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض و الارتفاع حسب طبيعة المؤسسة و طبيعة النظام الاقتصادي السائد، و غالبا ما تحدد قوانين من طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية الحاجات و الحفاظ على بقائه، و هذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.

ب- اقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسة الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، و ذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الاشهار و الدعاية، سواء لمنتجات قديمة أو جديدة.

و هذا ما يجعل المجتمع يكسب عادات استهلاكية قد تكون في غير صالحهم أحيانا و تكون في صالح المؤسسات.

ت- الدعوة الى تنظيم و تماسك العمال.

2. الأهداف الثقافية و الرياضية: تبذل المؤسسة جهودا قصد تكوين و ترقية العمال و من بين ما تسعى لتحقيقه

نذكر:

توفير وسائل ترفيهية و ثقافية.

تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى.

¹ ناصر دادي عدوان، اقتصاد المؤسسة مرجع سابق، ص 18-19

تخصيص أوقات للرياضة.

3. الأهداف التكنولوجية:¹ وهي:

البحث و التنمية.

مساندة سياسات الدولة.

¹ ناصر دادي عدوان، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 20

خلاصة الفصل:

المؤسسة الاقتصادية اليوم لا يمكنها أن تعمل بمعزل عن بيئتها، بل تؤثر و تتأثر بطبيعة البنية الاقتصادية، فهي تشكل النواة الأساسية في الاقتصاد، من خلال تلبية متطلبات و حاجات زبائنهم، و ارضاء رغبتهم و ذلك بتقديم منتجات ذات جودة و نوعية جيدة، لهذا تعمل على تحسين منتجاتها و الحصول على أكبر حصة سوقية و المحافظة على مكانتها التنافسية.

و تعتبر الجودة الشاملة من الاتجاهات الفكرية الحديثة في مجال الادارة، حيث أصبحت تمثل مدخلا علميا متكاملا يسعى الى تطوير أداء المؤسسات بغية تحسين جودة منتجاتها من السلع و الخدمات، كما تم تطبيق المدخل في المؤسسات المختلفة و مجالات عديدة.

تمهيد:

لقد اهتمت معظم المؤسسات الناجحة بالعمل على معرفة السلعة أو الخدمة التي يريدها الزبائن و كذا مواصفاتها و الدرجة الاعتمادية و المرغوبة، و طريقة التسليم، و السعر المناسب... و بالتالي فعلى المؤسسات الراغبة في التطور و الاستمرارية و الارتقاء بأدائها، انتهاج أسلوب حديث ألا و هو ادارة الجودة الشاملة، و أن تهتم به و تضعه في سلم أولوياتها الاقتصادية و هو ما سنتطرق اليه في هذا الفصل من خلال:

- ادارة الجودة الشاملة.
- تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- معايير الايزو و علاقته بإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: ماهية ادارة الجودة الشاملة.

ان التحديات الكبيرة التي تشهدها المؤسسات في المجتمع الانساني المعاصر تقترب بجوانب الجودة على الصعيدين السلعي و الخدمي، و تستخدم الجودة كسلاح تنافسي في هذا الاتجاه، و قد تم الاهتمام بالاطار الفلسفي و الفكري، بما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، حيث ظهرت هذه الأخيرة كثورة ثقافية جديدة و أسلوب استراتيجي لكسب ثقة المستهلكين و تحقيق الاستمرارية في السوق، و هذا ما جعلها تستحوذ على الاهتمام الواسع من قبل المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو خدمية، و هذا نظرا لأهميتها في جميع المجالات.

المطلب الأول: تعريف ادارة الجودة الشاملة:

يعد مصطلح ادارة الجودة الشاملة من المصطلحات التي شاعت في السنوات الأخيرة و التي انتشرت بشكل سريع بالرغم من حداثة، و لقد تعددت تعاريف ادارة الجودة الشاملة باختلاف الباحثين و وجهة نظرهم اليها، و أبرز هذه المفاهيم ما يلي:

- عرفت منظمة الجودة البريطانية ادارة الجودة الشاملة على أنها " فلسفة الادارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، و كذلك تحقيق الأهداف المشروعة معا"¹
- و هناك من يعرفها "على أنها فلسفة ادارية تهدف الى تحقيق التحسين المستمر، في جودة جميع العمليات و المنتجات و كذلك الخدمات في المؤسسة".²

¹خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسير، مرجع سبق ذكره، ص 74

²عبد الستار محمد علي، ادارة الانتاج و العمليات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2000، ص 498

- و قد عرفها James Raily على أنها " التحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة و التي تتركز على التحسينات المستمرة لكل العمليات و الوظائف و فبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، ان الجودة ليست أكثر من حاجات العاملين"

- و قد عرفها دروموند بأنها " فلسفة وجدت للتعبير عن رضا الزبون."¹

- و يعرفها Oakland بأنها " منهج شامل يحسن التنافسية و الفعالية و المرونة في المؤسسة من خلال التخطيطي، و التنظيم، و الفهم لكل نشاط و اشتراك كل فرد في مستوى تنظيمي في المؤسسة"²

من خلال التعاريف السابقة يتضح بأنه من بالرغم من اختلاف و تعدد تعاريف ادارة الجودة الشاملة الا أنها تحمل مفهوما واحدا و تتمحور حول هدف الذي تسعى اليه المؤسسة و هو كسب رضا المستهلك و ذلك باتباع حاجاته و رغباته و متطلباته الحالية و المحتملة و الوفاء للمؤسسة، و بعبارة أخرى تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في حقول الجودة فقط، اذ أنها تعني الاسهام الفعال للنظام الاداري و التنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من موارد أولية و معدات و مكائن و قوى بشرية، و معلوماتية و مالية بحيث تسهم جميعا لتحقيق هذه المؤسسة الذي يركز على تحقيق الاشباع الأمثل للمستهلك من خلال تقديم السلع و الخدمات ذات النوعية الجيدة و السعر الذي يتلاءم مع قدراته الشرائية، و توفير الضمانات الشاملة بالحصول على السلعة و الخدمة في المكان و الزمان المناسبين.³

¹فواز التميمي،، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001 مرجع سبق ذكره، ص 21.

²رعد عبد الله الطائي، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان 2008، ص 75

³فواز التميمي، ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001 مرجع سابق، ص 24

و بصفة عامة يمكن القول بأن ادارة الجودة الشاملة هي عبارة فلسفية أو مجموعة من أفكار تدرج ضمن نظام وفق استراتيجية ادارية لتحقيق جودة شاملة لجميع الأنشطة و الأفراد.

المطلب الثاني: مبادئ و أسس ادارة الجودة الشاملة

1) مبادئ ادارة الجودة الشاملة: لإدارة الجودة الشاملة عدة مبادئ نذكر منها:¹

أ- **التركيز على العميل:** يعتبر العميل أهم المبادئ التي تستند اليها ادارة الجودة الشاملة، اذ جمع الباحثون و المفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بالجودة الشاملة اذ أن جائزة مالكوم العالمية أعطت 25 من علاماتها لاهتمام المؤسسة لعملائها و تحقيق رغباتهم و قد يشمل مصطلح العميل في ادارة الجودة الشاملة كلا من العميل الخارجي (المستهلك) و العميل الداخلي (الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية للمؤسسة).

ب- **التركيز على ادارة القوى البشرية:** تعتبر ذات أولوية كبيرة في تنشيط و تفعيل ادارة الجودة الشاملة اذا ما توفرت المهارات و الكفاءات البشرية و تدريبها و تطويرها و تحفيزها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام و العناية اللازمة بالأفراد، و كذلك اتباع أساليب فعالة للإشراف و التدريب.

ت- **المشاركة و التحفيز:** لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة و التحفيز.

¹خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق، ص10- 12

ت- نظام المعلومات و التغذية العكسية: ان اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات و المعلومات الصحيحة، التي تتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين و التطور المستمرين يفترض بشكل فعال بالتدقيق المعلوماتي و أنظمة الاسترجاع الفاعلة.

ث-العلاقة بالموردين: حيث أن اختيار الموردين للموارد الأولية و الأجزاء نصف المصنعة، و من يلتزمون بالمواصفات و المعايير المحددة بالجودة، ذو دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

ج- توكيد الجودة: يعتبر توكيد الجودة ذو أثر فعال في نجاح نظام ادارة الجودة الشاملة لا سيما و أن اعتماد ذلك يقوم أساسا و اعتبارا من عمليات تصميم المنتج، إذ أن دقة المواصفات المعتمدة في التصميم ذات أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطالبة مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الانتاجية.

د- التحسين المستمر: و يقصد به المراقبة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، حيث يتم تحديد الأخطاء مسبقا و معرفة أسبابها و معالجتها قبل وقوعها، و التطلع باستمرار الى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات و متطلبات الزبون و المستهلك.

هـ- التزام الادارة العليا: ان القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية و لذا فان التزام الادارة العليا في دعمه و تطويره، و تنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا شك لنجاح النظام المستهدف.

و- القرارات المبنية على الحقائق: لقد أصبح فعليا نجاح القرارات التي تعتمد في ضوء الحدس أو التخمين أو الأخبار الشخصية.

ن- **الوقاية من الأخطاء:** و ذلك بتوفير و استخدام معايير القياس أثناء الانتاج من أجل تفادي الأخطاء و العيوب التي تظهر في المنتجات، و لضمان مطابقة هذه الأخيرة بالمواصفات المعيارية، و ذلك ما يساعد على تخفيض التكاليف و زيادة الانتاجية.

2) أسس ادارة الجودة الشاملة: تتركز على 5 أسس رئيسية و هي:¹

. الجودة أساس القدرة التنافسية.

. الجودة هي تحقيق رغبات العميل.

. الجودة ليست منحصرة في جزء من المؤسسة، و لكنها تشمل كل الأفراد.

. أساس ادارة الجودة الشاملة هي العلاقة مع العميل داخليا و خارجيا.

. في كل عملية لا بد من ترابط و تكامل جودة التصميم مع جودة الثقة.

المطلب الثالث: أهمية ادارة الجودة الشاملة:

اتضح من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة العديد من أفاق النجاح المتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي:²

أ- **تقليل شكاوى المستهلكين:** لقد ظهر من خلال استخدام أسلوب ادارة الجودة الشاملة تقليل شكاوى المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة، و انعكاس ذلك مع تخفيض التكاليف بشكل عام.

¹ علي السلي، ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001، مرجع سابق، ص 33

² حضير كاظم محمود،، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001 ، مرجع سابق ص 78-80

ب- تقليص تكاليف النوعية: لقد تحققت العمليات لمؤسسة كاتربلر تقليص التكاليف من 800 مليون دولار الى 400 مليون دولار خلال 7 سنوات.

ت- زيادة الحصة السوقية: لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام ادارة الجودة الشاملة الى زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الانتاجية و الخدمية بشكل كبير.

ث- تقليص المبيعات و زيادة رضا المستهلكين: لقد استخدمت شركة فورد في الو، م ، أ ادارة الجودة الشاملة منذ 1979 م، و قد حققت تخفيض في شحن الأجزاء المطلوبة من 2750 وحدة عام 1984 م الى 1500 وحدة عام 1992 م.

و هكذا يتضح من خلال ذلك عمليا قدرة الاستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف الفاعلة للأنشطة الانتاجية.

ج-تقليص الحوادث و الشكاوى: تشير الوثائق الرسمية الى أن شركة فلوريد و الاضاءة أنها أول شركة غير يابانية حصلت على جائزة ديمينج DEMING عام 1998م، حيث فاعلية الأنشطة النوعية فيما قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوي من قبلهم، كما ساهمت في تقليص الأحداث للعاملين و هذا يؤكد الدور الذي تلعبه ادارة الجودة الشاملة.

د-زيادة الكفاءة: لقد تم استخدام ادارة الجودة الشاملة من قبل منذ عام 1988 م، و قد تم من خلال ذلك تحسين 28 مشروع خلال السنة الأولى من التطبيق.

هـ-زيادة الانتاجية و الأرباح المحققة و الحصة السوقية: تشير التقارير التي أكدتها الشركة بأن الأرباح المحققة لها زادت بمقدار 244 %، الانتاجية ارتفعت بمقدار 120 %، و قد حققت بالوقت ذاته انخفاض في المخزون السلعي بنسبة 36% و انخفاض تكاليف التصنيع بنسبة 42 % و انخفاض نسبة المعيب و الفشل 79%.

و-تحقيق و فرات متعددة في مجال الاتصالات و المشاركة الفاعلة: لقد تحققت في شركة و فرات مالية قدرت بـ 11 مليون من خلال التحسينات التي حققت سبل الاتصالات و التعاون الهادف الذي حققته أساليب إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الرابع: أهداف ادارة الجودة الشاملة:

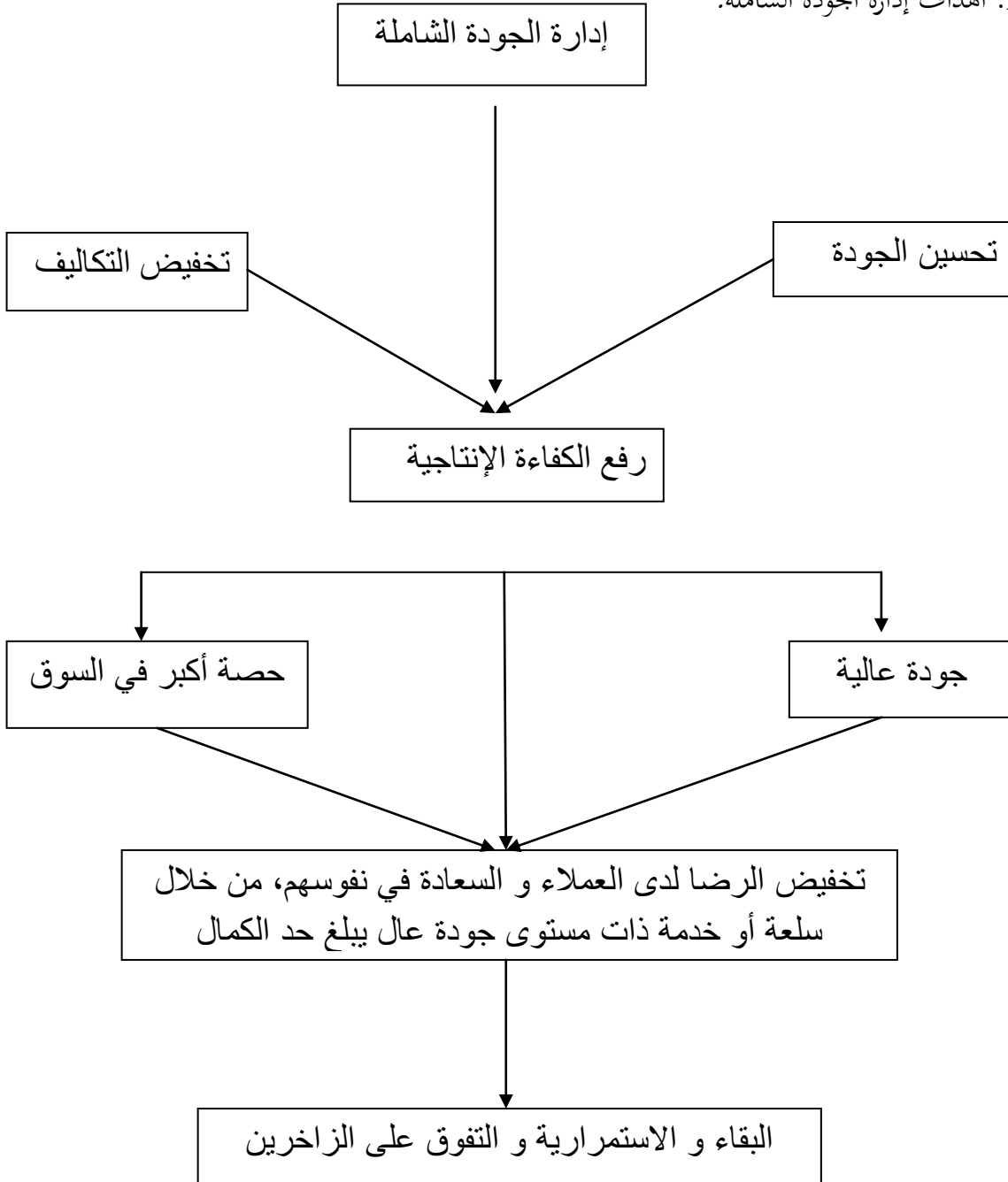
تهدف أساسا على جودة المنتجات والخدمات للمؤسسة اضافة الى:¹

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- زيادة كفاءة المؤسسة في ارضاء العملاء و التفوق و التمييز على المنافسين زيادة انتاجية كل عناصر المؤسسة في تعاملها مع التغيرات.
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات و مستويات و فعاليات المؤسسة.
- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل.
- التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة و تخفيض معدل التلف من العمليات.

