



الموضوع

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
(دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (العلوم الاقتصادية)
تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف:

عمري ريمة

إعداد الطالب(ة):

كريم محمد حسام الدين

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د/ عديسة شهرة	أستاذ محاضر ب	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د/ عمري ريمة	أستاذ محاضر ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د/ مسمش نجاة	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

الإهداء

اهدي ثمره جهدي التي طالما تمنيت اهدائها وتقديمها في احلى طبق الى من كلله الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... الى من احمل اسمه بكل افتخار... ارجو من الله ان يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوما أهدي بها اليوم وفي الغد و إلى الأبد..

والدي عزيز

وإلى التي حملتني وهنا على وهن، الى من رعتني بعطفها وحنانها، الى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني الى بسملة الحياة و سر الوجود الى من كان دعائها سر ناجحي

أمي العزيزة

شكر وعرقان

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على سيدنا

محمد النبي الكريم وعلى آله وصحبه

من باب العرقان بالفضل نتقدم بجزيل الشكر والامتنان

للدكتورة "عمري ريمة"

لتفضلها بالاشراف على هذا البحث ، ولما بذلته معنا من جهد و إرشاد،ولما منحتنا من علمها

ووقتها طوال الفترة إعداد هذا البحث حتى بدى كما هو عليه

كما نتقدم بالشكر و الاحترام لكل عمال مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة على مد يد العون لنا

بكل ما نحتاجه، وكما نشكر كل مساهم في انجاز هذا العمل

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة، ودورها في تحسين الاداء في المؤسسات، وبيان الانعكاسات و الآثار والايجابية في الأداء نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التحسين المستمر واعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن.

وتعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة والمهمة للمؤسسات، وقد بدأت بتطبيقها بسبب التغيرات والتحديات التي تواجهها هذه المنظمات، وحتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها بنجاح. ولم يعد اهتمام إدارة الجودة الشاملة بجودة السلع فقط، وإنما بجودة الخدمات، وجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة لزيادة القدرات التنافسية للمؤسسات على المستوى المحلي والعالمي.

وتواجه المؤسسات العالمية والمحلية العديد من التغيرات والتحديات، ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه المؤسسات من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المؤسسة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل ،وقد تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الكوابل ببيسكرة . (ENICAB).

الكلمات المفتاحية :

الجودة ، إدارة الجودة الشاملة ،الأداء ، تحسين الأداء.

Résumé :

Cette étude vise à identifier la Total Qualité Management, et son impact dans l'amélioration de la performance dans Les institutions, et la déclaration des répercussions positives dans la performance en raison de l'application de la Total Qualité Management (la gestion de l'amélioration continue, et le soutien de la haute direction pour mettre en œuvre la Total Qualité Management, et concentrer les efforts sur la satisfaction des besoins et des désirs des clients).

La Total Quality Management des méthodes modernes et des institutions de gestion des tâches, ont commencé à appliquer en raison des changements et des défis rencontrés par ces institutions, afin que vous puissiez rester et de continuer à travailler avec succès. L'intérêt pour la gestion de la qualité des produits de qualité globale est plus seul, mais la qualité des services, et la qualité de toutes les activités et processus au sein de l' Entreprise, afin d'accroître la compétitivité des institutions au niveau local et mondial. Des méthodes modernes et des institutions de gestion des tâches, mais la qualité des services, et la qualité de toutes les activités et processus au sein de l' Entreprise, afin d'accroître la compétitivité des institutions au niveau local et mondial.

Les institutions internationales et locales, et faire face à de nombreux changements et défis, et a appelé à ces défis à l'émergence de nouveaux concepts dans la gestion des institutions , qui vise à atteindre l'objectif survivre dans le monde de la concurrence et que changer les méthodes traditionnelles qui ne correspondent pas avec ce face par des organisations de défis, et l'adoption de concepts modernes de gestion permettra à l' Entreprise de relever les défis et surmonter cette direction pour atteindre le meilleur niveau de performance. L'étude de terrain a été menée à la Cable Industry Corporation à Biskra.(**ENICAB**).

les mots clés :

Qualité, gestion de la qualité totale, performance, amélioration des performances.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر وعرقان
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - ج	المقدمة العامة
الفصل الاول: الاطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة	
2	تمهيد
2	المبحث الاول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
3	المطلب الاول: مفهوم ادارة الجودة الشاملة و تطورها
3	الفرع الاول: تعريف الجودة و أبعادها
3	أولاً : تعريف الجودة
4	ثانياً :أبعادها
5	الفرع الثاني : مراحل تطور الجودة
6	الفرع الثالث : تعريف إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management
8	الفرع الرابع : مبادئ إدارة الجودة الشاملة
10	الفرع الخامس : رواد ادارة الجودة الشاملة و اسهاماتهم في تطويرها
17	المطلب الثاني : مراحل وأدوات إدارة الجودة الشاملة
17	اولاً : مراحل إدارة الجودة الشاملة
19	ثانياً: أدوات إدارة الجودة الشاملة
23	المطلب الثالث :اهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
23	أولاً: اهمية إدارة الجودة الشاملة
24	ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة
24	المطلب الرابع: معوقات و متطلبات إدارة الجودة الشاملة

24	أولاً : معوقات إدارة الجودة الشاملة
25	ثانياً : متطلبات إدارة الجودة الشاملة
27	المبحث الثاني :الإيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة
27	المطلب الاول : مفهوم الايزو 9000
27	الفرع الاول :تعريف الايزو 9000
28	الفرع الثاني: مبادئ الايزو 9000
28	المطلب الثاني : خصائص الايزو 9000
29	المطلب الثالث: سلسلة مواصفات الايزو (المعايير)
30	المطلب الرابع :علاقة معايير ISO9000 بإدارة الجودة الشاملة
32	المبحث الثالث : علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء في المؤسسة الاقتصادية
32	المطلب الاول :ماهية الاداء
32	الفرع الاول: تعريف الاداء
33	الفرع الثاني: أبعاد الاداء
34	الفرع الثالث: مكونات الاداء
36	الفرع الرابع: أنواع الاداء
40	المطلب الثاني :قياس و تقييم الاداء
40	الفرع الاول: قياس الأداء
41	الفرع الثاني: خطوات قياس الاداء
42	الفرع الثالث: عناصر تقييم الاداء
43	الفرع الرابع: خصائص تقييم الاداء
44	المطلب الثالث :أساليب تأثير إدارة الجودة الشاملة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية
44	الفرع الاول: مبدأ التركيز على الزبون.
46	الفرع الثاني: مبدأ التركيز على التحسين المستمر
47	الفرع الثالث: مبدأ مسؤولية الإدارة
47	الفرع الرابع: مبدأ مشاركة العاملين
48	المطلب الرابع : مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء بالمؤسسة الاقتصادية
48	الفرع الاول: التحسين المستمر في الأداء KAIZEN