و إضافة لأهداف ادارة الجودة الشاملة هناك شكل تخطيطي يوضح ذلك. (شكل 04)

¹ علي السلمي، ،، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001، مرجع سابق، ص 40

شكل رقم 2: أهداف إدارة الجودة الشاملة:¹



¹ محمود حسن الوادي، عبد الله ابراهيم عبد الله النزال، بلال محمود الوادي، ادارة الجودة الشاملة، كمان دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، 2011، ص

في ضوء الشكل السابق، و في مسعى لتحقيق مضمونه، نجد أن ادارة الجودة الشاملة تسعى الى ما يلي:

- فهم حاجات و رغبات العميل (المستهلك، الجمهور) لتحقيق ما يريده.
 - توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث: الجودة، التكلفة، الوقت و الاستمرارية.
 - التكيف مع التغيرات التقنية، أو الاقتصادية أو الاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
 - توقع احتياجات الزبون في المستقبل و جعل ذلك عملاً مستمراً.
 - جذب المزيد من العملاء الحاليين، و التميز في الأداء و الخدمة عن طريق التطوير و التحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة، و جعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الاتفاقيات.
- يتضح لنا مما سبق أن هدف ادارة الجودة الأساسي هو ارضاء الزبون بأي شكل من خلال تلبية متطلباته و حاجياته و توقعاته و تحقيقها، و جعل الأمر هو الهاجس الأساسي لكل من يعمل في المنظمة، فمن يتأخر عن ذلك سيجد المنافسين قد سبقوه و سلبوه حصته من السوق، و خاصة أن العالم من بداية عام (2000) يعيش فترة منافسة شديدة، فالبقاء للأقوى، و الأقوى هو الذي يكون قادراً على اشباع و تلبية حاجات عملائه و تحقيق الرضا و السعادة لديهم أكثر من منافسية، من خلال ما يقدمه لهم من جودة عالية سواء في السلع أو الخدمات.

المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في غاية الأهمية، وذلك باعتبارها عملية ليست سهلة فهي منهجية علمية متطورة تهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل، ما يجعلها تحتاج إلى وقت طويل، وتتطلب كذلك توفر المناخ الملائم للتطبيق، كما يستلزم تدريب العاملين بالمؤسسة على بعض الوسائل التي تتحدد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة.

المطلب الأول: متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة :

حتى ينجح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فإنه يستلزم تحقق ما يلي:¹

1. دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة :

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية، ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره، وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاح النظام المستهدف، ويؤكد Martin 1993 أن التزام الإدارة العليا يتمثل بالجوانب التالية:

- تعزيز ثقافة الجودة،
- تعزيز وتطوير إمكانية العاملين في أدائهم،
- توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها

2. المناخ التنظيمي:

¹ محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق مرجع سابق، ص 40-41

إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا منذ البداية بإعداد وتهيئة العاملين بالمؤسسة على مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة حيث أن يساهم في تنشيط أدائهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك يوفر السبل الكافية بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

3. التسيير الفعال للمورد البشري للمؤسسة :

إن المورد البشري يعتبر من أهم العناصر التي تضمن استمرار نجاح إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية و اهتمام، ويتم ذلك من خلال التسيير الفعال له في جميع النواحي الخاصة به بدءا من وضع نظام الاختيار والتعيين وشغل الوظائف، وتقييم الأداء، وبرامج التدريب، وأسلوب التحفيز المستمر وبناء فرق العمل و انتهاء بالمشاركة والتعاون والتمكين، والتي تعتبر من أهم الوسائل لكسب ثقة وولاء الفرد داخل المؤسسة.

4. نظام المعلومات والتغذية العكسية :

يعتبر توفر نظام المعلومات من المهمة والأساسية التي تقتضيها إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة، سيما وأن توفر المقاييس والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أن إتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطور يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي، كما تسمح التغذية العكسية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأن تنجح وتزدهر، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في زيادة فرص النجاح.

5. التحسين المستمر:

إن التحسين والتطوير المستمر يعد من الأسس الهادفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيما وأن العمليات الإنتاجية والتشغيلية وجميع الفعاليات والأنشطة الخدمية المرافقة لعملية إنتاج السلع أو تجهيز الخدمات، تعتبر من الأنشطة الإنسانية القائمة على ضرورة التطوير والتحسين المستمر.¹

6. الوقاية بدلا من المعالجة :

يقال إعمل الصحيح صحيحا من أول مهلة، وهذا من شأنه الإسهام الفعال في تقليص التكاليف الناجمة من العمليات الإنتاجية والتشغيلية بصورة صحيحة دون اللجوء إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تستنزف الكثير من التكاليف المرتبطة بإعادة التصنيع أو التصنيع، أو التلف² ...

7. ممارسة النمط القيادي المناسب :

حيث نجد أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أنه يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف اتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات.

المطلب الثاني: مراحل ادارة الجودة الشاملة:

إن تبني فكرة إدارة الجودة الشاملة ليس أمرا سهلا، لذا فهي تمر بمراحل أساسية وهي:

المرحلة الأولى: الإعداد والتهيئة

تعد مراحل الإعداد والتهيئة من أكثر المراحل دقة وأهمية، إذ تبرز خلالها العديد من المشاكل التي ينبغي دراستها وتحليلها واتخاذ القرارات السديدة، بشأن معالجتها ولذا تنطوي هذه المرحلة على القيام بالأنشطة التالية:

¹حضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق، ص 232

²محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مرجع سابق، ص 205

- التزام الإدارة العليا للمؤسسة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، واعتبار ذلك الالتزام قاعدة أساسية في إجراء التحسين والتطوير المستمر للجودة.
- إستعانة المؤسسة بخبراء واستشاريين من خارج المؤسسة إضافة إلى اعتماد العاملين كافة كمصادر أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل مجلس الجودة الذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من مجلس إدارة المؤسسة لزيادة قدرته وفعاليته على تحقيق الأهداف المرجى بلوغها.
- تشكيل وبناء فرق عمل في الأقسام المختلفة في المؤسسة وتمكين هذه الفرق من الصلاحيات الواسعة في مجال تحقيق الأهداف.
- إرساء القواعد الفكرية والثقافية لدى العاملين في المؤسسة كافة وبناء قيم جوهرية يركز إليها في فاعلية التطبيق، وذلك من خلال تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لجميع العاملين حول مفاهيم وقيم الجودة وأدواتها المستخدمة في التطبيق.
- اعتماد سبل قياس الأداء ومعايير الجودة الموضوعية، وذلك لمعرفة الآثار التي يمكن أن تحقق على أرض الواقع فعلياً عند التطبيق.
- نقل الرسالة إلى كافة العاملين: أن يعرف ماهية الرسالة، أن يلقيها بنفسه¹
- تحديد إحتياجات المستفيدين ومتطلباتهم وإتجاهاتهم ورغباتهم بإعتبارها أساساً مهماً من أسس صياغة أهداف المؤسسة.²

¹قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان 2006، ص 142

²خصير كاظم محمود، ادارة الجودة، مرجع سابق، ص 239

المرحلة الثانية: التخطيط

وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:¹

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لغرض تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة.
- صياغة الرؤيا والرسالة ووضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتنميتها المؤسسة على المستوى الكلي والتشغيلي لتنفيذ العمليات.
- التخطيط لجودة المنتجات والخدمات والعمليات والأفراد وغيرها من المتطلبات
- إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين للإستفادة من تنوع آرائهم وضمن إلتزامهم وكسب رضاهم.
- وضع خطة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المؤسسة بما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المتقدمة في معالجة البيانات.

المرحلة الثالثة: التنفيذ

- في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطة الموضوعية حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة
- وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المؤسسة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة وتقوم فرق العمل في هذه المرحلة كذلك بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.

¹علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000 مرجع سابق، ص 18

المرحلة الرابعة: الرقابة والتقييم

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أول بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو البعدية، والتي يتم تقييم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، والجدير بالذكر أن هذه المرحلة تتطلب قيام المؤسسة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها، كما أن بعض المؤسسات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال.

تعتمد كثير المؤسسات على التغذية العكسية من منتجات العملاء، حيث يتم التركيز على مدى تلبية المؤسسات لمتطلبات واحتياجات عملائها.¹

المرحلة الخامسة: المرحلة المتقدمة:

تمثل هذه المرحلة القدرة أو القابلية التي تستطيع معها المؤسسة التطبيق الكامل لنظام الجودة الشاملة حيث أن هذه المؤسسة يمكن أن تكون مثلاً يحتذى به أو قدوة ومرجعية في التطبيق، إذ أن غالباً ما يتم من قبل المؤسسات الأخرى متابعة سبل وطرق نجاح هذه المؤسسة ومتابعة تجاربها في بناء النظام النوعي الشامل لأنشطتها بحيث أنها تصبح نموذجاً للتطبيق من قبل المؤسسات الأخرى.²

المطلب الثالث: طرق قياس إدارة الجودة الشاملة:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة الفعالة طريقة لقياسها، حيث يوجد العديد من الطرق يمكن تقسيمها بصفة عامة إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي:

¹ مأمون السلطي و سهيلة عباس، دليل على تطبيق أنظمة إدارة الجودة و الايزو 2000، دار الفكر للطباعة، دمشق 1995، ص 26.

² خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 240

1. الطرق والأدوات النوعية لمراقبة الجودة :

ويقصد بها تلك الوسائل غير الإحصائية التي تمتلكها المؤسسة بغية محاولة التحكم في مستويات الجودة عبر كامل أقسامها ومن بين أهم هذه الطرق والأدوات نجد:

أ-العصف الذهني:

وهي طريقة تهدف إلى البحث عن الأفكار الجديدة وتصنيفها لحل المشاكل أو تحديد أسباب مشكلة ما، ويتم تشجيع الفكر الإبداعي للمجموعة لاستنباط الآراء عن طريق عرض المشكلة على المشاركين والسماح لهم بإبداء الآراء دون رفض أي رأي أو تقييده¹ ، ويمكن تعريف العصف الذهني بأنه " وسيلة للحصول على كم هائل من الأفكار، في وقت قصير.²

ب-المراقبة الذاتية:

إن مسؤولية الجودة مسؤولية جماعية فمن الضروري تحسيس كل فرد بالدور الذي يلعبه حيث يكلف كل عامل في المؤسسة بأخذ إحتياطاته قبل الشروع في أي عملية ثم مراقبة مدى مطابقتها لأدائه لحاجات زبائنه، وعلى هذا الأساس يصبح همه الشاغل رفض كل منتج معيب وإلقاء المسؤولية على الشخص الذي يأتي قبله في حلقة الإنتاج وتفيد هذه الطريقة كثيرا في التقليل من تكاليف الإصلاح وإعادة العمل... إلخ³

2. الطرق والأدوات الإحصائية لمراقبة الجودة :

هي طرق كفيلة لإيضاح المشاكل وتحديد أسبابها ثم محاولة تصحيحها ومن أهمها ما يلي:

أ-خرائط باريتو :

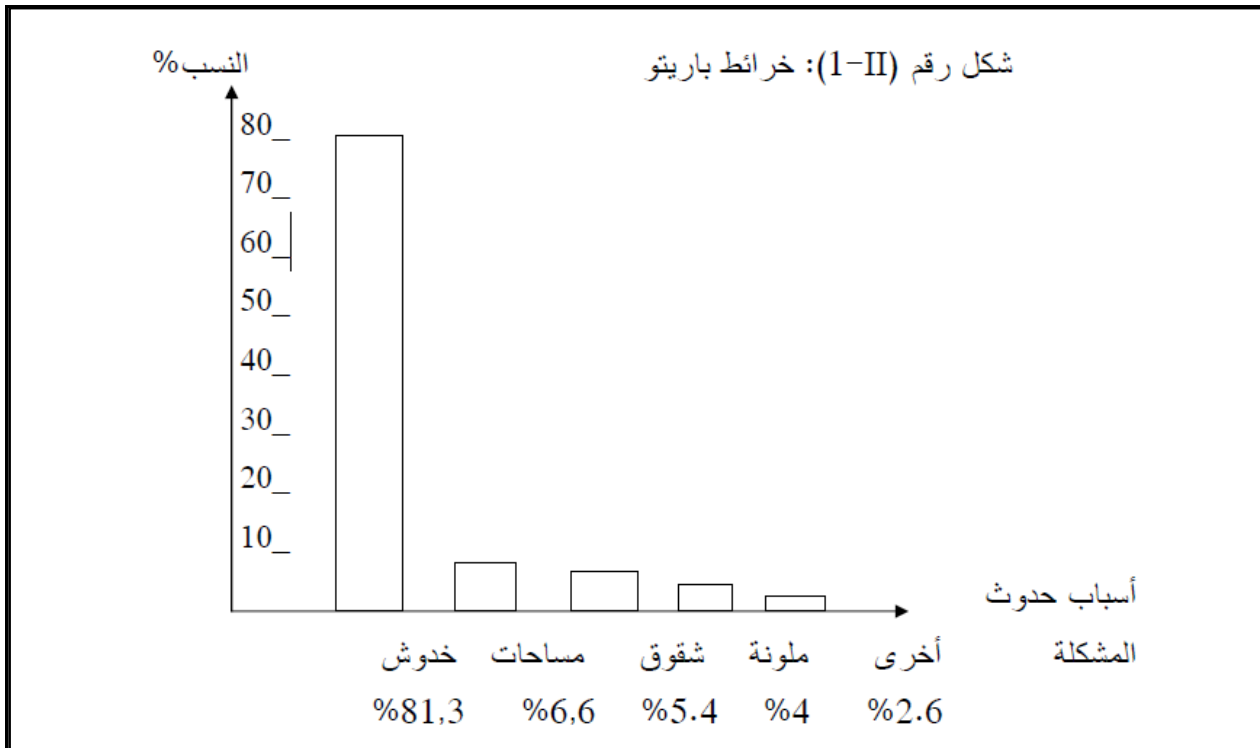
¹محمد الصيفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مرجع سابق، ص 31

²محمد بن الشايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، ص 61

³محمد الشايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مرجع سابق، ص 6

صاحب هذه الخرائط هو الاقتصادي الايطالي PARITO مشكلة تشتت تركيز الغدارة حول السبب الرئيسي لرداءة الجودة، وتستند هذه الطريقة على افتراض أساسي هو أن 80 % من مشاكل الجودة إنما ترجع إلى 20 % من المسببات، وبالتالي فإن على المؤسسة أن تبحث عن السبب الرئيسي الذي قد يؤدي إلى عدم التطابق مع رغبات واحتياجات المستهلكين وأن تولي هذا السبب 80 % من اهتمامها¹.

ويرتب رسم باريتو تصنيفات البيانات على شكل ترتيب تنازلي من اليسار إلى اليمين² والشكل التالي يوضح كيفية تطبيق هذه الخريطة على الأفداح الزجاجية، والتي لوحظ أن 80 % من أسباب عدم تطابقها للمواصفات يرجع إلى الخدوش.



المصدر محمد الصيرفي، مرجع سابق ص 162

¹ محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مرجع سابق، ص 152

² محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مرجع سابق، ص 155

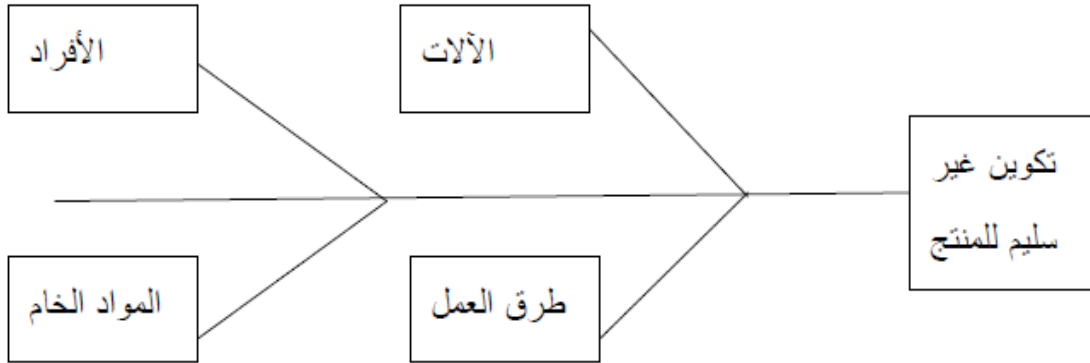
ب-تخطيط عظام السمكة (مخطط السبب والنتيجة):

عرف تخطيط عظم السمكة عند بعض خبراء لأنه أول من قام بإعداده، تظهر المشكلة والعيوب عند رأس ICHIKAWA الجودة بتخطيط التخطيط ثم يتفرغ من العمود الفقري، يشير إلى الأسباب والعيوب المحتملة الأربعة: الآلات الطرق والتقنيات، مواد خام، الموارد البشرية. يمكن أن يوضح هذا التخطيط مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض، وقد استخدم بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورشات الجودة، كما يمكن أن يساعد الموظفين في فهم العلاقات التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة واستخدامها المديرون كبداية لمناقشة أسباب المشكلات للجودة.

الاعتماد على هذا التخطيط لا يعني الحصول على الحلول للمشاكل، وإنما يسمح فقط بإظهارها بشكل واضح، والذي يعتبر ضروري لبداية مناقشة هذا المشكل وبعدها على كل فرد من فرق العمل للحصول على المعطيات والملاحظات والفرضيات التي تتأكد بالقيام بدراسة إحصائية بناء على المعلومات المتحصل عليها¹. والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ريتشار دوليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتب حرير، السعودية، 1999، ص7

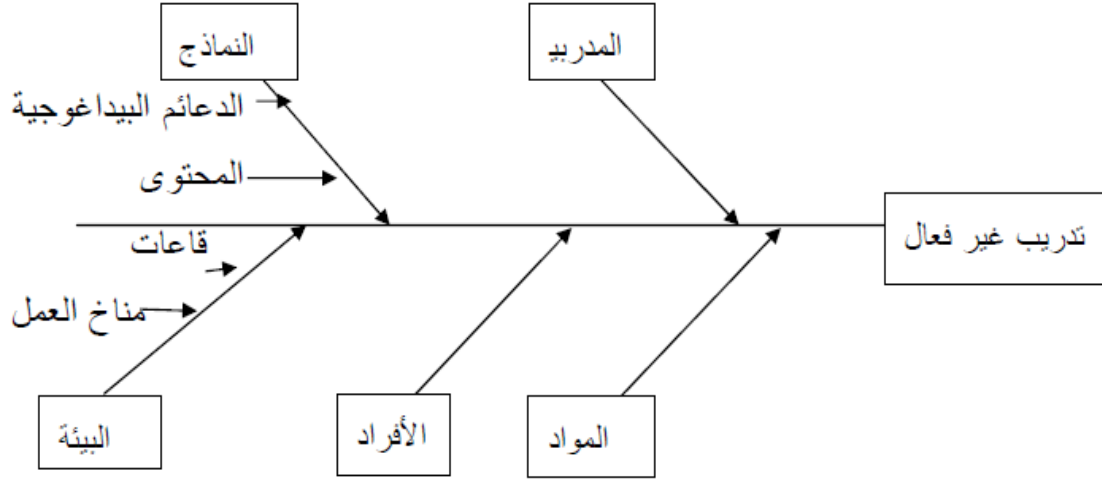
الشكل رقم: (II - 2) تخطيط عظام السمكة.



المصدر: سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 2، ص 395 وفيما يلي

مثال لفهم الخطوة السابقة.

الشكل رقم: (3-II) رسم تحليل السبب والأثر لمراقبة الجودة حالة تدريب غير فعال.



المصدر: محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق مرجع سبق ذكره

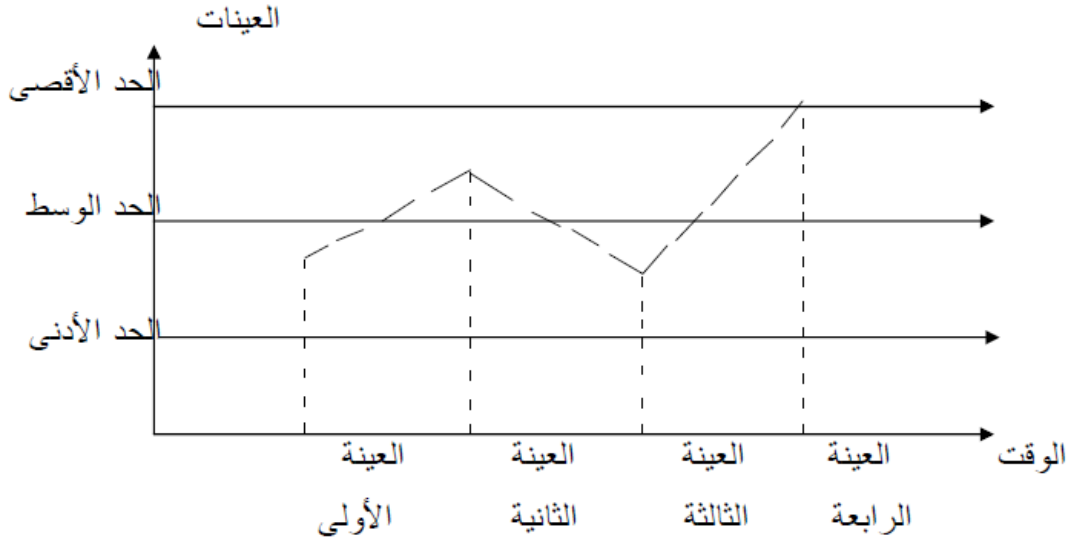
،ص68.

ج-تخطيط رقابة الجودة :

يعد التخطيط البياني لرقابة الجودة من أشهر أدوات إدارة الجودة الشاملة يظهر نتائج الرقابة الإحصائية على العمليات، يوفر هذا التخطيط وسائل تجريبية لمعرفة ما إذا كان أي منتج أو خدمة يطابق المواصفات العادية أم لا، ويحتوي هذا التخطيط على محور أفقي عادة ما يمثل الوقت، بينما يشير المحور الرأسي إلى الحجم أو الدرجة مثل : الكمية، أو العدد ويحتوي على ثلاث خطوط أفقية، الخط الأوسط هو الأساس الذي يعبر عن المعيار الذي يقاس

به التغيير، والخط الأفقي العلوي الذي يسمى بالحد الأعلى لرقابة الجودة والخط الأسفل الذي يسمى الحد الأدنى لرقابة الجودة.¹

الشكل رقم (4.II) التخطيط البياني لرقابة الجودة.



المصدر: محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مرجع سبق ذكره، ص

69.

3. طرق وأدوات تحسين الجودة الشاملة: وتكمن في حلقات الجودة، عجلة ديمق... إلخ².

أ- حلقات الجودة :

يمكن تعريفها على أنها فوج صغير دائم ومتجانس يتكون من خمسة أو ستة أفراد ينتمون إلى نفس الوحدة العضوية (ورشة، مصلحة، مخبر، شبكة توزيع (...تولي لهو اهتمامات مهنية مشتركة تحت إشراف مسؤول هرمي عليهم

¹ ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 7

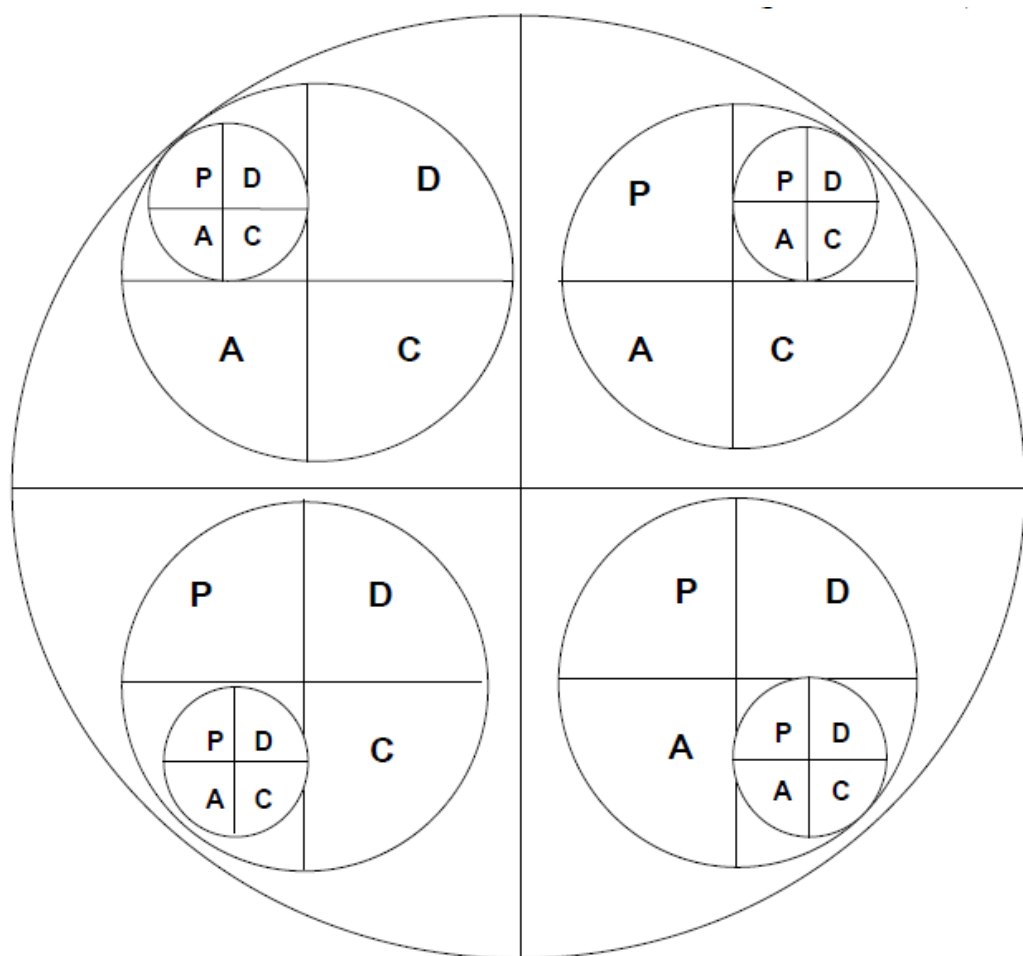
² محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مرجع سبق ذكره، ص 72 - 73

لمناقشة كيفية تطوير ما يقومون به، جودة المنتج أو الخدمة، إقتراح طرق التحسين، الشروع في تنفيذ الحلول ومراقبتها وتبرز أهمية حلقات الجودة من خلال توسيع مفهوم العمل الجماعي ليصبح كعنصر من ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى تفجير الطاقات المكبوتة للوصول إلى توليد أفكار تساعد على الإبداع التجديد... كما تعتبر كأسلوب لتنمية الموارد البشرية وكذلك لحصول العاملين على قسط أكبر بالشعور بالمشاركة في العمل وتحقيق الأهداف.

ب-عجلة ديمنج :

يمثل الشكل الآتي النموذج العام لعجلة ديمنج والتي تنقسم إلى أربعة مراحل أساسية وهي: التخطيط، التطوير، الفهم والمراقبة، ومرحلة التنفيذ موضحة كما يلي:

شكل رقم (II. 5) عجلة ديمنج كأداة لتحسين الجودة الشاملة.



المصدر: محمد بن شايب، مرجع سبق ذكره، ص7

وبداية الحروف A, P, D, C الموضحة على الشكل إختصار لكل مرحلة من مراحل عجلة ديمينج

.Deming

التخطيط PLAN

التطوير DO

الفهم والمراقبة CHEK

التنفيذ

تبدأ عجلة Deming برحلة التخطيط، أي يتم إعداد مخطط عمل خاص بتجربة ما أو تغيير ما بناءً على مجموعة من التنبؤات التي بدورها تبني على تخمينات واستنتاجات أعضاء أفواج العمل.

تأتي بعدها مرحلة التطوير بمعنى تحقيق التغيير أو التجربة، كما وردت في مخططات العمل ومن الضروري أن لا يتم تغيير المخطط خلال هذه المرحلة، ولكن فقط ملاحظة أماكن الخلل ليتم أخذها بعين الاعتبار في مخططات العمل القادمة، بينما المرحلة الثالثة فهي مرحلة الفهم والمراقبة، يتم ملاحظة أثر التغيير أو التجربة وكذا دراسة النتائج المسجلة ومعرفة مدى مساهمتها في حل المشكلة المدروسة، وغالبا ما تتضمن هذه المرحلة استعمال بعض الطرق الإحصائية لمراقبة الجودة، أما المرحلة الرابعة والأخيرة أي مرحلة التنفيذ أين يتم تحقيق الأهداف المسطرة. وفي حالة ثبوت قصور في تحقيق الأهداف المسطرة يتعين إعادة العجلة من مرحلتها الأولى بناءً على المعارف المتراكمة من العجلات السابقة. وقد يتم أحيانا اتخاذ قرار بتوقيف الدراسة إذا كان استثنائها لا يأتي بأي جدوى.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومزاياها

✓ مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمتاز إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الآثار الايجابية المنعكسة على أداء المؤسسة، ويمكن تلخيص أبرز المزايا فيما يلي:

- الإرتقاء بنسب الإنتاجية.
- الإرتقاء بالربحية.
- الإرتقاء بالفاعلية التنظيمية وتقليل معدل دوران العمل.
- تحقيق رضا الزبون.

- جذب المزيد من الزبائن أي توسيع الحصة السوقية
- تقديم الحلول النظامية لمشاكل الجودة.
- تكامل الأنشطة وتنسيق الجهود
- تقليل التلف أو الفاقد على مستوى ساعات التشغيل والطاقة والناحية المالية
- تطوير مستمر في تصاميم المنتجات
- بناء الإحساس الفعلي والشعور بالمسؤولية لدى العاملين
- تحقيق الميزة التنافسية والعمل الجماعي
- ✓ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يتعرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات على جملة من المعوقات مما يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، وقد ساق ماركلاند وآخرون عدد من المعوقات وهي على التالي:

- يضمن البعض أو يأمل بأن هذا المدخل سيكون علاجاً شافياً لجميع مشكلات المؤسسة.
- عجز الإدارات العليا عن توضيح التزاماتها ومهامها اتجاه ما يحتاجه هذا المدخل .
- عجز الإدارات الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهتد بأن هذه الفلسفة ستفقد قوتهم في إنجاز العمل.
- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والإهتمام بها، لأنها مهمة للجودة وإغفالها حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.
- عدم وفرة الكفاءات البشرية القادرة على استلهاهم سبل التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة.

- نقص المهارات التدريبية اللازمة في تطبيق الأنظمة الإحصائية في ضبط الجودة في المؤسسة.
- الميل إلى تفادي المسؤولية والخوف من الفشل. ضيق الوقت وفقدان الثقة في المدير.

المبحث الثالث: معايير الإيزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

انتشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عالميا وأصبح من الصعب على المؤسسات بصفة عامة البقاء والاستمرار إذا لم تقدم المستوى المقبول من الجودة فيما تقدمه من منتجات وخدمات.

إذا كان عليها اللجوء إلى تطبيق نظام الجودة للإيزو 9000 الذي يعتبر نموذجا لتأكيد أو ضمان الجودة في التصميم والتطوير، الإنتاج، التركيب والخدمة، ويؤدي إلى تهيئة الإنسجام في الأداء وعلاقات داخلية وخارجية فاعلة ويحسن من صنع القرار الإداري كما يهيئ تحسنا مستمرا وتخفيفا في التكاليف.

المطلب الأول: مفهوم الإيزو ونشأته

هي مشتقة من الكلمة الاغريقية "ISOS" أي التساوي و ليست اختصار التسمية international standardisation organisation. و في مجال المواصفات تعني «ISO» تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة. أو هي منظمة غير حكومية و ليست جزء من الأمم المتحدة، مع ان أعضائها يمثلون أكثر من 120 بلدا، أو هي كافة المواصفات الصادرة عن المنظمة اختيارية مع أن الكثير من الدول تعتبرها مواصفات وطنية لها. أو هي المنظمة العالمية للتقييس، و هي اتحاد عالمي مقره في جنيف و يضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها (ISO) اعتمادا على الكلمة اليونانية (ISOS) و التي تعني متساوي.¹

يرمز مصطلح الايزو لاسم المنظمة الدولية للتقييس أو المواصفات كما يسميها البعض INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION أو كما تسمى أيضا:

¹ د. أحمد يوسف دودين، ادارة الجودة الشاملة، 2014، ص 258-257

INTERNATIONAL FOR STANDARDIZATION و التي تسمى بالفرنسية :

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION

فالكلمة الايزو (ISO) مكونة من الأحرف التالية:

I: و تعني دولي international

O: و تعني منظمة organisation

S: و تعني التقييس Standardisation

أي أن الأحرف هي اختصار لاسم المنظمة الدولية للتقييس و تعتبر كلمة (ISO) الأكثر شيوعا و استخداما من كلمة (IOS) عند الحديث عن مواصفات الجودة التي تصدر عن المنظمة الدولية للتقييس.

و الايزو هي منظمة علمية متخصصة في المواصفات القياسية، و هي عبارة عن الاتحاد العالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في مختلف دول العالم، تأسست سنة 1947 عقب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم ي لندن سنة 1946، و باشرت أعمالها سنة 1947، و مقرها العاصمة السويسرية جنيف، و يبلغ عدد أعضائها 150 عضوا (كل عضو يمثل دولة واحدة)

و تقوم منظمة الايزو بتطوير المواصفات في جميع المجالات باستثناء المواصفات التقنية (technical specification) المتعلقة بالصناعات الكهربائية و الهندسية و الالكترونية و التي تعد من اختصاص اللجنة الدولية للإلكتروميكانيك، و التي تأسست عام 1906.¹

¹ العلي بوكمش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، عمان، دار الراية للنشر 2010.