50	الفرع الثاني: تحسين أداء المؤسسات من منظور إدارة الجودة الشاملة
51	الفرع الثالث: أثر ادارة الجودة الشاملة على اداء المؤسسة
51	اولا: اثر ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي
51	ثانيا : اثر ادارة الجودة الشاملة على الاداء التجاري
52	ثالثا: اثر ادارة الجودة الشاملة على علاقة المؤسسة بالموردين
54	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء داخل مؤسسة (صناعة الكوابل بسكرة ENICAB)
55	تمهيد
55	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
55	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
56	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة
58	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
60	المطلب الرابع : الاهداف الاقتصادية للمؤسسة
61	المبحث الثاني: تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الكوابل ببسكرة وأثرها على الأداء
61	المطلب الاول : أدوات جمع البيانات
62	المطلب الثاني: آليات الجودة الشاملة بالمؤسسة
67	المطلب الثالث: إجراءات الحصول على شهادة الإيزو
69	المطلب الرابع: : أهمية حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في تحسين ادائها
74	خلاصة الفصل
75	خاتمة
80	قائمة المراجع
84	الملاحق -1-

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
6	مراحل تطور الجودة	01
13	دائرة ديمنج PDCA	02
14	ثلاثية جوران	03
19	مراحل التطبيق ادارة الجودة الشاملة	04
21	رموز خريطة تدفق العمليات	05
22	خريطة السبب والأثر	06
49	التحسين المستمر للأداء KAIZEN	07
52	حلقة خلق قيمة للزبون	08

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
31	اوجه الاختلاف بين ادارة الجودة الشاملة و الايزو 9000	01
36	مقارنة بين الكفاءة و الفعالية	02
70	تطور حجم الإنتاج من عائلات الكوابل قبل وبعد الإيزو سنة (2000-2002)	03
71	تطور الكمية المنتجة من البكرات قبل وبعد سنة (2000-2002)	04
71	تطور الكمية المنتجة من حبيبات P.V.C قبل وبعد الإيزو سنة (2000-2002)	05
72	تطور حجم المبيعات من عائلات الكوابل قبل وبعد الإيزو سنة (2000-2002)	06
73	تطور قيمة المبيعات لأهم الزبائن قبل وبعد الإيزو سنة (2000-2002)	07

المقدمة

مقدمة

لم يعرف العالم المعاصر موجة من التغيرات كالتى يشهدها اليوم، ولا تحديات كالتى يواجهها في مختلف المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، التقنية، وغيرها كاشتداد المنافسة العالمية وانطلاق هائل للتكنولوجيا في جميع المجالات و انفجار ثورة الاتصالات و المعلوماتية و تزايد الصراع على الأسواق و الفوز بالأرباح و بمعدلات النمو، و كسب الميزات التنافسية بالإضافة إلى بروز منظمة المواصفات العالمية التي تؤكد على أهمية الجودة و غيرها، فأحدثت هذه التغيرات تطورا في سلوك التنظيمات و في الممارسات الإدارية بشكل عام، مما تحتم على المنظمات ضرورة مواكبة هذه التحديات من خلال: اتخاذ الترتيبات، استبدال المفاهيم والتقنيات والسلوكيات و الممارسات الإدارية التقليدية و الأخذ بالمفاهيم و التقنيات و السلوكيات و الممارسات الإدارية الحديثة، التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية، و تدعيم قدراتها التنافسية، و تحسين أداءها وتميز في كافة الجوانب بما يحقق لها الريادة و التفوق، و من أهم التوجهات الإدارية المعاصرة التي تكفل للمنظمة تحقيق أهدافها المنشودة. مدخل إدارة الجودة الشاملة وتعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة ومدخلا للتطوير الشامل والمستمر للأداء، حيث تعد مسؤولية جميع أفراد المؤسسة، وتهدف إلى تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة على جميع مراحل التشغيل بدءا من التعامل مع المورد وصولا إلى التعامل مع العميل.

كما يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات وذلك من منطلق أنه يمثل الدافع الأساسي لبقاء أية مؤسسة، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية و إن العديد من المؤسسات حققت نتائج سلبية تمثلت أساسا في انخفاض مستوى أدائها ولكن كضرورة للبقاء والاستمرار يفرض عليها تعزيز مكانتها والارتقاء بأدائها ولبلوغ ذلك تنتهج المؤسسات عدة سبل لتحسينه.

وقد سعت المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الجودة و جعلها الهدف الأساسي في ظل هذا العالم المتغير الذي يسوده التنافس في تقديم الخدمات و السلع بصورة أفضل و في ظل المنافسة العالمية الشديدة للمؤسسات لكسب حصة أكبر في السوق أو الطلب، أصبح العميل هو سيد الموقف و سيد السوق و الجميع يسعى لإرضائه بدراسة حاجاته و رغباته الحالية و تطلعاته المستقبلية لمحاولة إشباعها بعرض سلع و خدمات بالجودة و السعر المطلوبين، طمعا في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء و استمرارية المؤسسات و بحثا عن التفوق التنافسي. و من ثم توجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرت المؤسسات حجر الزاوية من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة و أسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة و استخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها و المحافظة عليهم .

الإشكالية:

تتميز بيئة الأعمال التي تعمل فيها معظم المؤسسات بالتغيرات السريعة المتلاحقة والتطورات المتعاقبة وأدى ذلك إلى زيادة اهتمام المؤسسات برغبات العملاء وجمع معلومات عن خصائصهم واحتياجاتهم والعمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضائهم، وتطلب ذلك ضرورة البحث عن الجودة والتميز في الأداء وتحقيق ميزات تنافسية تضمن البقاء والاستمرار، وهذا يتطلب أن يقوم كل فرد بإعادة عمله من خلال إستراتيجية للتحسين المستمر في جودة المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة. وتعتبر الجودة هي العنصر الفارق في تحديد مراكز المؤسسات خدمية كانت أم إنتاجية وهي تجعل كل مؤسسة تحاول أن تجمع قدراتها وتوظف كل مواردها لتحقيق أهدافها.

وعلى هذا الأساس تطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

❖ ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟ وهل يسمح تطبيقها في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة من تحسين الأداء فيها؟

الأسئلة الفرعية:

و تقودنا هذه الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- 1- كيف تساهم أدوات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية ؟
- 2- هل حصول مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة على شهادة الايزو كفيل بتحسين أدائها ؟

الفرضيات :

ومبدئياً نجيب على هذه التساؤلات بالفرضيات التالية:

- 1- تساهم أدوات إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية التي تعرف كيف تطبقها.
- 2- حصول مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة على شهادة الايزو يعزز من قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف المرسومة بكفاءة و فعالية، و تحسين الأداء.

أسباب إختيار الموضوع

ثمة أسباب متعددة دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه بكل جدية دون غيره من المواضيع، وهي تكمن فيما يلي:

- تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالجودة الشاملة والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء العام للمؤسسة
- محاولة بناء صورة واضحة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تمكنا من تطبيقها على أرض الواقع
- تطابق موضوع الدراسة مع تخصصنا (إقتصاد و تسيير المؤسسة)
- الفضول والدافع المعرفي للاطلاع على دور إدارة الجودة الشاملة في رفع وتحسين مستوى الأداء للمؤسسة

أهمية البحث:

تتجلى أهمية دراستنا فيما يلي:

- تتمثل أهمية هذا البحث في إبراز الدور الذي تقدمه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة وتوضيح الشروط اللازم تحقيقها من أجل ضمان نجاح تبني هذه الفلسفة كما يمثل هذا الموضوع أهمية كبيرة نظرا لأنه يتسم بالحدائة خاصة في البلدان النامية، إذ يساهم في زيادة الاهتمام بالجودة الشاملة و الأداء في المؤسسة، إضافة انه يمكن أن يساهم في زيادة تحسين مؤسساتنا ولفت نظرها لأهمية تبني أسس إدارة الجودة الشاملة.