إن مواصفات الإيزو 9000 عبارة عن " سلسلة تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام الجودة وإدارتها، الذي يتعين أن تصممه وتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات المستهلكين.¹

وهذه المنظمة تقوم بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في المؤسسات المختلفة سواء كانت إنتاجية أم خدمية، وتشمل على سلسلة من المعايير على شكل شعارات لكل منها رقم وكل منها يناسب نوعا معينا من المؤسسات، كما ، خاص بها وهي 9001، 9002، 9003. قامت هذه المنظمة بإصدار دليل إرشادي لتطبيق نظام الجودة في الأنواع الثلاثة وأعطته رقم 9004.

فالإيزو : 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام 1978 م، تحدد هذه السلسلة، وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي تبناه المؤسسة، للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات، أو رغبات، وتوقعات العملاء.

فقد بدأت المواصفة البريطانية " BS 57503 " عندما احتاجت وزارة الدفاع البريطانية خلال الخمسينات والستينات إلى نظام التأكد من جودة الأسلحة والمعدات التي يتم توريدها بواسطة المؤسسات المنتجة. وبالتالي بدأ العمل بما يسمى بمواصفات الدفاع Défense Standard و هي إجراءات للجودة ينبغي الإلتزام بها، وإثباتها من قبل الموردين للمعدات الحربية والتأكد من أن المنتجات مطابقة للمواصفات.

وفي السبعينات تم إدماج مواصفات الدفاع فيما أطلق عليه " مواصفات الحلفاء للجودة AGAP والتي لا تزال مستخدمة بواسطة حلف الناتو للتأكد من جودة المعدات الحربية الموردة من دول الحلفاء، وبعدها تم إصدار المواصفة البريطانية BS 5750 وذلك للصناعات غير المرتبطة بالإنتاج الحربي.

¹ علي سلمي، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مرجع سابق، ص 91

وفي سنة 1978 تم تشكيل أول مواصفة 9000 التي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوبة توفرها في نظام الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه كل مؤسسة للتأكد من أن منتجاتها سلع أو خدمات مع رغبات وتوقعات الزبون، وفي عام 1994 تم تعديل اسم المواصفة على النحو التالي BS/EN/iso 9000 لإرجاعها إلى أصلها البريطاني وإضافة البعد الأوروبي لها (EN) وشهدت تطورا هاما بحيث أصبح من الممكن تطبيقها في مجال الخدمات.¹

إن قرار المنظمة الدولية للمواصفات القياسية سلسلة الايزو 9000 كان يهدف تقديمها كنموذج للجودة الشاملة، والتي تعني مشاركة ومساهمة الإدارة العليا بمختلف وظائفها في وضع سياسة وأهداف المؤسسة، وكذلك تحديد الوسائل لتحقيق وتنفيذ هذه السياسة والأهداف.²

يمكن القول أن المواصفة القياسية لنظم الجودة ومن بينها ايزو 9000 ، جاءت من المواصفات القياسية لحلف الناتو AGAP والمواصفات القياسية البريطانية BS 5750 و التي أصدرها المعهد البريطاني عام 1979 ، ومن المواصفات القياسية العسكرية MIL_G9858A الصادرة سنة 1994 بسبب أنه لم يعد كافيا ضمان جودة المنتج أو الخدمة، بل يجب ضمان جودة المؤسسة التي تقدم هذا المنتج أو تلك الخدمة، إذ أن جودة المؤسسة أكبر ضمان للجودة الشاملة لأن جودة النظام ككل تضمن استمرار جودة المنتج أو الخدمة وتوحد مواصفاتها على مدى زمني طويل، لذلك صدرت المواصفات القياسية الدولية iso 9000 لتوحيد ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسات المختلفة، وفي حالة تطابقها مع متطلبات مواصفة سلسلة iso9000 تمنحها شهادة لذلك، وهذه الشهادة تؤكد الجودة وتعتبر إعلانا صريحا لها.

¹ علي سلمي، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مرجع سابق، ص 91

² فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، مرجع سابق، ص 52

المطلب الثاني: سلسلة المواصفات القياسية الدولية

يمكن تلخيص محتوى مقاييس الإيزو كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 02: محتوى مقاييس الايزو

الموضوع	المقاييس والخطوط الموجهة
نقطة انطلاق لفهم وتصنيف المقاييس التي تستجيب للحاجات النوعية للمؤسسة.	الايزو 9000-1 مقاييس لتسيير وتأكد الجودة موجهة لتصنيف المقاييس واستعمالها.
يساعد على تفسير وتطبيق الإيزو 9001;9002;9003.	الإيزو 9000-2 مقاييس لتسيير وتأكد الجودة. الخطوط الموجهة لتطبيق الإيزو 9003، 9002 i، 9001i.
للتفسير النوعي لمتطلبات الإيزو 9001 المتعلقة بتطبيقات تطوير البرمجيات	الإيزو 9000-3 مقاييس لتسيير وتأكد الجودة. الخطوط الموجهة لتطبيق الإيزو 9001 (1994) في التطوير و اصلاح البرمجيات.
نصائح فيما يخص التخطيط، التنظيم، والتحكم في	الايزو 9000-4 مقاييس لتسيير و تأكد الجودة

موارد إنتاج منتجات مقبولة ودائمة	دليل تسيير برامج السلامة و العمل
مقاييس لمتطلبات إظهار قدرة المؤسسة على تصميم/تطوير منتجات وخدمات، الإنتاج وإنشاء خدمات مرافقة.	الايزو 9001 نظام الجودة، نموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير و الانتاج و الخدمات المرفقة.
مثل الايزو 9001 باستثناء متطلبات التحكم في التصميم.	الايزو 9002 نظام الجودة :نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والخدمات المرفقة
مقاييس لمتطلبات إظهار قدرة المؤسسة على التحكم في المنتج/الخدمة، وفي مجال المراقبة والتجارب النهائية	الايزو 9003 نظام الجودة :نموذج لتأكيد الجودة في المراقبة والتجارب النهائية
تقدم نصائح لتطبيق نظام الجودة الذي يسمح بالاستجابة لاحتياجات الزبائن والمؤسسة نفسها	الايزو 9004-1 تسيير الجودة و عناصر نظام الجودة الجزء الأول الخطوط الموجهة.
مماثلة لمواصفات 9004-1 لكنها مخصصة لقطاع الخدمات.	الايزو 2004-2 تسيير الجودة و عناصر نظام الجودة. الجزء الثاني: الخطوط الموجهة للخدمات.
تعطي هذه المواصفة الخطوط الموجهة لتطبيق تسيير الجودة في حالة انتاج المؤسسة لمنتجات متأتية من مسارات ذات طابع مستمر، والتي تكون في غالبها غير	الايزو 9004-3 تسيير الجودة و عناصر الجودة. الجزء الثالث: الخطوط الموجهة للمنتجات الناتجة عن المسارات ذات الطابع المستمر

مرتبة.	
تمنح هذه المواصفة الخطوط الموجهة لتحسين المستمر للجودة داخل المؤسسة بواسطة أدوات وتقنيات مرتكزة على جمع وتحليل المعطيات.	الايزو 9004-4 تسيير الجودة و عناصر الجودة. الجزء الرابع: الخطوط الموجهة لتحسين الجودة.

المطلب الثالث: اخر إصدارات سلسلة مواصفات الايزو (ISO)

جدول رقم 03: آخر إصدارات سلسلة مواصفات الايزو

الايزو 2008: 9001	مسودة المواصفات الدولية للايزو 2015:
9001	9001
4- نظام ادارة الجودة	4- نظام ادارة الجودة
4-1 متطلبات عامة	4-4 نظام إدارة الجودة و عملياته
4-2 متطلبات التوثيق	7-5 المعلومات الموثقة
4-2-1 متطلبات عامة	17-5-1 متطلبات عامة
4-2-2 دليل الجودة	4-3 تحديد نطاق وسائل تطبيق نظام ادارة الجودة 7-5-1 متطلبات عامة 4-4 نظام ادارة الجودة و عملياته

7-5-2 انشاء و تحديث المعلومات الموثقة	4-2-4 ضبط الوثائق
7-5-3 التحكم في المعلومات الموثقة	
5- القيادة	5- مسؤولية الادارة
5-1 القيادة و الالتزام	5-1 التزام الادارة
5-1-1 القيادة و الالتزام اتجاه نظام ادارة الجودة	
5-1-2 التركيز على العميل/الزبون	5-2 التركيز على العميل/ الزبون
5-2 سياسة الجودة	5-3 سياسة الجودة
6- التخطيط لنظام ادارة الجودة	5-4 التخطيط
6-2 أهداف الجودة و التخطيط لتحقيقها	5-4-1 أهداف الجودة
التخطيط لنظام ادارة الجودة	5-4-2 تخطيط نظام ادارة الجودة
6-1 اجراءات التعامل مع المخاطر و الفرص	
6-3 التخطيط للتغيرات	
5- القيادة	5-5 المسؤولية و الصلاحية و الاتصال
تم حذف العنوان	5-1-1 ممثل الادارة
5-3 تنظيم الأدوار و المسؤوليات و الصلاحيات	
7-4 الاتصال	5-5-3 الاتصال الداخلي
9-3 مراجعة الادارة	5-6 مراجعة الادارة

5-6-1 متطلبات عامة	9-3-1 مراجعة الادارة
5-6-2 مدخلات الادارة	9-3-1 مراجعة الادارة
5-6-3 مخرجات مرتبعة الادارة	9-3-2 مراجعة الادارة
6- ادارة المورد	7-1 الموارد
6-1 توفير الموارد	7-1-1 متطلبات عامة 7-1-2 الأفراد
6-2 الموارد البشرية	7-2 الكفاءة (تم حذف العنوان)
6-2-1 متطلبات عامة	7-2 الكفاءة
6-2-2 الكفاءة و التدريب و النوعية	7-2 الكفاءة 7-3 النوعية
6-3 البنية التحتية	7-1-3 البنية التحتية
6-4 بيئة العمل	7-1-4 بيئة تشغيل العمليات
7- تحقق المنتج	8- التشغيل
7-1 تخطيط تحقق المنتج	8-1 تخطيط و ضبط التشغيل
7-2 العمليات المتعلقة بالعميل/الزبون	8-2 تحديد متطلبات المنتجات و الخدمات
7-2-1 تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج	8-2-2 تحديد متطلبات المتعلقة بالمنتجات و الخدمات

7-2-2 مراجعة متطلبات المتعلقة بالمنتج	8-2-3 مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتجات و الخدمات
7-2-3 الاتصال مع العميل/الزبون	8-2-1 الاتصال مع العميل/الزبون
7-3 التصميم و التطوير	8-5 الانتاج و تقديم الخدمة
7-3-1 التخطيط و التصميم و التطوير	8-3 تصميم و تطوير المنتجات و الخدمات 8-3-1 متطلبات عامة 8-3-2 التخطيط و التصميم و التطوير
7-3-2 مدخلات التصميم و التطوير	8-3-3 مدخلات التصميم و التطوير
7-3-3 مخرجات التصميم و التطوير	8-3-5 مخرجات التصميم و التطوير
7-3-4 مراجعة التصميم و التطوير	8-3-4 التحكم في التصميم و التطوير
7-3-5 التحقق من التصميم و التطوير	8-3-4 التحكم في التصميم و التطوير
7-3-6 اقرار صلاحية التصميم و التطوير	8-3-4 التحكم في التصميم و التطوير
7-3-7 التحكم في تغييرات التصميم و التطوير	8-3-6 تغييرات التصميم و التطوير
7-4 الشراء	8-4 التحكم في المنتجات و الخدمات المقدمة في الجهات الخارجية
7-4-1 عملية الشراء	8-4-1 متطلبات عامة

8-4-2 نوع و درجة التحكم في المنتوجات و الخدمات المقدمة من جهات خارجية	
8-4-3 معلومات مقدمي الخدمات و المنتجات خارجية المصدر	7-4-2 معلومات الشراء
8-6 الإفراج عن الخدمات و المنتجات	7-4-3 التحقق من المنتج المشتري
8-5 الإنتاج و تقديم الخدمات	7-5 الإنتاج و تقديم الخدمة
8-5-1 ضبط الإنتاج و تقديم الخدمة 8-5-5 أنشطة ما قبل التسليم	7-5-1 ضبط الإنتاج و تقديم الخدمة
8-5-1 ضبط الإنتاج و تقديم الخدمة	7-5-2 إقرار صلاح العمليات للإنتاج و تقديم الخدمات
8-5-2 التميز و التتبع	7-5-3 التميز و التتبع
8-5-3 الملكية الخاصة بالعملاء/الزبائن و مزودي الخدمة	7-5-4 تتبع ملكية الزبون
8-5-4 الحفاظ على المنتج	7-5-5 الحفاظ على المنتج
7-1-5 موارد المراقبة و القياس	7-6 التحكم في أجهزة القياس و المراقبة
9-1 المراقبة و القياس و التحليل و التقييم	8- القياس و التحليل و التصحيح

8-1 متطلبات عامة	9-1-1 متطلبات عامة
8-2 المراقبة و القياس	9-1 المراقبة و التحليل و القياس
8-2-1 إرضاء العميل / الزبون	9-1-2 إرضاء العميل/الزبون
8-2-2 المراجعة الداخلية	9-2 المراجعة الداخلية
8-2-3 مراقبة و قياس العمليات	9-1-1 متطلبات عامة
8-2-4 مراقبة و قياس المنتج	8-6 الإفراج عن المنتجات و الخدمات
التحكم في المنتجات غير المطابقة	ضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات و المنتجات و الخدمات
تحليل البيانات	التحليل و التقييم
التحسين	التحسين
التحسين المستمر	متطلبات عامة تحسين مستمر
الاجراء/ الفعل التصحيح	عدم المطابقة و الاجراء التصحيح
الاجراء / الفعل الوقائي	تم حذف عنوان البند اجراءات التعامل مع المخاطر و الفرص

المطلب الرابع: علاقة معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة

قد اتفق العديد من الباحثين والمفكرين على وجود اختلاف بين معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، وتمثل أهم

أوجه الاختلاف في النقاط التالية:

- تقوم إدارة الجودة الشاملة على التوجه نحو الزبون من خلال الدراسات الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى إشباعها وتحقيق أعلى مستوى من الرضا لديهم، بينما تهتم معايير الإيزو فقط بتطبيق معايير الجودة العالمية على منتجاتها وخدماتها فهي بذلك تتعامل بصفة مباشرة مع زبائنها.
- إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع الإدارات والأقسام والمستويات التنظيمية، بينما معايير الإيزو يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل.¹
- تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المفاهيم والأدوات والأساليب، في حين تركز معايير الإيزو على النظم الفنية والإجراءات، وهذا ما يخلق نوعاً من الثقافة المكتوبة داخل المؤسسة التي تؤدي في الغالب إلى عدم تأهيل الوظائف التي من شأنها أن تحدد المبادرات الفردية.¹

¹ سمير عبد العزيز، جودة المنتج بين الإدارة الجودة الشاملة و الايزو 10011، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع عمان، 1995، ص 146.

- إدارة الجودة الشاملة تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة، لكن معايير الإيزو قد لا تمثل جزءا متكاملًا في الإستراتيجية، كما أن إدارة الجودة الشاملة يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة، وليس إدارة أو قسم محدد، ومعايير الإيزو يتولى مسؤوليتها قسم أو مراقبة الجودة.
- رغم الاختلاف إلا أن هناك نقاط تشابه نذكر منها:
- مواصفات أو معايير الإيزو تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المشتري، وأنه على خلاف الإيزو 9000 ، فإن إدارة الجودة الشاملة تذهب لأبعد من توقعات المشتري وتسعى لاستباق حاجاتهم بما يمكنها الفوز بالحصصة السوقية، ودعم نمو المؤسسة.
- إدارة الجودة الشاملة تركز على فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل، سعيا لإرضاء العميل، وهذا ما يجعلها مدخلا متوافقا مع مواصفات الإيزو، والحصول على الشهادة.
- إن مواصفة الإيزو تركز على التوثيق والمراجعات، وهذا ما يهيئ لفرص تحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها.
- وبذلك فإن الإيزو 9000 يمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، وبناء عليه فإنهما ليستا متعارضتين بل متكاملتين ومن نسيج واحد.

¹ فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000 ، مرجع سابق، ص 64

جدول رقم 04: العلاقة بين إدارة الجودة و مواصفات الايزو

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	مبادئ مواصفات الايزو 9000 لسنة 2000
التزام و دعم الإدارة العليا	1- التركيز على مبادئ إدارة الجودة و تتمثل هذه المبادئ في: 1-التوجه نحو الزبون 2- القيادة 3- اشتراك العاملين 4- مدخل العمليات 5- الإدارة وفق مدخل النظم، 6- التحسين المستمر، 7- المدخل الواقعي لاتخاذ القرارات، 8- العلاقات النفعية المتبادلة مع الممولين.
التركيز على الزبون	2- استخدام أسلوب: أنظمة إدارة الجودة.
فرق العمل (team work)	3- التمييز بين متطلبات أنظمة إدارة الجودة و متطلبات المنتوجات.
التركيز على العمليات	4- الربط بين سياسة الجودة و أهداف الجودة.

5- استخدام التوثيق	الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات
6- التركيز على دور التقنيات الاحصائية	التدريب
7- تقييم نظام ادارة الجودة	التغذية العكسية
8- تكامل أهداف نظام ادارة الجودة مع العناصر الأخرى المكونة لنظام ادارة المنظمة.	التحسين المستمر

يتضح من خلال الجدول أن مواصفات الايزو تبنت منذ سنة 2000 مبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحقيق الجودة بشكل كلي داخل المنظمة، و يتجلى الفرق بينهما بشكل أساسي في نقطتين تتمثل أولاهما في كون مواصفات الايزو تركز على استخدام التوثيق أي توثيق و كتابة اجراءات العمل، أما ادارة الجودة الشاملة فهي تختلف عنها في التركيز على استخدام فرق العمل، و هكذا فان الفروقات بسيطة بينهما.

خلاصة:

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

ومن هنا تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة، حيث أن هذا التغيير يشمل كل الوظائف ومجالات العمل في المؤسسة، معتمدا على العمل الجماعي والتعاون والتحسين المستمر للأداء الكلي لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

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

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في مؤسسة تكرير

السكر

- مستغانم -

تمهيد:

في الفصلين السابقين، تطرقنا الى الجانب النظري و الفكري و الذي حاولنا من خلاله دراسة مفهوم ادارة الجودة الشاملة و علاقتها بالايزو أي معايير الايزو.

أما في الفصل الموالي فإننا سنتطرق الى الجانب الميداني في محاولة ابراز مدى مطابقة موضوع بحثنا مع الواقع، و لنا في هذا الفصل مبحثين، حيث استهل الأول منه الى عموميات حول مؤسسة تكرير السكر (مجمع بالرحال) من خلال التطرق الى تعريفها، نشأتها، طاقتها الانتاجية و عرض الهيكل التنظيمي و الدور الذي تلعبه المؤسسة في تنمية الاقتصاد الوطني، لتتطرق في المبحث الثاني الى تقييم نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة و ذلك بتقديم المصلحة المعنية بالموضوع و المراحل التي تمر بها عملية مراقبة الجودة، كما استعنت في هذا المبحث على الاستبيان محاولة مني تقييم المؤسسة و نظام الجودة فيها.

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة RAM Sucre:

إن لكل مؤسسة مهام و وظائف مهما كان نوعها، و المؤسسة الانتاجية تلعب دورا هاما و كبيرا بالنسبة للاقتصاد الوطني خاصة اذا كان منتوجها أساسي بالنسبة للمستهلك، هذا من جهة، و من جهة أخرى فان المؤسسة الاقتصادية أساس النشاط الاقتصادي، لذا سنتطرق في هذا المبحث الى تقديم مؤسسة RAM Sucre و تقديم هيكلها التنظيمي، اضافة الى توضيح الدور الذي تلعبه هذه المؤسسة في مجال التنمية الاقتصادية للبلاد.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة RAM Sucre:

1. لمحة تاريخية عن المؤسسة:

تعتبر شركة تكرير السكر بمستغانم فرع من المؤسسة الوطنية للتكرير محددة بنظام قانوني يضبط حسن تسييرها فهذه الشركة تأخذ تسمية المؤسسة العمومية الاقتصادية، شركة ذات أسهم، يمكن تحويلها من مكان لآخر بموجب قرار من الجهة العامة و بقرار من مجلي الادارة حسب المادة الرابعة و تستمر لمدة 99 سنة، ابتداء من تاريخ قيدها بالسجل التجاري، و يمكن تحديدها كما يمكن حلها مسبقا طبقا لأحكام القانون التجاري و القانون الأساسي حسب المادة 50.

أنشئت وحدة مستغانم لتكرير السكر بتاريخ 1970/05/16 م بمرسوم رقم CAB/49 و بالقرار الأحادي رقم

115/355/69 بتاريخ 1969/05/23.

الفصل الثالث واقع نظام الجودة الشاملة بمؤسسة تكرير السكر و أثرها على مردوديتها

شركة ذات أسهم 164000 ألف أسهم بمبلغ 100 دج للسهم الواحد و برأس مال يقدر بـ 16400000000 دج تقدر الوحدة في غرب مدينة مزغران على الطريق الرابط بين وهران و مستغانم و تشغل مساحة قدرها 11 هكتارا، و ساهمت في إنجازها الشركة الفرنسية

CAIL-BAH-CAG-FCB fives و الشركة الإيطالية Remgeinne حيث كان وضع حجر الأساس سنة 1970.

انطلقت العملية الانتاجية بما تاريخ 1974/04/18 و الهدف من انشائها هو تكرير السكر الأحمر المستورد من الخارج لإنتاج السكر الموجه للاستهلاك المتمثل في:

- بقايا السكر mellase.
- سكر مبلور بوزن 50 كلغ.

تتعامل المؤسسة مع البنك الجزائري للتنمية الريفية Badr بالتنسيق مع الادارة المركزية (المقر المركزي بخميس مليانة) ولاية عين الدفلى.

نظرا لصعوبات التمويل بالمادة الأولية (السكر الأحمر) التي تستورد بأكملها من الخارج بالعملة الصعبة، و نظرا للوضعية المالية للشركة التي تملك القدرة على تمويل ذاتها، أصبح من الواضح ضرورة البحث عن الشريك يمول الشركة بالمادة الأولية حتى يمكنها من العمل و الانتاج و يعطيها فرصة للعمل و النهوض.

ابتداء من سنة 2001، اتبعت الخوصصة عن طريق الشراكة مع الخواص لتزويد المؤسسة بالمادة الأولية. بدأ أول عمل شراكة مع شريك جزائري Civital الذي يقوم بتمويل الشرة بالسكر الأحمر و بذلك تصبح الشركة تقدم

الفصل الثالث واقع نظام الجودة الشاملة بمؤسسة تكرير السكر و أثرها على مردوديتها

خدماتها للشريك بدلا من أن تنتج لنفسها بمعنى استبعدت تفكيرها بأن تستعمل الآلات و في نفس الوقت تتحمل مسؤولية العمال بهدف الحفاظ على مناصب شغلهم و عدم طردهم كأفضل استراتيجية تتخذها المؤسسة و بعد مرور 6 سنوات لم تستطع الاستمرار فعرضت أسهمها للبيع.

خلال هذه الفترة كان هذا بالرحال عامل كشريك مثل باقي الشركاء، قدم ملفه و كان كاملا قانونيا و شرط أن يشتري مصنعي مستغام و سيدي لخضر بعين الدفلى، فقبل و اختاروه و رفضوا سيفيتال لكي لا يكون الاحتكار.

في أكتوبر 2008، جاء بالرحال و أصبح مالكا بعدما كان عاملا، أعاد هيكلية المصنع بأحدث الآلات برقم 8 مليار دينار جزائري، حيث كان هذا الأخير يعاني من مشكلة قطع الغيار و معالجة المياه، يساهم في الاقتصاد الوطني و هو أول منافس لسفيتال حيث ينتج 300 طن يوميا بمردود 69% .

أصبح اسم المؤسسة RAM Sucre بعدما كان SORA Sucre و زيادة على ذلك "مجمع بالرحال" أي الاسم الكامل: RAM Sucre Mostaganem Berrahal Groupe .

2. التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة RAM Sucre هي مؤسسة تجارية ذات طابع انتاجي حيث تقوم باستيراد المادة الأولية (السكر الأحمر) من الدول التالية: البرازيل، كوريا، الموزمبيق، ساحل العاج عن طريق الخواص BLANKY لتكرير السكر، أي RAM Sucre Mostaganem Berrahal Group لتكرير السكر تتكون من فرعين مستغام، و خميس مليانة

الفصل الثالث واقع نظام الجودة الشاملة بمؤسسة تكرير السكر و أثرها على مردوديتها

زائد وهران التي هو في طريق أو الصنع و كذلك شركة النقل لنقل سكر الخام، حيث تصل حوالي 105000 طن في

اليوم أي ما يعادل 450000 طن الى 500000 طن في السنة.

و لها وحدة اتخاذ القرار، و يبلغ عدد عمالها حوالي 250 عامل.

3. الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع RAM Sucre غرب مدينة مزغران على الطريق الرابط بين وهران و مستغانم و تشغل مساحة قدرها 11

هكتار.

4. هدف المؤسسة:

ان الهدف الأساسي للمؤسسة هو ارضاء وتلبية حاجات الزبائن بالإضافة الى تحقيق الاستمرارية و البقاء و

النمو.

5. محيط المؤسسة: مؤسسة RAM كغيرها من المؤسسات تتمتع بمحيط داخلي و محيط خارجي.

المحيط الداخلي:

فيقصد به مجموعة العمال و الاطارات الذين يعملون في المؤسسة بغية تحقيق أهدافها، حيث يبلغ عدد عمالها

حوالي 250 عامل موزعين على النحو التالي:

- عدد عمال الادارة العليا: 10 اطار.

- عدد عمال الادارة الوسطى: 100 عامل.

الفصل الثالث واقع نظام الجودة الشاملة بمؤسسة تكرير السكر و أثرها على مردوديتها

- عدد عمال الغدارة التشغيلية: 140 عامل.

أ) عمال الادارة: العمل اليومي من الساعة الثامنة الى الساعة الرابعة مساء.

ب) عمال بالتناوب: منقسمين الى أربع فرق 24/24 سا

✓ فريق يعمل يومين من الساعة 06:00 صباحا الى 14:00 زوالا.

✓ فريق يعمل يومين من الساعة 14:00 مساء الى 22:00 ليلا.

✓ فريق يعمل يومين من الساعة 22:00 ليلا الى 06:00 صباحا.

✓ فريق يوميا راحة.

المحيط الخارجي:

- المنافسون: و هم أبرز عناصر المحيط الخارجي، و ذلك لما يشكلونه من خطر دائم على المؤسسة حيث تعمل

هذه الأخيرة أو نلجأ الى زيادة الانتاج من أجل تخفيض التكلفة، ما يسمح لها باقتحام السوق بأسعار تنافسية

مقارنة بمؤسسات أخرى، أهم منافس هو سيفتال و هو أكبر انتاج في الجزائر.

- الزبائن: و هم الذين يأخذون المنتوج في شكل نهائي.

المطلب الثاني: تقديم و تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه التصميم الذي تضعه المؤسسة لضمان التحكم في السير الحسن و تحديد

المسؤوليات و الوظائف التي تخص كل ادارة أو هيئة بالمؤسسة، و كذلك توضيح مختلف العلاقات على أن يلزم

الفصل الثالث واقع نظام الجودة الشاملة بمؤسسة تكرير السكر و أثرها على مردوديتها

أهداف المؤسسة، و هو يوضح من طرف الادارة العليا، و للهيكل التنظيمي أنواع عدة كالوظيفي المصنوفي.. و هيكل القطاع، فنجد مؤسسة RAM تسير وفق الهيكل التنظيمي الوظيفي الذي يمثل الشكل التقليدي لتوزيع المهام بالتخصص و هو موضح في الشكل الآتي:

المطلب الثالث: دور المؤسسة في تنمية الاقتصاد الوطني:

تلعب مؤسسة RAM Sucre دورا هاما و فعالا في مجال التنمية الاقتصادية، و ذلك من خلال الحاجات و المتطلبات التي تلبها المؤسسة، و تكمن أهمية المؤسسة وطينا من خلال رقم أعمالها الضخم و من خلال ما تقوم به من الاستغلال الأمثل و الملائم لمواردها المالية و امكانياتها الصناعية و ذلك من ضخامة الوسائل المستعملة في العملية الإنتاجية.

إن هذه المؤسسة تعد من المؤسسات البارزة التي دخلت السوق في ظروف سمحت لها باحتلال مكانة مرموقة فيه، ما جعل منتوجها يتلقى قبولا واسعا، و هذا يدل على الدور الفعال الذي تلعبه المؤسسة في مجال التنمية الاقتصادية الوطنية من خلال زيادة حجم المبيعات كما على مستوى عدة ولايات من الوطن لتحقيق الاكتفاء الذاتي.

المبحث الثاني: دراسة نظام الجودة الشاملة بمؤسسة RAM Sucre:

تسعى مؤسسة RAM Sucre كغيرها من المؤسسات بلوغ منتجها جودة جيدة و نوعية رفيعة بأقل التكاليف لهذا وجب عليها ما يلي:

المطلب الأول: تقديم مصلحة مراقبة الجودة بمؤسسة RAM Sucre:

لمؤسسة RAM Sucre مخبر يقوم بأخذ عينة من المادة الأولية عندما تكون على متن السفينة لاختبارها فإن لم تكن صالحة فلا تترك الحمولة و اذا وجد العكس فتنقل الحمولة الى المخزن الذي يتسع ل 1600 طن ثم ينتقل الى ورشة التكرير بالوحدات للحصول على سكر ذو جودة عالية.

المطلب الثاني: مراحل مراقبة الجودة بمؤسسة RAM Sucre:

تمر عملية تكرير السكر بالمراحل التالية:

1. مرحلة المعالجة:

باستخدام آلات الضخ يصل السكر الخام الى ورشة المعالجة يمزج في الخزانة الثالثة R3 التكرير الثالث و يتمر هنا في آلة خلط بطاقة HB 100.

2. مرحلة التصفية: (Turbivage)

هذه العملية تسمح بعزل بلورات السكر عن المزيج باستخدام آلة الطرد المركزي Centufugeuse حيث جزء من المزيج يمر الى خزان BAC و الكمية الباقية من المزيج تمر لعملية بلورة cristalisation المنتجات الضعيفة Bas produit أما الباقي من المزيج و الذي يمثل البلورات يمر الى المرحلة الموالية.

3. مرحلة التذويب:

بمساعدة لوبي تمر البلورات الى خزان التذويب بدرجة 80 و اضافة اليه مادة أسود نباتي (محلول الكربون) و الماء، ثم يخلط ثم يصفى هذا المزيج و يعطي محلول بدى (sirop).

4. مرحلة التفحيم:

يعد مسحوق من حجر (lait de choux) هذا الأخير يسخن في فرن غازي و يضاف اليه CO_2 و يلعب هذا المسحوق دورا كبيرا في تنقية الشوائب الموجودة في المحلول Sirop.

5. مرحلة التصفية: Filtration

في هذه المرحلة تقوم بعملية التصفية الكاملة للمخلول باستعمال مصفاة آلية لذلك.

6. مرحلة البلورة:

الهدف منها نزع الماء الموجود (sirop) حيث تنجز عملية البلورة بدرجة حرارة تقارب 75 درجة لكي نتحصل على سكر نوعا ما رطب بنسبة 0.5 الى 2% .

7. مرحلة التجفيف: (séchage):

بعد التجفيف تصبح منتجات جيدة ترسل الى ورشات صناعة السكر.

8. مرحلة التخزين:

ترسل المنتجات الى المخازن بعدما توضع في أكياس 50 كلغ.

المطلب الثالث: تقييم نظام الجودة بمؤسسة RAM Sucre:

نستعمل قائمة الاستقصاء أساسا لتحقيق أهداف الدراسة للتأكد من صحة الفرضيات و الحصول على معلومات أو استفسارات الممكنة للمشكلة التسييرية الخاصة بالدراسة و المتمثلة في:

- ما مدى تأثير ادارة الجودة الشاملة على مؤسسة RAM Sucre؟

كذلك من أهداف قائمة الاستقصاء وصف و تصنيف عمال المؤسسة حسب عدة معايير منها: السن، الجنس، المستوى التعليمي و الحالة المدنية.

الفصل الثالث واقع نظام الجودة الشاملة بمؤسسة تكرير السكر و أثرها على مردوديتها

مما لا شك فيه أنه لا يمكن القيام بأي بحث مهما كان بدون الاعتماد على عدد من الفرضيات الواضحة و الدقيقة و تتمثل فرضية الموضوع في:

1. تحديد مجتمع الدراسة:

و الذي يتمثل في عمال المؤسسة و التي تتوفر فيهم الخصائص لموضوع الدراسة اخترنا 700 فرد لحجم العينة. و هناك عدة طرق لطرح قائمة الاستقصاء من بينها الاستبيان، و هي الطريقة التي اعتمدت عليها.

2. عينة الدراسة:

مكونة من 100 عامل، 11 أنثى و 89 ذكر. منهم 40 أعزب و البقية متزوجون باختلاف المستوى التعليمي من فرد لآخر حيث يوجد ذو المستوى الجامعي 36 فردا، و 26 ذو المستوى الثانوي و 38 البقية دون المستوى الثانوي، يشغلون مناصب موزعة.