أهداف البحث:

ويمكن حصرها فيما يلي:

- تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة و النظر في كيفية تطبيقها داخل المؤسسات.
- إبراز الآثار المحتملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات.
- تسليط الضوء على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء.
- الإحاطة بمفاهيم الأداء و بلورة الأفكار المتعلقة بمفهوم الأداء و البحث في سبل قياسه.
- تقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة وتحديد أثرها على الاداء.

منهج البحث:

للإجابة على إشكالية البحث و لاختبار صحة الفرضيات السابق ذكرها اخترنا المنهج التحليلي الوصفي في الجانب النظري من البحث الذي سيلقي الضوء المناسب على مختلف الجزئيات ،كما تمت الإستعانة بأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لمؤسسة (صناعة الكوابل بسكرة ENICAB) بغرض فهم الجوانب المتعلقة بالتأثيرات الممكنة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المؤسسة.

صعوبات البحث :

تعرضنا لصعوبات بحيث أن المؤسسة محل الدراسة لم تستقبلنا بشكل جيد وذلك نظرا للظروف الصحية التي تمر بها البلاد بصفة خاصة و العالم بصفة عامة، كما انه كانت هناك صعوبة الحصول وجمع المعلومات في المؤسسة نظرا لسرية وثائق المؤسسة .

الدراسات السابقة :

1- مذكرة مزغيش عبد الحليم تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق 2012. وتوصلت هذه الدراسة بأن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يركز على العنصر البشري أساسا، ولضمان التحسين المستمر وخدمة الزبون، وهي تتطلب تجنيدا شاملا لكل الطاقات، بل يستلزم تحقيق الجودة صب الجهود حتى على تلك العلاقات الخارجية مع الزبائن أو مع الموردين و لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفير كل الشروط الضرورية ولعل أهم ما يجب التركيز عليه هو ضرورة إلزام الإدارة العليا بهذا المنهج إذ أن له أكبر أثر في شحن الأفراد و تحفيزهم لاستغلال كل طاقاتهم وكفاءاتهم و خلق قيم تقود المؤسسة نحو تحقيق أفضل أداء.

2- مذكرة بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الإقتصادية دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير تخصص تسيير 2006.

توصلت هذه الدراسة إلى تسجيل مؤشرات إيجابية جدا فيما يخص تحسين أداء في المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة والمؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 بصفة عامة. و هذا ما يدل على وجود نظام

جودة كفاء و فاعل موثق مبني على أسس و قواعد دولية استندت عليه المنظمات الحاصلة على شهادة ISO 9000 في انجاز أنشطتها و تحسين أدائها ، مما سمح لها من تحسين جودة المنتج مع زيادة نسبة كفاءة التشغيل و الإنتاجية و التقليل من التكاليف و خلق ظروف عمل جيدة تمكنها من ترقية الاتصال بين الأفراد فيما بينهم من جهة و مع الإدارة من جهة أخرى.

* ودراستنا اهتمت بدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ولتوضيح ذلك تم إجراء دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة لدراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة وأثرها على الاداء العام للمؤسسة وتمت الدراسة سنة 2020.

هيكل البحث :

للإجابة على الإشكالية البحث والتطرق إلى كل جوانب المتعلقة بالموضوع قسمنا بحثنا إلى الفصول التالية:

الفصل الأول : جاء تحت عنوان **إطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة** و تناولنا في المبحث الاول دراسة موضوع الجودة وأهمية إدارة الجودة الشاملة ومبادئها من خلال تقديم تعاريف حديثة ،وتطرقنا لأساسيات حول إدارة الجودة الشاملة و شمل هذا الجانب توضيح ابرز اسهامات رواد ادارة الجودة الشاملة ومراحل و ادوات تطبيقها ثم أضفنا بعد ذلك في المبحث الثاني عنصرا مهما وهو الإيزو 9000 كنظام لإدارة الجودة الشاملة.وتطرقنا إلى مختلف المبادئ والخصائص الخاصة به ثم تطرقنا في المبحث الثالث إلى تحديد مفهوم الأداء ثم التعرّيج على معنى قياس الاداء و تقييمه ، وتوضيح أساليب تأثير إدارة الجودة الشاملة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني : جاء تحت عنوان دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء داخل مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB) تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة و تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخلها بعد الحصول على شهادة الايزو وأثرها على أداء المؤسسة .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

الفصل الاول:الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.

تمهيد

شهد العالم ولا يزال يشهد العديد من الإبداعات و التحولات والتطورات خاصة في الجانب الاقتصادي،إن ارتفاع عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها وكذا تحرر التجارة الخارجية مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المنتجين ودفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على حصصهم السوقية وكذا الحصول على التفوق التنافسي سواء على المستوى المحلي أو الدولي،ولدى أصبحت الجودة اليوم تشكل سلاحا استراتيجيا للحصول على الميزة التنافسية وريادة الأسواق،والسبيل لذلك هو انتهاز ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة والتأهل للإيزو. وإدارة الجودة الشاملة فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة حيث تصبح مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يرفع أداء المؤسسة بشكل كبير وهذا ما سنتطرق اليه في المباحث التالية.

المبحث الاول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

من الملاحظ في السنوات الاخيرة من زيادة اهتمام المؤسسات في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة اذ سعت المؤسسات والشركات الكبرى الى ترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة الشاملة في جميع عملياتها في مجال الانتاج والصناعة و الخدمات وهذا من اجل مواجهة التحديات الجديدة المتعلقة بحدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي وكذلك من اجل الوصول الى اعلى مستويات الجودة في انتاج سلعها والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات.

المطلب الاول :مفهوم ادارة الجودة الشاملة و تطورها.

للوصول إلى مفهوم ادارة الجودة الشاملة يجب علينا أولا التطرق إلى تعريف الجودة ومختلف أبعادها.

الفرع الاول: تعريف الجودة و أبعادها.

اولا :تعريف الجودة .

هناك عدة تعاريف نذكر منها :

***يعرفها جونسون :**

بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة

أو الخدمة التي تقدم إليه.¹

***وهي أيضا مجموعة الخصائص والسمات لمنتج أو عملية أو خدمة والتي تعطي القدرة على الوفاء**

بمتطلبات أو حاجات محددة.²

*** وقد قامت المجموعة الأمريكية لمراقبة الجودة بتعريفها :**

بأنها السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها الوفاء بالمطلوب أو الحاجات

الضمنية.³

في ضوء التعاريف السابقة نقدم تعريفا شاملا وهو :

❖ الجودة بمعناها العام هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تكون

قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا

والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة تقديم الخدمة ، وإيجاد صفة

التميز فيهما.

¹ فريد عبد الفتاح ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص 10.

² محمد رضا شندي ، الجودة الشاملة والايزو بين النظرية والتطبيق ، دار وائل للنشر، مصر، 1996، ص، ص 38. 39.

³ فريد عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص 12.

ثانيا: أبعاد الجودة.