الفصل الثالث واقع نظام الجودة الشاملة بمؤسسة تكرير السكر و أثرها على مردوديتها

السؤال الأول: كيف التحقت بالعمل؟

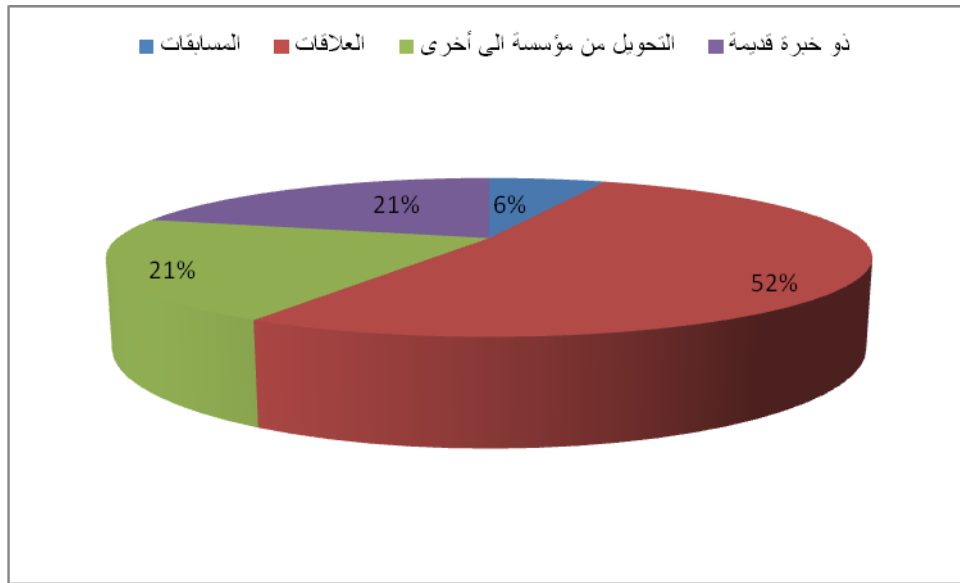
الجدول رقم 05: يمثل اجابات العمال حول طريفة الالتحاق بالعمل.

ذو خبرة قديمة	التحويل من مؤسسة الى أخرى	العلاقات	المسابقات	
20	20	50	06	التكرار
%20	%20	%50	%06	النسبة

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الالتحاق عن طريق العلاقات 50% مما يؤكد أن المؤسسة خاصة تعتمد على توظيف العائلة و المقربين دون الاهتمام بإجراءات المسابقات و الشكل البياني يوضح أكثر.

الشكل رقم 06: نسبة إجابات العمال حول طريفة الالتحاق بالعمل



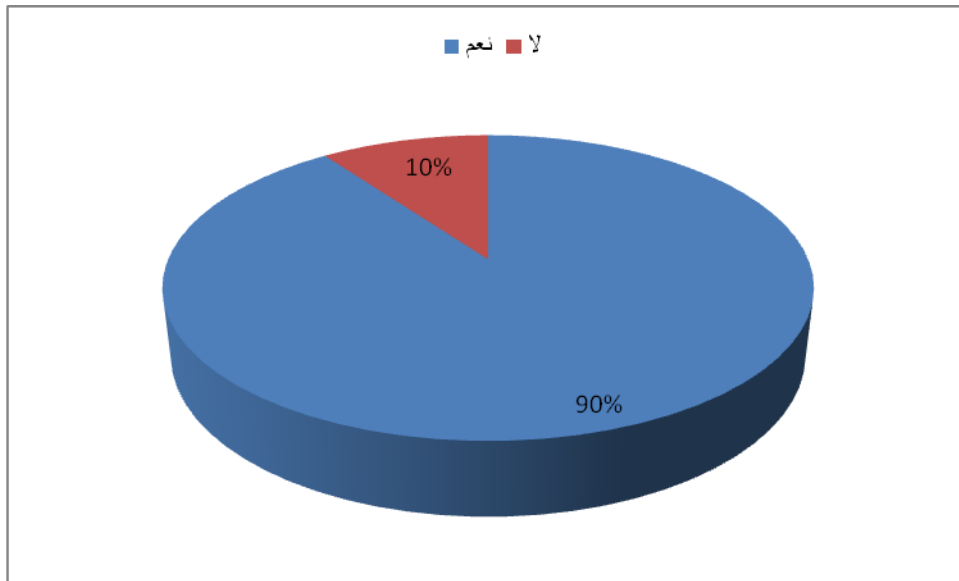
السؤال الثاني: هل أنت راض بالمنصب الذي منح لك؟

الجدول 06: إجابات العمال عن مدى الرضا عن المنصب.

النسبة	التكرار	
90%	90	نعم
10%	10	لا
100%	100	المجموع

اختلف الرأي بنسبة 10% بعدم الرضا. الأكثر راضون عن عملهم في المؤسسة. الشكل رقم 07 يوضح ذلك

الشكل رقم 07: نسبة إجابات العمال عن مدى الرضا عن المنصب



- بالنسبة للعمال الراضون:
 - المنصب حسب المستوى التعليمي.
 - خدمة المصالح الخاصة بالدرجة الأولى.
 - مرتاح في المؤسسة ماديا و ذلك لعمله في أماكن أخرى أقل أجرا.
- أما العمال غير الراضين:

الفصل الثالث واقع نظام الجودة الشاملة بمؤسسة تكرير السكر و أثرها على مردوديتها

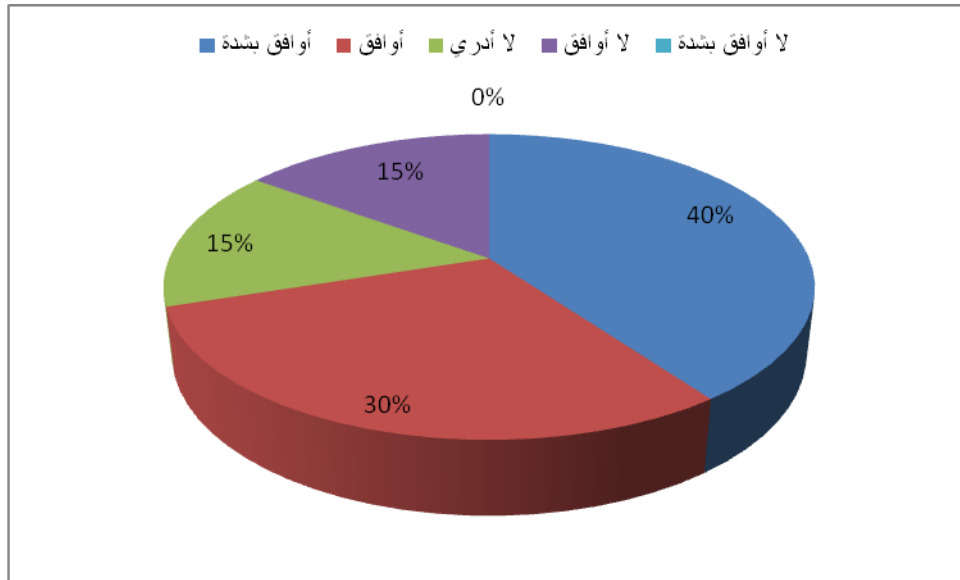
- ظروف العمل صعبة من عدم توفر وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة في المنطقة أي بعد المسافة.

السؤال الثالث: هل التكوين الذي تتحصل عليه في المؤسسة كاف؟

الجدول رقم 07: إجابات العمال حول التكوين بالمؤسسة.

النسبة	التكرار	
40%	40	أوافق بشدة
30%	30	أوافق
15%	15	لا أدري
15%	15	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

الشكل رقم 08: نسب إجابات العمال حول التكوين بالمؤسسة

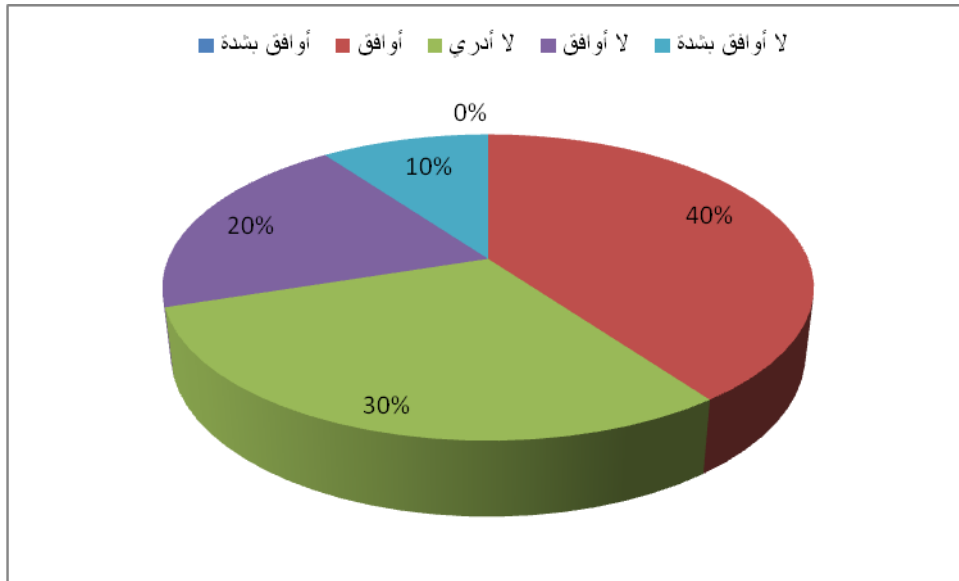


السؤال الرابع: الأجر الذي تتلقاه مكافئ للمهام الموكلة اليك؟

الجدول رقم 08: يمثل اجابات العمال حول تكافؤ الأجر مع المهام الموكلة اليهم

النسبة المئوية	التكرار	
0%	0	أوافق بشدة
40%	40	أوافق
30%	30	لا أدري
20%	20	لا أوافق
10%	10	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

الشكل رقم 09: نسبة إجابات العمال حول تكافؤ الأجر مع المهام الموكلة إليهم



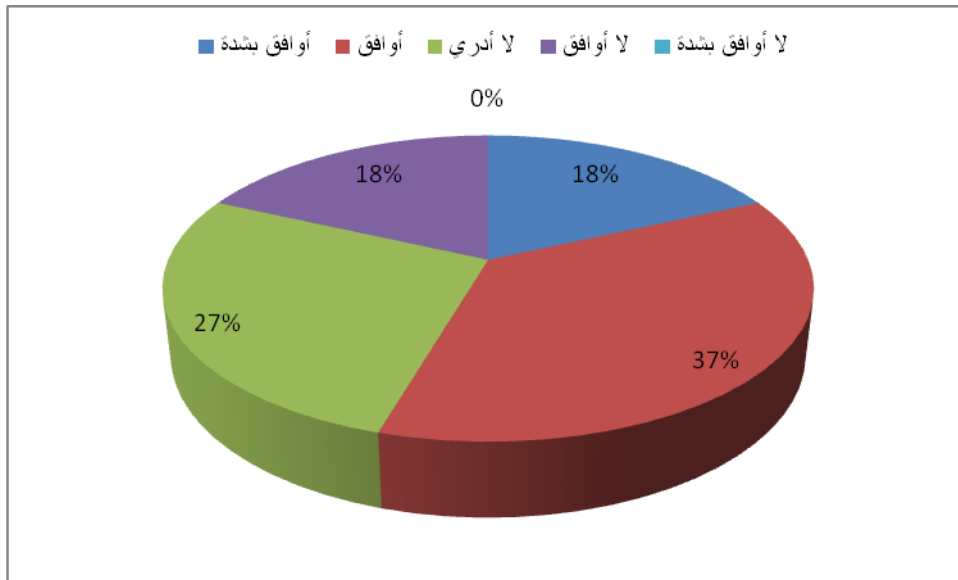
السؤال الخامس: هل العلاقات بين العمال و المؤسسة جيدة؟

الجدول رقم 09: يمثل نسبة إجابات العمال حول تكافؤ الأجر مع المهام.

النسبة المئوية	التكرار	
20%	20	أوافق بشدة
50%	40	أوافق
20%	30	لا أدري
10%	20	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

العلاقات بين العمال جيدة و هذا يسهل التواصل بين العمال و المؤسسة و سهولة نقل المعلومات و الشكاوي و ذلك من أجل تحسين ظروف العمل، و توضح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: إجابات العمال حول تكافؤ الأجر مع المهام



الفصل الثالث واقع نظام الجودة الشاملة بمؤسسة تكرير السكر و أثرها على مردوديتها

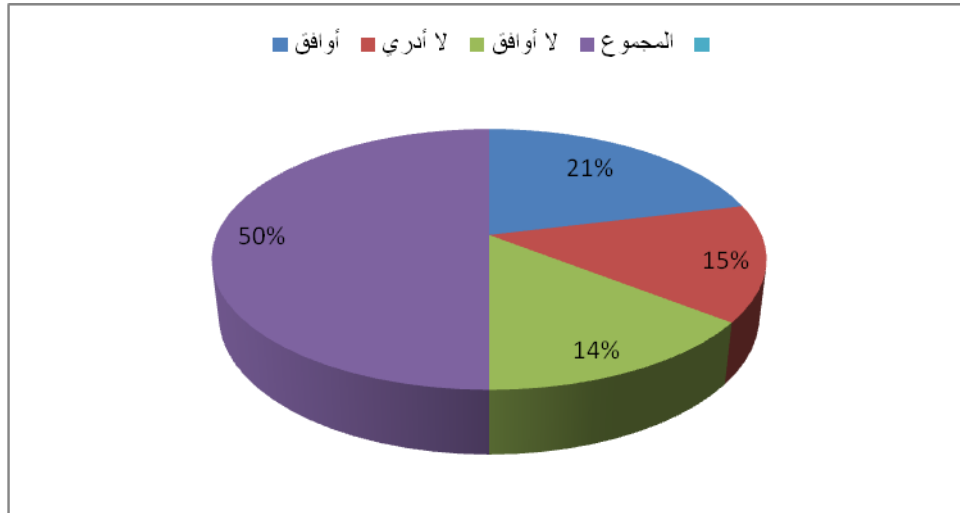
السؤال السادس: المناخ السائد في العمل يساعد على انجاز مهامك؟

الجدول رقم 10: يمثل اجابات العمال حول طبيعة المناخ السائد في العمل.

التكرار	النسبة المئوية	
44	44%	أوافق
30	30%	لا أدري
30	30%	لا أوافق
104		المجموع

44% موافقون على المناخ السائد في العمل و هذا لنوفر مختلف وسائل الراحة و التكنولوجيا و عوامل النظافة أما البعض أجابوا بلا أدري حيث يعود الى طبيعة العامل و تأقلمه مع مناخ العمل إضافة الى عدم وجود نظافة في بعض أماكن العمل، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 11: نسبة اجابات العمال حول طبيعة المناخ السائد في العمل



الفصل الثالث واقع نظام الجودة الشاملة بمؤسسة تكرير السكر و أثرها على مردوديتها

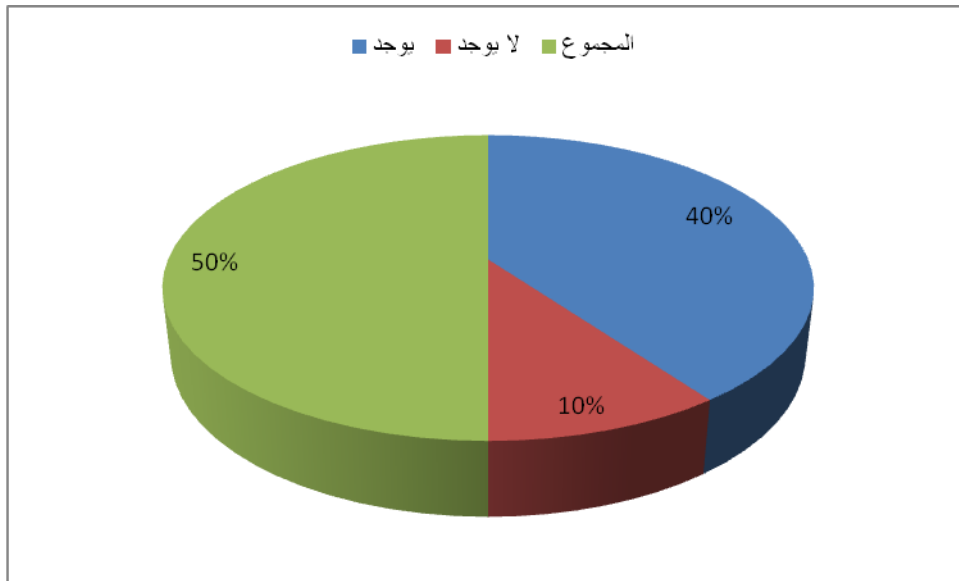
السؤال السابع: هل نظام الحوافز في المؤسسة في المستوى المطلوب؟

الجدول رقم 11: يوضح نسبة اجابات العمال حول مدى توفر نظام الحوافز في المؤسسة.

النسبة	التكرار	
80	80	يوجد
20	20	لا يوجد
100	100	المجموع

المجموعة الأكبر أجابت بنعم و هذا يعود الى نظام الحوافز في المؤسسة و العكس صحيح

الشكل رقم 12: نسبة إجابات العمال حول مدى توفر نظام الحوافز في المؤسسة



الفصل الثالث واقع نظام الجودة الشاملة بمؤسسة تكرير السكر و أثرها على مردوديتها

السؤال الثامن: ماذا تعني لك الجودة الشاملة؟

مسؤولي الادارة العليا على علم و دراية بمفهوم الجودة الشاملة بحيث كانت اجاباتهم متقاربة الى حد بعيد بينما أفراد الادارة الوسطى اجاباتهم تركز على العناصر التالية:

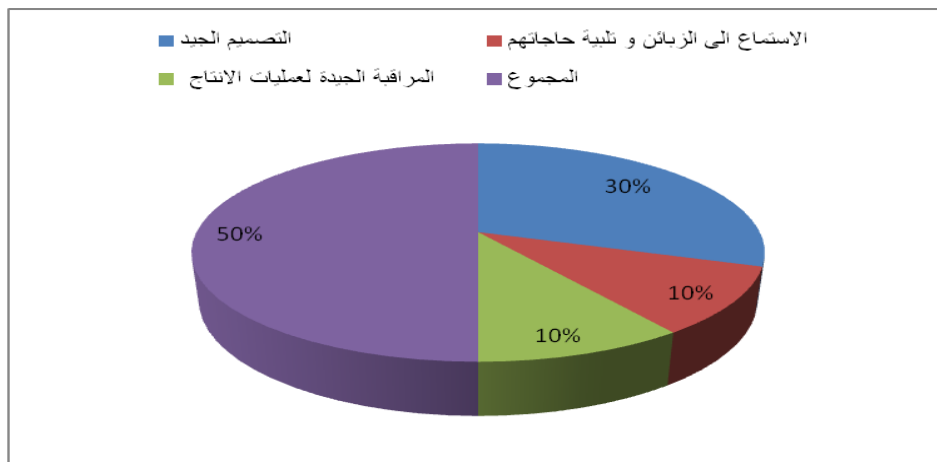
الجودة الشاملة تعني مراقبة و فحص المنتج النهائي، العمل على تحقيق رغبات المستهلك الخالية و المستقبلية، و كذا ارضاء الزبون.

السؤال التاسع: في رأيك ما هو أحسن مؤشر لتحقيق جودة المنتجات؟

الجدول رقم 12: يمثل اجابات العمال حول أحسن مؤشر لتحقيق جودة المنتجات.

النسبة المئوية	التكرار	
60%	60	التصميم الجيد
20%	20	الاستماع الى الزبائن و تلبية حاجاتهم
20%	20	المراقبة الجيدة لعمليات الانتاج
100%	100	المجموع

الشكل رقم 13: نسب اجابات العمال حول أحسن مؤشر لتحقيق جودة المنتجات



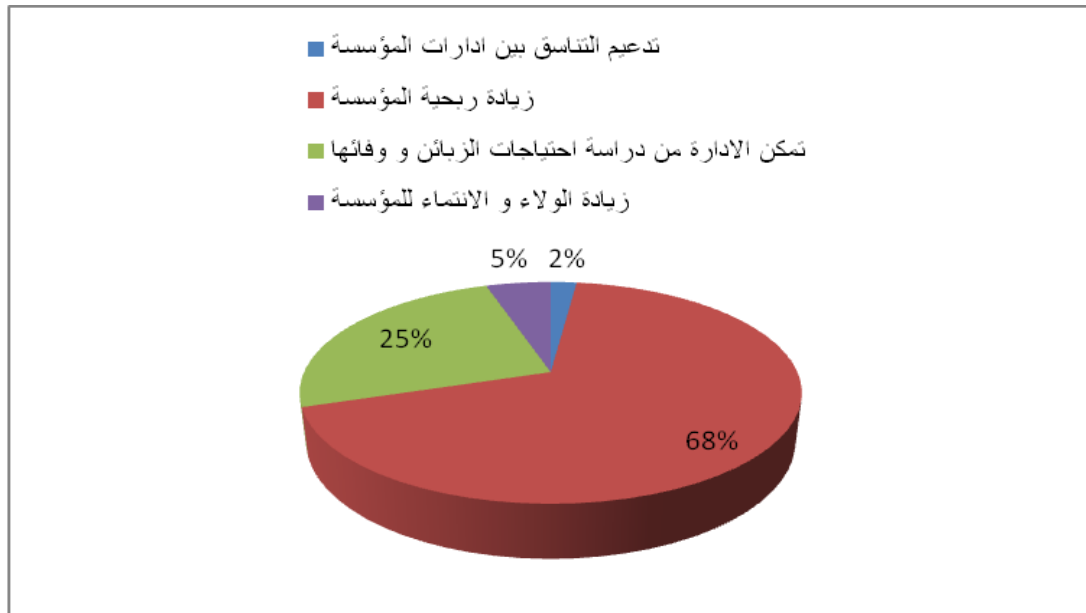
الفصل الثالث واقع نظام الجودة الشاملة بمؤسسة تكرير السكر و أثرها على مردوديتها

السؤال العاشر: ما هو سبب الاهتمام بالجودة الشاملة؟

الجدول رقم 13: يمثل اجابات العمال حول سبب الاهتمام بالجودة الشاملة.

النسبة المئوية	التكرار	
2%	2	تدعيم التناسق بين ادارات المؤسسة
68%	68	زيادة ربحية المؤسسة
25%	25	تمكن الادارة من دراسة احتياجات الزبائن و وفائها
5%	5	زيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة
100%	100	المجموع

الشكل رقم 14: نسب اجابات العمال حول سبب الاهتمام بالجودة الشاملة



الفصل الثالث واقع نظام الجودة الشاملة بمؤسسة تكرير السكر و أثرها على مردوديتها

السؤال الحادي عشر: ماذا تعني لكم شهادة الايزو؟

نشير الى أن معظم العاملين لا يعرفون معنى شهادة الايزو ما عدا بعض الاطارات و التي استدعى مني الشرح لهم فتحصلت على اجابات كانت كالتالي:

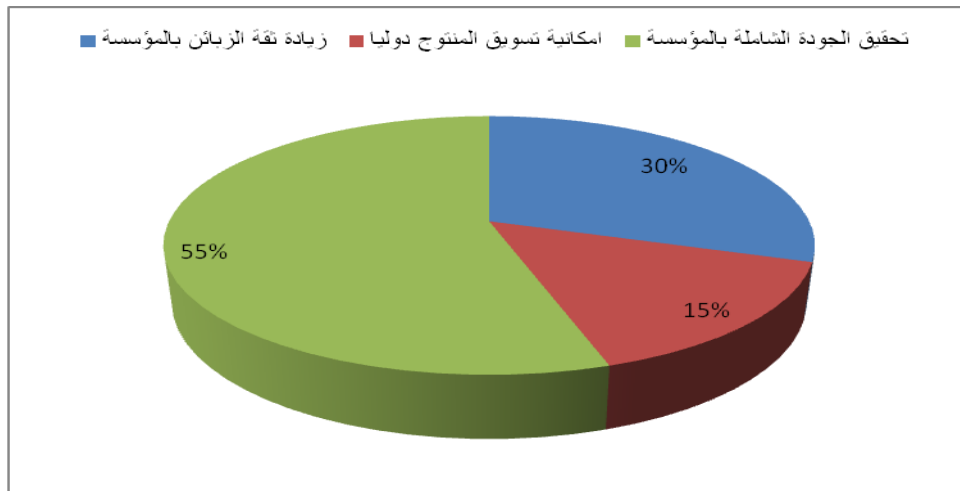
جدول رقم 14: يمثل اجابات العمال حول حصول المؤسسة على شهادة الايزو.

النسبة المئوية	التكرار	
30%	30	زيادة ثقة الزبائن بالمؤسسة
15%	15	امكانية تسويق المنتج دوليا
55%	55	تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة
100%	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الجواب الذي حصل على نسبة 55% و هي النسبة الأكبر و هذا يعني أن المؤسسة التي تحصل على ISO تطبق نظام الجودة في جميع مصالح المؤسسة و ليس فقط مصلحة الانتاج.

الشكل رقم 15: نسب اجابات العمال حول حصول المؤسسة على شهادة الايزو



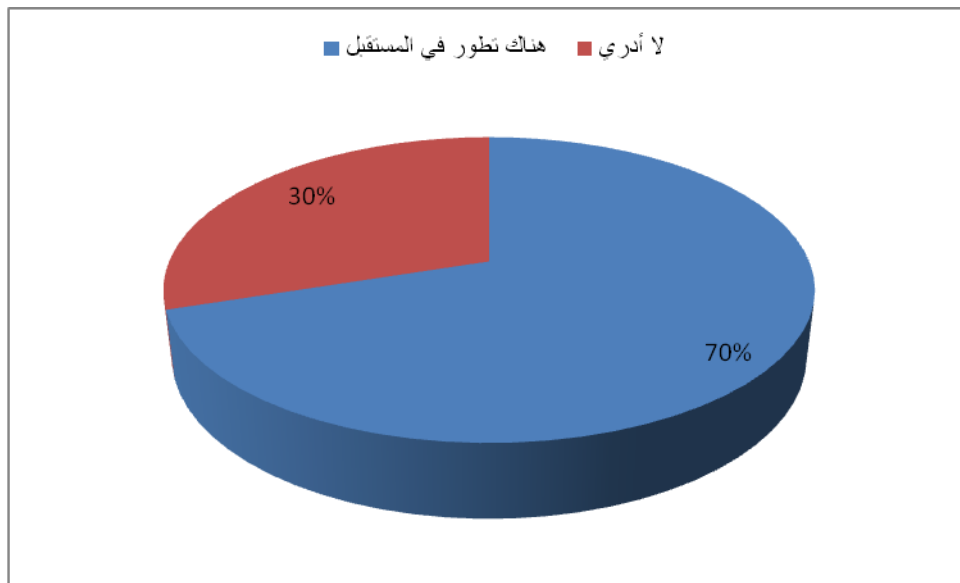
السؤال الثاني عشر: ماذا تتوقع لمنتج RAM Sucre في المستقبل؟

الجدول رقم 15: اجابات العمال حول مدى توقعاتهم للتطور المنتج في المستقبل.

النسبة المئوية	التكرار	
70%	70	هناك تطور في المستقبل
30	30	لا أدري
100%	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل رقم 16: نسب اجابات العمال حول مدى توقعاتهم للتطور المنتج في المستقبل



من خلال تحليل الاستبيان تبين أن:

RAM Sucre مؤسسة انتاجية تركز على انتاج السكر ذات 50 كلغ فقط.

- تسعى الى المحافظة على مكانتها في السوق من خلال تتبعها للأسعار بدلا من الجودة الشاملة.
- تسعى المؤسسة الى توسيع سلسلة انتاجها و هذا لتحقيق أرباح عالية و اكتفاء السوق الجزائرية.
- غياب الاتصال بين المستويات الثلاثة بالوحدة، حيث يبقى مفهوم الجودة الشاملة والإيزو غير واضح بالنسبة لأفراد الإدارة التنفيذية.
- إجابات أفراد الإدارة العليا متشابهة وأحيانا متطابقة، وهم على دراية بهذا المفهوم الحديث ويبقى هذا المفهوم نوعا ما واضح بالنسبة لأفراد الإدارة الوسطى.
- اللامبالاة من طرف بعض أفراد الإدارة الوسطى و أفراد الإدارة التنفيذية عند الرد على الإجابات و نشير هنا بأن إجابات أفراد الإدارة الوسطى والتنفيذية أحيانا ينوب عنها زملائهم.
- تسعى المؤسسة إلى زيادة مبيعاتها وتخفيض تكاليفها، وذلك استجابة لتوقع الزبائن من أجل الاحتفاظ بهم وبناء الرضا لديهم.
- للمؤسسة موقع تنافسي جيد بالرغم من تتبعها لإستراتيجية التكلفة الأقل.
- منتجات المؤسسة ليست ذات جودة عالية، وهذا قد يشكل عليها خطرا في المستقبل وبالتالي ضعف تنافسيتها خاصة مع ظهور منافسين جدد، وتغير رغبات المستهلكين.

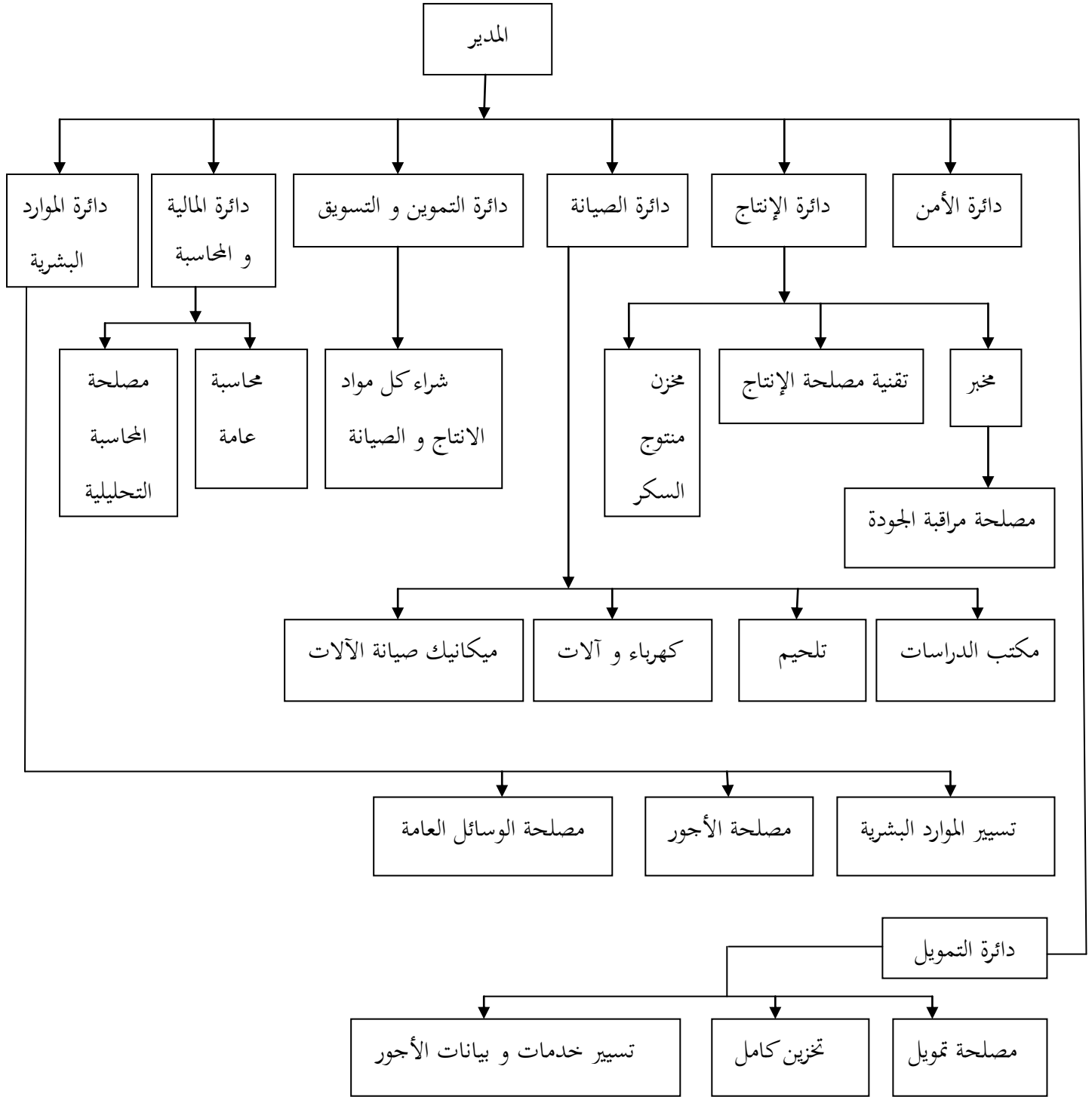
خلاصة:

مما سبق نستنتج أن مؤسسة RAM Sucre قيد الدراسة تتميز بموقع استراتيجي جدهام مما يساعدها في عملية تسويق المنتج وكذا الحصول على المواد الأولية، ولها طاقة انتاجية مرتفعة و اقبال واسع من طرف المستهلكين.