إن الجودة تعني أشياء كثيرة وتعتبر عن وجهات نظر متباينة لذلك فإنها تكون نسبية وليست مطلقة وغير ملموسة ولكنها حقيقية وواضحة، لذلك فإن مجمل احتياجات ورغبات المستهلك ساهمت في تحديد معالم وأبعاد الجودة المطلوبة، حيث حدد الباحث ديفد جارفين (Garvin 1988) ثمانية أبعاد تعبر عن الجودة ويمكن من خلالها ضبط الجودة أو الخدمة وهي كما يلي:

1-المعمولية: وهي احتمالية عمل المنتج دون فشل خلال فترة زمنية محددة ،ووفق المواصفات المحددة في التصميم الأساسي للمنتج،وتعتبر المعولية البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه المستهلك وخاصة السلع المعمرة.

2-التطابق: وهي درجة القياس، التي تعبر عن قياس تطابق مواصفات المنتج أو الخدمة مع المواصفات المحددة في التصميم الأساسي له.

3-الأداء: يمثل هذا البعد خصائص المنتج الأساسية، وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد مثل الوضوح والسرعة والسهولة والاقتصاد.

4-الجمالية: ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات، والمتمثلة بالمظهر الخارجي أو المذاق أو الرائحة أو الصوت، وهي تشكل الأساس في جذب المستهلك نحو المنتج لاسيما السلع الكمالية.

5-القدرة على الخدمة : وهي سرعة توفر خدمات الصيانة والإصلاح اللازمة لإعادة المنتج إلى العمل أو الاستخدام بعد عطله، وتقاس سرعة الخدمة في توفر قطع الغيار اللازمة وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها.

6-العمر الافتراضي للمنتج : وهو عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفق للمواصفات قبل ضعف أدائه وفقدانه للخواص المطلوبة.

7-الخصائص الثانوية للمنتج:وهي الخصائص الغير أساسية التي تضاف للمنتج حسب رغبة وطلب المستهلك.

8-قدرة التحسين للمنتج : وهي صورة المنتج المرسومة في تصور المستهلك، والمتولدة من خلال سمعة المنتج ومحلات الدعاية والإعلان أو الاتجاهات السائدة عن المنتج في السوق.¹

¹ محفوظ احمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة(مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006، ص، ص 20. 21.

الفرع الثاني : مراحل تطور الجودة.

مراحل تطور الجودة تتمثل في أربعة مراحل وهي :

1- مرحلة التفتيش او الفحص: 1940-1990 في هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف الاخطاء

وتصحيحها وان عملية الفحص تكشف عن اخطاء اوالعيب الذي حدث بالفعل ولكنها لم تقم بمنعه من الاساس.

2- مرحلة ضبط الجودة احصائيا مراقبتها : 1940-1960 في هذه المرحلة تعتمد الجودة على الاساليب

والطرق الاحصائية في مراقبة الجودة وتعتبر هذه المرحلة اكثر تطورا مقارنة بمرحلة الفحص فهي تركز على

ارضاء العميل وتلبيه احتياجاته كما تركز على منع وقوع الاخطاء خلال العملية الانتاجية وهذا فيما يتعلق

بتعقيد الاساليب وتطوير الانظمة.

3 - مرحلة تأ كيد و ضمان الجودة: 1960-1980 تميزت هذه المرحلة عن سابقتها بتعمق مفهوم النظرة

نحو مفهوم الجودة وذلك طبقا لما تشير اليه مراجعة الركائز الاساسية التي تستند اليها وهي:

* قياس او تقدير تكلفة الجوده من : تكاليف الاصلاح/ تكاليف اعادة التشغيل/ تكاليف العملاء نتيجة عدم

إرضائهم.

* النظرة الشاملة لمراقبة الجودة وهي التركيز على تحقيق التكامل في ممارسة وظيفة الرقابة على الجودة وذلك

عبر مراحل تصميم المنتج والتصنيع حتى وصول منتج الى الزبون.

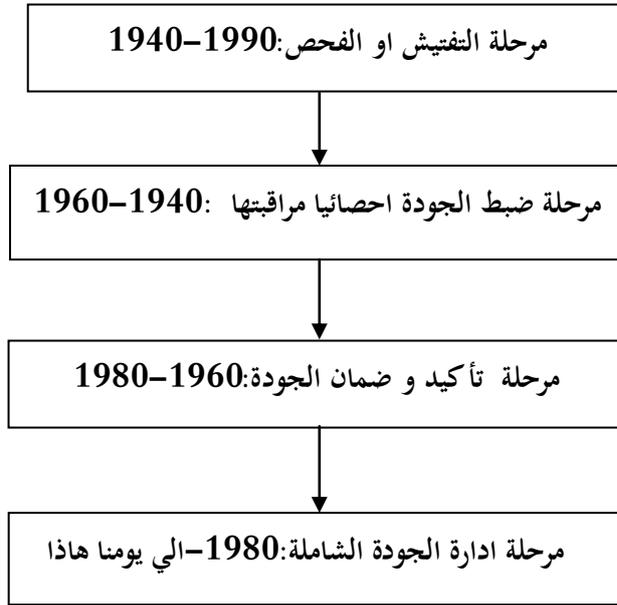
4 - مرحلة ادارة الجوده الشاملة: 1980-الي يومنا هذا: لقد تميزت هذه المرحلة عن باقي المراحل بإعتمادها

على مفهوم شامل لجودة اداء المنظمة ككل وتميزها وكانت تهدف الى ضمان جودة متميزة للمنتج بشرط ان

يكون الاهتمام بالزبون وتحقيق رغباته هو المحور الاساسي.¹

¹ نظمي نصرالله ، إيزو،9000بداية الطريق إلى تطوير المنظمة الادارية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ،1995،ص، ص 20. 21.

الشكل رقم 01 : مراحل تطور الجودة.



المصدر :من اعداد الطالب بالاعتماد على مؤيد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، بدون دار نشر، الأردن، 2005، ص13.

الفرع الثالث : تعريف إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management.

يقسم مصطلح الجودة الشاملة TQM إلى ثلاث كلمات:

- * **الشاملة Total**: وتعني أن كل شخص في المنظمة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء شخصيا أو من خلال فرق العمل، والاشتراك الكلي يعتمد على تفويض السلطة والتدريب والاتصال.
- * **الجودة Quality**: تعني التأكد من أن العملاء يتلقون كل ما يريدونه وما يزيد عن هذا إن أمكن، وهذا يتطلب الاتصال بالعميل وبناء علاقات طيبة معهم.
- * **إدارة Management**: يجب أن تكون هذه الفلسفة قائمة على التركيز على العميل وذلك من خلال التنظيم لا الإشراف، والإدارة تعني أيضا تغيير الثقافة وإزالة العقبات والتأكد من أن الأدوات المستخدمة لأداء الوظيفة متاحة للجميع، وان تجعل المنظمة من العمل متعة.¹

¹ صالحى سمراء، واقع تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012 ، ص 19.

الفصل الاول.....الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

و تباين الكتاب و العلماء في تعريف ادارة الجودة الشاملة، فلا يوجد تعريف متفق عليه و ذو قبول عام حتى الآن، إلا أن هناك بعض التعاريف التي اتصفت بالموضوعية و الشمول النسبي في تطرقها لهذا المفهوم أهمها:

***لقد عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بانها:**

فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات العميل و المجتمع، و تحقيق أهداف المنظمة بأكفاً الطرق و أقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.¹

***وعرفها فيليب كروسبي :**

بأنها الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع و تجنب حدوث المشكلات، وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة و كذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات و تجعل منعها أمراً ممكناً.²

*** و عرفها ادوارد ديمينغ:**

هي طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون و المشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة و الأنشطة التي تحقق رضا العملاء و سعادة العاملين و متطلبات المجتمع .

***وعرفها جوزيف جوران:**

بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لانجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة و العاملين لتحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل و بالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة.³

¹ محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص 22.

² اللوزي موسى ، التنمية الإدارية ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان، بدون سنة نشر، ص 294.

³ مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر 2008، ص، ص 64 .65.

وعلى ضوء ما سبق يمكن اعطاء تعريف شامل لادارة الجودة الشاملة:

❖ بانها منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات و

توقعات و رضا العملاء، و ذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر و تدريب العاملين و اشراك

العملاء في جميع مراحل العمل.

الفرع الرابع : مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في :

*التخطيط الاستراتيجي :إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها

في عالم الأعمال إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة اتجاه مهمة واحدة

ولذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة يكون مشتق من تخطيط إستراتيجية الأعمال بوصفها عملية مهيكلة أساسا

لتعريف رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف . * التزام ودعم الإدارة

العليا :إن لإسناد الإدارة العليا والتزامها في إنجاح إدارة الجودة الشاملة له دور كبير إذ أنها مسئولة عن التوجيه

والتشجيع للمنظمة ودعم ومساندة العاملين، وتخصيص الموارد الكافية لتعزيز أنشطة التدريب مما يؤدي إلى

قياس أفضل أداء وتحسين رضا العملاء.

*التركيز على الزبون : الزبون هو العنصر المهم في إدارة الجودة الشاملة ولا يقتصر ذلك على الزبون

الخارجي الذي يحدد جودة المنتج بل تمتد إلى الزبون الداخلي، حيث أن التركيز على الزبون يؤدي إلى تحسين

نوعية المنتجات والخدمات ولذلك ففهم متطلبات الزبون يحقق أقصى قدر من الارتياح الذي يساعد في تحديد

جودة الأفراد.

*التحسين المستمر :يشمل التحسين المستمر كل من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداع ي الحديد

بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، وإن التحسين المستمر يتجلى في قدرة

التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل.

*اتخاذ القرارات على أساس الحقائق ق: يمثل هذا المبدأ أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق والى حيث يجب أن تصل للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

*التدريب والتطوير: ينظر إليه على انه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الانجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنتظمة لتعزيز معرفة الأفراد ما يتصل بتطوير وظائفهم ومهاراتهم.

*تشكيل فرق العمل : يعتبر تشكيل فريق العمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى حل المشكلات لإيجاد الحلول باستخدام ما يعرف بفريق العمل الذي تتوفر فيهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات بهدف تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة.

*تحديد معايير قياس الجودة : هناك معايير يتم بموجبها قياس جودة ونوعية الخدمة المقدمة ويجب على الأفراد الالتزام بها حتى يتم ضمان أداء العاملين بشكل أفضل وتقديم خدمات بجودة عالية ترضي رغبات الجمهور.

*مكافأة العاملين: يتطلب الأمر إعطاء الأفراد الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف التنظيم فأنظمة الحوافز تعتبر وسائل فعالة لتطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم وتحسين نوعيتها ومن صور الحوافز: المكافآت المادية، والتقدير والاعتراف مما يؤثر على شخصية الأفراد ويدفعهم إلى الاجتهاد وتحسين الأداء.¹

¹ عبد الله ، عادل محمد ، إدارة جودة الخدمات ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان ، 2015 ، ص، ص، 168.169.

الفرع الخامس : رواد ادارة الجودة الشاملة و اسهاماتهم في تطويرها.

إدارة الجودة الشاملة أصبحت عامل النجاح الرئيسي لبناء التميز المؤسسي للعديد من المؤسسات حول العالم وعلى الرغم من إختلاف النماذج التي إعتمدتها كل مؤسسة لكن دائماً هنالك هدف واحد يتمثل في أن تصبح كل مؤسسة هي الأفضل. وقد قام عدد من العلماء بإجراء البحوث حول إدارة الجودة الشاملة ونشر نظرياتهم الخاصة ، وعلى الرغم من إختلاف الفلسفات المختلفة لرواد إدارة الجودة الشاملة إلا أن هنالك خيط رفيع يربط بينها، فنجد أن الرواد الأمريكيان ركزوا على النظم الإجتماعية بما فيها مشاركة العاملين والتي قام الرواد اليابانيون بترجمتها بنجاح في النظام الإداري أما رواد الغرب فقد ركزوا على عناصر ضبط الجودة الشاملة في المجال التقني. وبذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتطلب تحقيق التكامل بين هذه الأنظمة الثلاثة النظام الإجتماعي والإداري والتقني ومن أبرز هؤلاء الرواد:

1- إدوارد ديمينج :

هو مستشار أمريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء، ويلقب ب: أب ثورة إدارة الجودة الشاملة، كان نشاطه في مجال الجودة حيث يعتبر من الذين كانت لهم إسهامات مميزة في مجال الضبط الإحصائي للعمليات، وقد اعترف اليابانيون بفضل ديمينج في اليابان، بنيت فلسفة هذا الأخير على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إيجاد هدف مستقر وخلق التجانس بين الأهداف وذلك من أجل تحسين المنتجات بهدف خلق المنافسة والفرص لعمل المنظمة.

- تبني فلسفة جديدة، فلا يمكن قبول الأخطاء التي حصلت في الماضي في المواد الأولية والعمل والتأخير في التجهيز وغيرها.

- التقليل من الاعتماد على الفحص الشامل بعد الانتهاء من إنتاج المنتج واعتماد بدلا من ذلك على بناء الجودة وخلقها في تصميم المنتج والعملية الإنتاجية.

الفصل الاول.....الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- التوقف عن اختبار الموردين بالاعتماد على السعر فقط، وأن يكون البديل عن ذلك هو تخفيض التكلفة وليس الكلفة المبدئية للتعامل مع الموردين.
- التدريب لرفع مهارات العاملين سواء الجدد أو القدامى بما في ذلك الإدارة العليا.
- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات ويعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر، والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.
- القضاء على الخوف وتتضمن إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائماً نحو معرفة المشاكل في الأداء، وإبلاغ الإدارة المسؤولة بشكل مستمر ودون تردد أو خوف.
- إيجاد القيادة الفعالة: الإدارة الفعالة لديها إمام بطبيعة العمل والبيئة المحيطة بالعمل، وتوجد الظروف المناسبة للإبداع وتشجيع الاقتراحات وتهتم بها وتوفر الحوافز الضرورية في هذا المجال.
- إزالة الحواجز بين الإدارات والموردين والمستهلكين والتشجيع لحل المشاكل من خلال فرق العمل والاتصالات
- التخلي عن الشعارات والخطب وأن يكون الهدف هو حث العاملين للوصول إلى العيوب الصفرية ويجب التوصل إلى الأساليب والطرق العلمية التي تؤدي إلى تحقيق ذلك.
- استبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة والتركيز على دعم عملية التحسين المستمر.
- إزالة العوائق في الاتصالات، وتتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين وتجنب الأنظمة السنوية للتقييم.
- تأسيس برنامج ناجح لتدريب العاملين على اكتساب المهارات الجديدة.
- إعداد الإدارة العليا كل موظفي المؤسسة للعمل على تحقيق المبادئ الثلاثة عشر السابقة ومتابعتها يوميا وذلك لتحقيق عملية التحول.¹

¹ عبد العزيز عبد العال، إدارة الجودة الشاملة ودورها في بناء لشركات، اطروحة دكتوراه، الجامعة الدولية، المملكة السعودية، 2010، ص، ص13.12.