لكن و على الرغم من ذلك لا أن المؤسسة تعاني من بعض المشاكل منها:

- غياب الاتصال بين المستويات التنظيمية.
- عدم تغيير الهيكل التنظيمي حيث نلاحظ غياب الأقسام مثل قسم الجودة و التسويق.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة RAM Sucre:



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

الخاتمة:

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع، اتضح لنا أن للجودة الشاملة أهمية قصوى في الاقتصاد المعاصر، لما لها من أثر على المؤسسات وبقائها، خاصة مع تحرير التجارة بين الدول وإلغاء القيود الجمركية وكل أشكال الحماية للمنتجات الوطنية، الذي سيجعل التنافس بين المؤسسات أكثر حدة من أي وقت مضى سواء في الأسواق الداخلية

والخارجية، لذا وجب على المؤسسات الاقتصادية ومنها الجزائرية الاهتمام بالجودة الشاملة التي من شأنها أن تحسن الإنتاجية، وتعزز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، وفي هذا الصدد يقول ديمينج " ترتفع الإنتاجية في المؤسسة إذا تحسنت الجودة لديها"، لذا تعتبر الجودة الشاملة إحدى السبل المساعدة على خلق الميزة التنافسية، وأيضا الأسلوب المعتمد في جميع أنشطة المؤسسة من أجل الوصول بمنتجاتها وخدماتها إلى مستوى القبول العالمي، وبالتالي الحصول على شهادة المطابقة الدولية الايزو.

وعلى ضوء ما سبق تبرز أهمية بحثنا في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

ولقد مكن هذا البحث من تأكيد الفرضيات السابقة فالمؤسسة وحدة اقتصادية تؤثر وتتأثر بالمتغيرات المتواجدة بالبيئة، كما أن الجودة عرفت تطورات عديدة فأصبحت تأخذ معناها الشامل لتشمل جميع مستويات المؤسسة، لذا وجب إدراج الجودة الشاملة بالمؤسسة كمتغيرة استراتيجية تضمن نجاحها في ظل اشتداد المنافسة، كما أثبتت الدراسة النظرية أن إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو أسلوبان في التسيير يرميان إلى تحقيق رضا الزبون، إذ كان ظهور إدارة الجودة الشاملة مطلب حتمي لمواجهة الظروف التي فرضتها تغيرات المحيط، فبعد أن تعدد المنتجون

وصارت الأسواق مليئة بتشكيلات متعددة ومتنوعة من المنتجات، أصبح الهدف الأساسي للمؤسسة هو كيفية جلب الزبون إليها وجعله وفيا، وهذا التوجه نحو الزبون هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وذلك ما يسمح لها بالتميز والتفوق واحتلال مكانة في السوق.

النتائج:

لقد مكنتنا البحث بالخروج بالنتائج على الجانبين، الجانب النظري والجانب التطبيقي

الجانب النظري: حيث بينت الدراسة النظرية ما يلي:

- صار هدف تعظيم الربح هدفا ثانويا وليس أساسيا، بعدما أصبحت المؤسسة مجبرة على إرضاء زبائنها.
- الجودة عنصر مهم يجب على المؤسسة الأخذ به في عملية الإنتاج .
- الجودة الشاملة إحدى وسائل أو أساليب تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة .
- المدخل الجديد للجودة الشاملة لا يتناقض مع المدخل التقليدي المتضمن لعمليات الفحص
- تأكيد ومراقبة، بل يؤكد عليها مع إضافة التحسين المستمر في جميع مراحل العمليات الإدارية والإنتاجية.
- يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتسيير حديث في المؤسسات يخدم الموقع التنافسي لها.
- تتميز مرتكزات إدارة الجودة الشاملة بالتكامل، فلا يمكن تطبيق مبدأ والتخلي عن الآخر فكل مبدأ يكمل الآخر.
- نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بالموارد البشري، الذي احتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد.

- إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو على حد سواء تضع رضا الزبون ووفائه الركيزة الأساسية لها، لذلك حددت عددا من الطرق للوصول إلى الزبون، حيث جعلت الاستماع للزبون محورا هاما للتوجه نحوه وجعلت من مبدأ التحسين المستمر أساس الجودة الشاملة.

الجانب التطبيقي: لقد بينت الدراسة التطبيقية ما يلي:

- الافتقار إلى ثقافة تنظيمية بالمؤسسة .
- استخدام تقنيات المراقبة بشكل غير كاف، من خلال المخبر الذي تمتلكه المؤسسة.
- تستخدم المؤسسة إستراتيجية المنافسة على أساس السعر وليس الجودة .
- بالرغم من أن مؤسسة ليس لها شهادة الايزو، إلا أن هناك إقبال على منتجاتها .
- المؤسسة ليس لها ميزة التصدير إلى الأسواق الخارجية .
- إفتقار المؤسسة إلى ثقافة الجودة .
- وفرة المنتج في الزمان والمكان المناسبين .
- شهرة العلامة أو المؤسسة.

التوصيات:

في ظل النتائج المتحصل عليها يمكننا صياغة بعض التوصيات التي من شأنها أن تحدث تغيير إيجابي بالمؤسسات الجزائرية التي سعت أو تسعى للحصول على شهادة الإيزو وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

- بما أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، فعلى المؤسسة الإهتمام بالأفراد وتحفيزهم، فمن غير المعقول مطالبة الفرد ببذل جهد كبير، وهو لا يشعر بالأمان داخل المؤسسة دون أن تقدم له حوافر مادية.
- البحث عن مجال لتطوير استراتيجية اتصالية أكثر فعالية قادرة على بناء صورة المؤسسة والتعريف أكثر بمنتجاتها.
- اهتمام أكثر بجودة المنتج لنيل رضا الزبون، فالزبون هو مصدر ربحية المؤسسة ضرورة الفهم الجيد لمفهوم الجودة الشاملة وإدارتها من طرف الأفراد العاملين والإطارات على حد سواء.
- مراجعة الهيكل التنظيمي وجعله مرنا يتماشى مع متغيرات المحيط و احترام المنهج العلمي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، واستخدام الطرق والأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة وكذا التحسين المستمر.
- تنظيم الحملات الإعلانية موجهة لكل القطاع السوقي، مع التركيز على التغليف للتعريف أكثر للمنتج.
- إجراء ندوات أو لقاءات تحسيسية لتعريف المؤسسات الجزائرية بأهمية الجودة.
- العمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى كل المستخدمين.
- اقتراح فتح ملف الحصول على شهادة الايزو 9000.
- تعزيز مكانتها السوقية من خلال رفع مستوى انتاجها و بالتالي رقم أعمالها و عدد زبائنها.
- ترسيخ ثقافة مشتركة للعاملين و تحسيسهم بالانتماء من خلال اقناعهم بأن المؤسسة ملك الجميع.

ان هذا البحث بحاجة الى دراسات و أبحاث مكمله التلافي القصور في الجهد و اذ تأمل بأن نكون بهذه الدراسة قد وفقنا الى خد ما في محاولة إسقاطه على أرض الواقع.

و توجهت في أذهاننا لصياغة بعض الإشكاليات لتكون مجال بحث في المستقبل و هي:

- مساهمة إدارة الجودة الشاملة في نجاح المؤسسة الاقتصادية.
- تحليل آخر إصدارات سلسلة الايزو 9000 و تطبيقها في تسيير إدارة الجودة الشاملة.
- إدارة الجودة الشاملة و تطوير إستراتيجية المؤسسة الإنتاجية.

قائمة المراجع

المراجع:

الكتب باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 ، مطابع الدار الهندسية، مصر 1998.
2004
2. أحمد طرطار، الرشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،
2001.
3. احمد دودين يوسف، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1453هـ -
2014
4. إسماعيل عرباجي، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998 .
5. حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة الجزائر، 2009
6. حميد عبد النبي الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، الوراق للنشر و التوزيع الأردن، 2003
7. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، 2000
8. داودي الشيخ، اقتصاد المؤسسة، مركز الطباعة الجامعية، الجزائر، 1998
9. رعد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008
10. ريتشار دوليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتب جرير، السعودية، 1999
11. زين الدين فريد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، مصر، 2002
12. سمير عبد العزيز، جودة المنتجين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 11001 ، دار غريب للطباعة و النشر
و التوزيع، الأردن، 1995 .

قائمة المراجع

13. عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج و العمليات، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.
14. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو 9000، دار غريب للنشر .و التوزيع، مصر، 1995
15. عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 4، 2006.
16. عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، 2001
17. فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو 9000، عالم الكتيب الحديث، الأردن، 2008.
18. قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان 2006.
19. مأمون الدرادكة و آخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة و النشر، الأردن 2001.
20. مأمون السلطي و سهيلة عباس، دليل على تطبيق أنظمة ادارة الجودة و الايزو 2000، دار الفكر للطباعة، دمشق 1995
20. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 2، الأردن 2006.
21. محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورسال دولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006
22. محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت 1976
23. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمات، دار جرير للنشر، الأردن، 2002.

قائمة المراجع

24. مدحت أبو نصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، الإسكندرية 2008

25. مؤيد عبد الحسن الفضل ويوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى

المستهلك

26. ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة 2، 1998،

27. نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجد المؤسسات الجامعية. للنشر و

التوزيع، الأردن، 2007.

المذكرات:

1. محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة تخرج لنيل شهادة

ماجستير، جامعة الجزائر، 2003 . مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في

تنافسية المؤسسة، مذكرة تخرج ماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2003 .

2. مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة تخرج ماجستير، جامعة محمد

خضير، بسكرة، 2003،

3. عمراني حميدة، ، إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة

الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية 2011/2012.

4. خيتم محمد العيد، ، إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير

في علوم التسيير، 2009.

الكتب باللغة الفرنسية:

قائمة المراجع

1. C.Jambar : L'assurance Qualité, Les Norme iso 9000 En Pratique de économie, Parie, 1995.
2. J_P_Huberac. Guide des méthodes qualité. Maxima. Paris. 1998.
3. L. Krawseki et L.ritzmam : opération management, strategy and analysis_ed. west publishing, USA, 1993.

استبيان موجه لعمال مؤسسة RAM Sucre

إن الغرض من استعمال هذا الاستبيان هو معرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الموقع التنافسي للمؤسسة وهذا لإثراء الجانب التطبيقي من بحثنا " أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، وهذا في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية. لذا نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة على الأسئلة المقدمة، ونضمن لكم سرية آراءكم مع العلم أن هذه المعلومات لغرض الدراسة وليس إلا: ملاحظة: أجب بوضع علامة (+) في الخانة المناسبة.

الجنس: ذكر أنثى

السن:

الحالة المدنية: أعزب متزوج مطلق

المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

1. التحاقك بالعمل كان عن طريق:

المسابقات:

العلاقات:

التحويل من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى:

2. هل أنت راض بالمنصب الذي منح لك؟

نعم لا

لماذا.....

.....

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة	
					3. التكوين الذي تحصل عليه في المؤسسة كاف
					4. الأجر الذي تتلقاه مكافئ للمهام الموكلة إليك
					5. العلاقات بين العمال والمؤسسة جيدة
					6. المناخ السائد في العمل يساعد على انجاز مهامك

7. نظام الحوافز في المؤسسة في المستوى المطلوب؟

يوجد لا يوجد

8. ماذا تعني لك الجودة الشاملة؟

9. في رأيك ما هو أحسن مؤشر لتحقيق جودة المنتجات؟

- التصميم الجيد للمنتجات

- الاستماع إلى الزبائن وتلبية حاجياتهم

- المراقبة الجيدة لعمليات الإنتاج

10. ما هو سبب الاهتمام بالجودة الشاملة؟

- تدعيم التناسق بين ادارات المؤسسة.

- زيادة ربحية المؤسسة.

- تمكن الادارة من دراسة احتياجات الزبائن و وفائها.
- زيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة.

11. ماذا تعني لكم شهادة الايزو؟

- زيادة ثقة الزبائن بالمؤسسة.
- امكانية تسويق المنتج دوليا.
- تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة.

12. ماذا تتوقع لمنتج RAM Sucre في المستقبل؟

- هناك تطور في المستقبل.
- لا أدري.

قائمة المحتويات

تشكرات	9
اهداء	10
قائمة الأشكال	10
قائمة الجداول	14
قائمة المحتويات	16
مقدمة	18

الإطار النظري

الفصل الأول: المفاهيم النظرية للجودة و الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد	9
المبحث الأول: ماهية الجودة	10
المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي	10
المطلب الثاني: أبعاد الجودة	14
المطلب الثالث: تكاليف الجودة	16
المطلب الرابع: أهمية و أهداف الجودة	18
المبحث الثاني: الجودة الشاملة	22
المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة	22
المطلب الثاني: عناصر الجودة الشاملة	23

26.....	المطلب الثالث: فوائد تحقيق الجودة الشاملة.
27.....	المطلب الرابع: أهمية الجودة الشاملة.
29.....	المبحث الثالث: ماهية المؤسسة الاقتصادية.
28.....	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية و خصائصها.
31.....	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الاقتصادية.
34.....	المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية.
38.....	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية.
40.....	خلاصة.

الفصل الثاني: ادارة الجودة الشاملة و معايير الايزو 9000

41.....	تمهيد:
42.....	المبحث الأول: ماهية ادارة الجودة الشاملة.
42.....	المطلب الأول: تعريف ادارة الجودة الشاملة.
44.....	المطلب الثاني: مبادئ و أسس ادارة الجودة الشاملة.
46.....	المطلب الثالث: أهمية ادارة الجودة الشاملة.
48.....	المطلب الرابع: أهداف ادارة الجودة الشاملة.
51.....	المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
51.....	المطلب الأول: متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة.
53.....	المطلب الثاني: مراحل ادارة الجودة الشاملة.

56	المطلب الثالث: طرق قياس إدارة الجودة الشاملة.....
65	المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومزاياها.....
67	المبحث الثالث: معايير الإيزو و علاقته بإدارة الجودة الشاملة.....
67	المطلب الأول: مفهوم الإيزو و نشأته.....
71	المطلب الثاني: سلسلة المواصفات القياسية الدولية.....
73	المطلب الثالث: اخر اصدارات سلسلة مواصفات الايزو (ISO).....
79	المطلب الرابع: علاقة معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة.....
83	خلاصة.....

الاطار التطبيقي

الفصل الثالث: واقع نظام الجودة الشاملة بمؤسسة تكرير السكر و أثرها على مردوديتها

84	تمهيد.....
85	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة RAM Sucre
85	المطلب الأول: تقديم المؤسسة RAM Sucre
89	المطلب الثاني: تقديم و تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
90	المطلب الثالث: دور المؤسسة في تنمية الاقتصاد الوطني.....
91	المبحث الثاني: دراسة نظام الجودة الشاملة بمؤسسة RAM Sucre
91	المطلب الأول: تقديم مصلحة مراقبة الجودة بمؤسسة RAM Sucre

91.....RAM Sucre المؤسسة مراقبة الجودة : المطلب الثاني:

92.....RAM Sucre المؤسسة تقييم نظام الجودة : المطلب الثالث:

106.....خلاصة

107.....خاتمة

.....قائمة المراجع

.....الملاحق

الملخص:

شهد العالم خلال القرن الأخير العديد من التغيرات و التحولات التي كان لها تأثير مباشر و غير مباشر على كافة المستويات، و شملت جميع المؤسسات سواء كانت انتاجية أو خدمتية، و هذا ما دفع بها الى ضرورة انتهاز أسلوب حديث من أجل مواكبة هذه التطورات، و تعتبر ادارة الجودة الشاملة أحد المداخل لذلك، لأنها تساهم بشكل في اكتساب المؤسسات للميزة التنافسية و تقديم المنتجات و الخدمات ذات جودة عالية من خلال تطبيق معايير الايزو من أجل تحقيق الرضا الكامل للزبون الذي أصبح يمثل المعيار الأساسي لتقييم المؤسسات و تفوقها، خاصة في قطاع الانتاج لذا من الضروري الاهتمام بالجودة الشاملة في هذا القطاع الذي يحتل اليوم مكانة عالية و يمثل نسبة هائلة من مردودية المنتجات للاقتصاد الوطني.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الجودة الشاملة، ادارة الجودة الشاملة، معايير الايزو، المؤسسة.

Résumé :

Le monde a été témoin au cours du siècle dernier, un grand nombre de changements et de transformations qui ont eu un impact direct et indirectement à tous les niveaux, et inclus toutes les institutions, qu'ils soient productifs ou d'un service, et ceci est ce qui l'a poussé à la nécessité de poursuivre un style moderne afin de garder le rythme de ces développements, et est considéré comme dans l'ensemble une qualité des entrées pour que l'administration, car ils contribuent à l'acquisition d'institutions d'avantage concurrentiel et de fournir des produits et des services de haute qualité grâce à l'application des normes ISO en vue d'atteindre la pleine satisfaction du client, qui est devenu un critère fondamental pour évaluer les institutions et la supériorité, en particulier dans le secteur de la production est donc nécessaire de se concentrer sur la qualité totale dans ce secteur, qui occupe aujourd'hui une position haute et représente un énorme pourcentage de la rentabilité des produits de l'économie nationale.
Mots clés: qualité, qualité globale, de la gestion de la qualité totale, normes ISO, l'institution