*كما أوضح ديمنج أن هناك عددا من الأمراض القاتلة التي تصيب الإدارة والتي يجب التركيز عليها

وهي:

- عدم وجود استقرار في الأهداف.
- الفشل في توفير موارد مناسبة لدعم الهدف.
- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.
- اعتماد تقييم الأداء والتقارير السنوية على الملاحظات والأحكام الشخصية من أجل فهم الأسباب الكافية وراء الانحراف عن طريق التقييم المستمر للأداء.
- عجز الإدارة نتيجة التنقل الوظيفي المستمر.
- إدارة المنظمة على أساس الأرقام الملموسة فقط وتجاهل البيانات التي تحتاج الجهد في التحليل وجمع البيانات.
- تكاليف ضمان المنتج المرتفعة خاصة التي تتحملها المؤسسات.¹

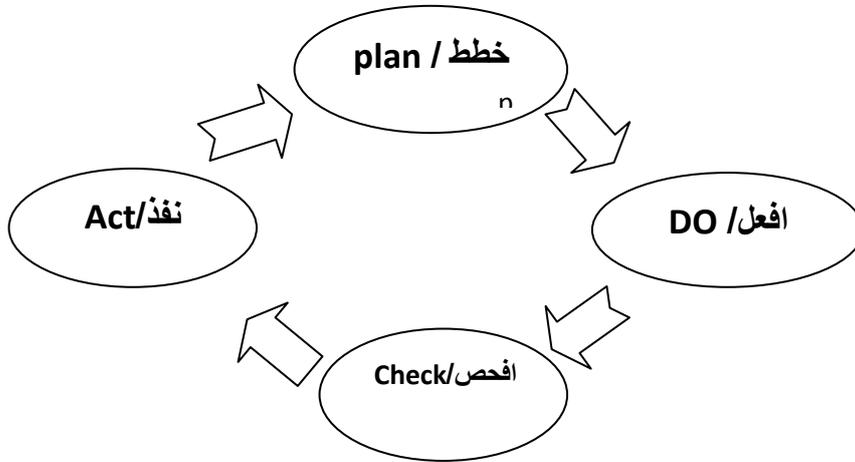
*كما اقترح ديمنج دورة مستمرة من الأنشطة يطلق عليها دورة أو عجلة ديمنج وهي تمثل إطار عملية

التحسين المستمر وتتكون من أربعة مراحل مستمرة وهي:

1. خطط Plan: في هذه المرحلة يتم دراسة العملية وتحديد المشاكل والتخطيط لكيفية حلها.
2. نفذ DO: في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطة وقياس التحسين وتوثيق النتائج.
3. أدرس / أفحص Study: في هذه المرحلة يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في المرحلة الأولى ، وللتأكد فيما إذا أظهرت مشاكل جديدة.
4. أفع Act: وهنا يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية ثم تعود العملية للمرحلة الأولى من أجل بدء الدائرة من جديد للتحقق من ظهور مشاكل جديدة وبالتالي تطوير الخطط لحلها.

¹ محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق، ص 28.

الشكل رقم 02 : دائرة ديهنج PDCA.



المصدر :صالحي سمراء ، واقع تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، مذكرة ماجستير في علوم

التسيير ، تخصص تسيير موارد بشرية،جامعة محمد خيضر بسكرة 2012،ص 14

وتبدأ دائرة ديهنج بالتخطيط للمنتج بالاعتماد على بحوث السوق التي اشتقت من المستهلك الخارجي

وإنتاج المطلوب، ثم إجراء عمليات الفحص للتأكد من مطابقة المنتج للخطة وذلك عن طريق التنفيذ الفعلي لهذه

الخطة، وبعد التنفيذ تأتي عملية التدقيق والمراجعة مع المتطلبات الأساسية ومن ثم العمل على التصحيح.

2- جوزيف جوران:

يعد من الرواد الأوائل في مجال إدارة الجودة الشاملة حيث يعتقد بأن التحسين والإدارة المتداخلة والتدريب،

تكون القواعد الأساسية لتحقيق التميز في الجودة، وكان Juran أول من وضع الطرق الإحصائية للرقابة على

عمليات الإنتاج، وقد نشر له كتاب خاص في الرقابة على الجودة عام 1951، وكان أول من استخدم مخطط

باريتو ومن أهم إسهاماته نجد ثلاثية جوران والمتمثلة في:

1. تخطيط الجودة.

تحديد مستوى جودة المنتج وتصميم عملية الإنتاج لتحقيق مفردات الجودة المطلوب توفرها في المنتج، والتخطيط الاستراتيجي يتطلب وضع خطة إستراتيجية سنوية للجودة، حيث تقوم الإدارة بوضع الأوليات وتقييم نتائج الخطط السابقة، وتنسيق أهداف الجودة مع الأهداف الأخرى.

2. الرقابة على الجودة.

حيث يتم استعمال طرق إحصائية في عملية الرقابة وذلك للتأكد من أن السلع الناتجة تحقق معايير الجودة خلال عملية الإنتاج، كما تتطلب الرقابة على الجودة تحديد الأداء الفعلي لهذه الأخيرة، ومقارنة الأداء بالأهداف المعدة مسبقاً ومن ثم تصحيح أية انحرافات ما بين الأداء والأهداف.

3. تحسين الجودة: وذلك من خلال:

* إيجاد وتطوير بنية هيكلية لعمل تحسينات الجودة.

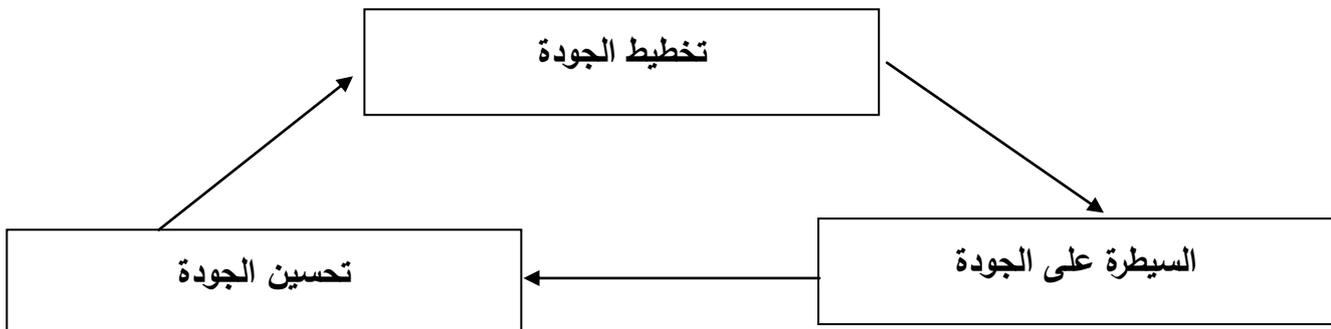
* التعرف على المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطبيق مشاريع التحسين.

* إيجاد فريق ليكون مسؤولاً عن إنهاء كل مشروع للتحسين.

* تزويد فرق العمل بما تحتاجه من تدريب لتكون قادرة على تشخيص مشاكل الجودة، ومعرفة أسبابها والعمل

على حلها.¹

الشكل رقم 03 : ثلاثية جوران.



المصدر: محمد علي عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة، 2008، ص25.

¹.Naidu & Babu، NVR & KM ، Total Quality Management, New age International Publishers، 2006 ، p 34

وأيضاً قام جوارن بتلخيص أفكاره عن الجودة في عشر نقاط، كما يلي:

- بناء الوعي بفرص وضرورة التحسين.
 - تحديد أهداف عملية التحسين.
 - التنظيم للوصول إلى الأهداف (انشاء مجلس الجودة، وتحديد المشاكل، واختيار المشاريع، تعيين فرق).
 - توفير التدريب.
 - الإهتمام بتنفيذ المشاريع التي تساعد المؤسسة على حل مشاكلها.
 - الإهتمام بتقديم تقارير عن أداء المؤسسة.
 - تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء من خلال تقدير أعمالهم.
 - الإهتمام بعملية الإتصال بين أقسام المؤسسة وبالتغذية الراجعة.
 - الحفاظ على المستوى.
 - التوسع في بناء التحسين المستمر وجعله جزء من نظام وعمليات المنظمة.¹
- 3- فيليب كروسبي:

قام كروسبي بتأسيس كلية للجودة وأشتهر من خلال كتابه Quality is free وقد ركز فيه على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها ويعد أول من نادى بفكرة صناعة بلا عيوب وعلى هذا الأساس فقد حث المؤسسات على أن تكافح باستمرار لتحقيق الهدف النهائي للجودة وهو نسبة صفر من الأخطاء).
يتكون منهج كروسبي في الجودة من اربعة محاور تشكل ركيزة لنظريته في تحسين نوعية المنتج والمتمثلة:
- الجودة تعني مطابقة المتطلبات، وهذه الأخيرة لا بد من أن تكون محددة بوضوح مما يجعل أي فرد من العاملين يستطيع أن يتوقع ما هو مطلوب منه.

- تأتي الجودة من الوقاية وأن الوقاية هي نتيجة التدريب والالتزام والضبط والقيادة وغيرها.

¹هاني يوسف خاشقي، نماذج إدارة الجودة الشاملة TQM والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية ، مجلة الملك عبد العزيز، العدد2، الرياض، 2003، ص 39.

- معيار أداء الجودة هو المعيب الصفري، لذا لا بد من عدم تحديد أي تفاوتات مسموح بها للأخطاء.

- قياس الجودة يعني ثمن عدم المطابقة بالمتطلبات.

كما حدد كروسبي خطوات وبرنامج لتحسين الجودة المستمر وتمثل في:

- إيمان واقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة. - تعهد الإدارة بتطبيق سبل الكمال والذي يتبنى فكرة التفاف

الصفري.¹

4- كاورو إيشيكاوا:

ولد في اليابان عام 1915 تخرج من كلية الهندسة جامعة طوكيو حصل على درجة الدكتوراة في العام

1947م. في عام 1950 حصل على جائزة ديمينج نظرا لاسهامة في تطوير المفهوم العملي للجودة والطرق

الإحصائية لتطبيقها، كتب العديد من الكتب منها Guid to quality control.

كما اوجد حلقات الجودة التي يتم من خلالها مشاركة العاملين في فرق العمل، حيث يتكون كل فريق من

أربعة إلى 8 عمال جميعهم يساهمون بحل المشاكل المتعلقة بالجودة ومشاكل تطويرها فلسفة تتمثل في التركيز

على أهمية شمول مراقبة الجودة على خدمة ما بعد البيع وضرورة مشاركة جميع العاملين بكافة مستوياتهم في

عملية مراقبة الجودة من خلال قيامه بتصنيف أدوات الجودة الإحصائية إلى مجموعات وربط كل مجموعة

بمستوى معين من العاملين كما يلي:

-المجموعة الأولى : الأدوات التي يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل أي شخص في الشركة من أجل تقييم مشاكل

الجودة ومن هذه الأدوات السبب والأثر، تحليل باريتو ، خرائط مراقبة العمليات.

-المجموعة الثانية: الأدوات التي يمكن إستخدامها من قبل المديرين وخبراء الجودة وهي تتضمن إختبار

الفرضيات والعينات.

¹ السروي أحمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر، 2014، ص 230.

-المجموعة الثالثة: الأدوات التي تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المتقدمة والمستخدم من قبل خبراء الجودة والمستشارين وهي تتضمن أدوات بحوث العمليات.¹

المطلب الثاني : مراحل وأدوات إدارة الجودة الشاملة.

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب إتباع عدة مراحل و استخدام أدوات أساسية تتمثل:

اولا : مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

تمر عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمراحل متلاحقة تتمثل في:

- 1- **مرحلة الإعداد :** تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء واعادتها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنفيذ الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة. وتتضمن مرحلة الإعداد ما يلي:
 - اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
 - التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة.
 - اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة أو الاعتماد على العاملين في المنظمة.
 - تشكيل مجلس الجودة الذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من مجلس الإدارة العليا لزيادة فاعليته قراراته.
 - إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.
 - بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة.
 - إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ولمجلس الجودة.
 - وضع أسس قياس الرضا الوظيفي، ورضا العملاء وإجراء القياسات الأولية في هذا المجال.

¹ السروي أحمد ، مرجع سابق ، ص 233.

2- مرحلة التخطيط :حيث يتم في مرحلة التخطيط استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة

الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ، ويتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة بـ P.D.C.A وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها:

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.

- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة بهدف الاستعداد لها مسبقا.

- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة تتراوح عادة بين 05 إلى 10 سنوات.

- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة وأهداف الشركة.¹

3- مرحلة التطبيق :يتم فيها التنفيذ الفعلي لاستخدام طرق وأدوات الجودة الشاملة لا سيما بعد أن يتم إعداد

العاملين في المنظمة لتمكينهم من تطبيق تلك الوسائل حيث يتم استخدام أدوات الجودة مثل: الطرق الإحصائية وغيرها من وسائل دراسة وتحليل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجتها.

4- مرحلة الرقابة والتقييم :يستمد نظام إدارة الجودة الشاملة قدرته في متابعة الأداء المراد انجازه والتطوير

المستمر للعمليات الإنتاجية والتشغيلية وفق سبل المراقبة القبلية والمتزامنة والبعدية لجميع الأنشطة التي تمارسها المنظمات. فالرقابة القبلية يتم اتخاذها قبل البدء بالعملية التشغيلية، وأما الرقابة المتزامنة للعمليات التشغيلية فيتم

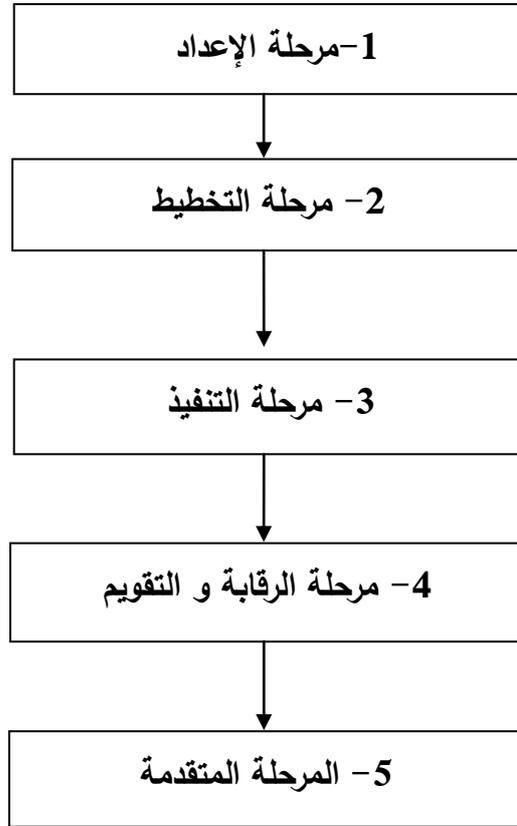
اعتمادها بالتزامن مع العمليات والأنشطة الجارية، أما الرقابة البعدية فيتم اعتمادها بعد الانجازات النهائية.

5- المرحلة المتقدمة :هي المرحلة المتقدمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي قد تكون فيها المنظمة

مثالا يحتذى أمام المنظمات الأخرى، إذ تقوم المنظمة بدعوة المنظمات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الانجازات وطرق التحسين المستخدمة في المنظمة.

¹ محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص215

الشكل رقم 04 : مراحل التطبيق ادارة الجودة الشاملة.



المصدر: على أيمن عودة المعاني ، الإدارة العامة الحديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010،

ص165.

ثانيا: أدوات إدارة الجودة الشاملة.

لغرض تحفيز العاملين وكجهد متواصل كل فرد في المنظمة ينبغي تدريبه على استخدام هذه الأدوات

الأساسية في العملية الإنتاجية وهي:

1/ خريطة المتابعة.

تستخدم خريطة المتابعة عند عرض بيانات ظاهرة يتم تتبعها لفترة معينة، ويستطيع مسؤول الجودة عند

استخدامه لخريطة المتابعة التأكد من استمرارية ثبات القراءات لظاهرة أو مشكلة معينة أو تذبذب واختلاف هذه

القراءات بين فترة وأخرى، حيث يساعد تحليل الشكل في معرفة أين ترتفع وتنخفض المشكلة، وفي أي وقت،

ومن ثم دراسة المعوقات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الوقائية التي تمنع حدوث المشكلة.

2 / خرائط مراقبة الجودة.

يوفر هذا التخطيط وسائل مرئية لمعرفة ما إذا كان أي منتج أو خدمة يطابق المواصفات العادية أم لا، وتحتوي على ثلاثة خطوط أفقية، خطي الأعلى والأدنى للرقابة، وخط مركزي يمثل متوسط العملية وتكون معظم النقاط أعلى وأسفل الخط المركزي.

ويسمى الاختلاف عن الخط المركزي الانحراف القياسي وهو يوضح مدى التعبير وما هي طبيعته، وهل هو ناتج عن أسباب عادية أم أسباب غير عادية، ويشار إلى الانحرافات القياسية (+3) على أنها الحد الاعلى للرقابة، بينما تسمى الانحرافات القياسية (-3) الحد الأدنى للرقابة.¹

3/ قائمة المراجعة.

أداة لتسجيل وجمع البيانات الخاصة بوقوع أحداث معينة(جيدة أو غير جيدة، سلبية أو ايجابية، مرغوب بها أو غير مرغوب بها) لأية عملية تتكرر خلال فترة زمنية والغرض الرئيسي منها هو التأكد من أن البيانات جمعت بعناية ودقة حيث تمكن هذه القائمة المسؤولين من ترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب أو الأخطاء في المنتج أو في العمليات والأسباب المؤدية إلى هذه العيوب، كما تستخدم لترتيب المشكلات حسب الأهمية النسبية لهذه المشكلات، فمثلا إذا أخذنا قائمة المراجعة لأنواع الأخطاء والمشكلات المتعلقة بتأخر تسليم الطلبات نجد هذه القائمة محتواة على (التاريخ ووقت وقوع الخطأ وأنواع الأخطاء) ومن هنا تقوم الإدارة بربط نوع الخطأ المرتكب مع تكرار موعد حدوثه وإجمالاً هناك عدة أنواع من قوائم المراجعة أهمها:

- قوائم المراجعة المتعلقة بالتوزيع.
- قوائم المراجعة المتعلقة بمواقع العمل: ويتم تسليط الضوء على الأخطاء حسب مواقع العمل بهدف العمل على تحسين أداء المواقع التي تكثر فيها الأخطاء والمشكلات.
- قوائم المراجعة المتعلقة بالأسباب: تستخدم لمتابعة مدى تكرار كل سبب من أسباب المشكلة وذلك بهدف التركيز على حل المشكلات ذات التكرار الاعلى.²

¹ محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص، ص 266. 267.

² محسن، عبد الكريم ، مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2، عمان، 2015 ، ص 499.

4/ مخطط التبعض.

يعكس هذا المخطط درجة الارتباط بين متغيرين حيث تشير كل نقطة إلى مشاهدة واحدة وهي طريقة

سهلة وأكثر فائدة لتحليل الارتباط. وتبرز فائدة هذا المخطط فيما يلي:

-تقليل النفقات والوقت اللازم لإجراء الفحص والاختبار.

-استبعاد الفحوصات غير المجدية واستبدالها بأخرى فعالة.

-القيام بضبط العمليات الفعالة على أساس النتائج المتحققة من المتغيرين.

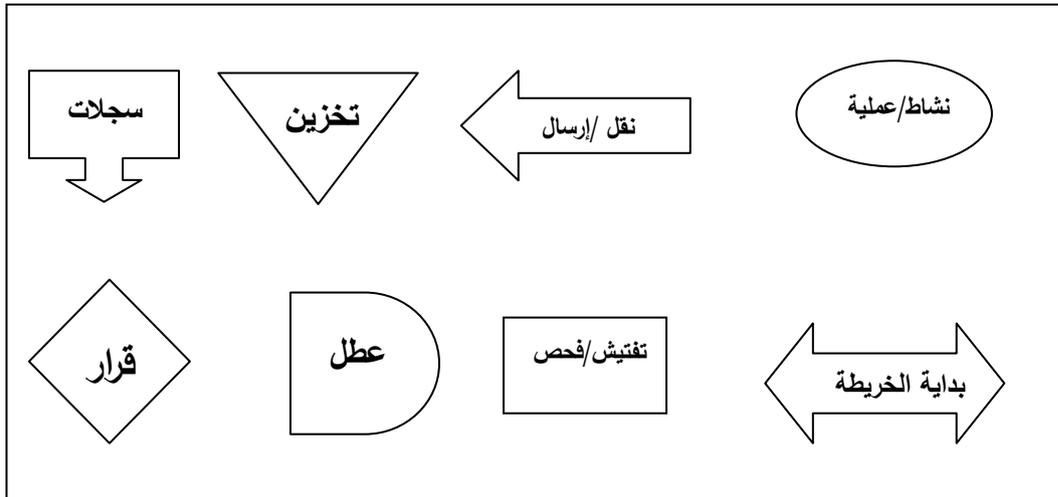
5/مخطط التدفق العمليات.

يبين مخطط التدفق مسار العملية بيانياً باستخدام رموز وخطوط تبين الارتباط المتداخل بين العمليات

وهي وسيلة سهلة الاستخدام حيث تقوم بوصف عملية الإنتاج وتقديم الخدمة وصفا عاما، فهو يحدد الخطوات

المطلوبة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بشكل متسلسل أو منظم يبين العلاقة فيما بين العمليات.

الشكل رقم 05 : رموز خريطة تدفق العمليات.



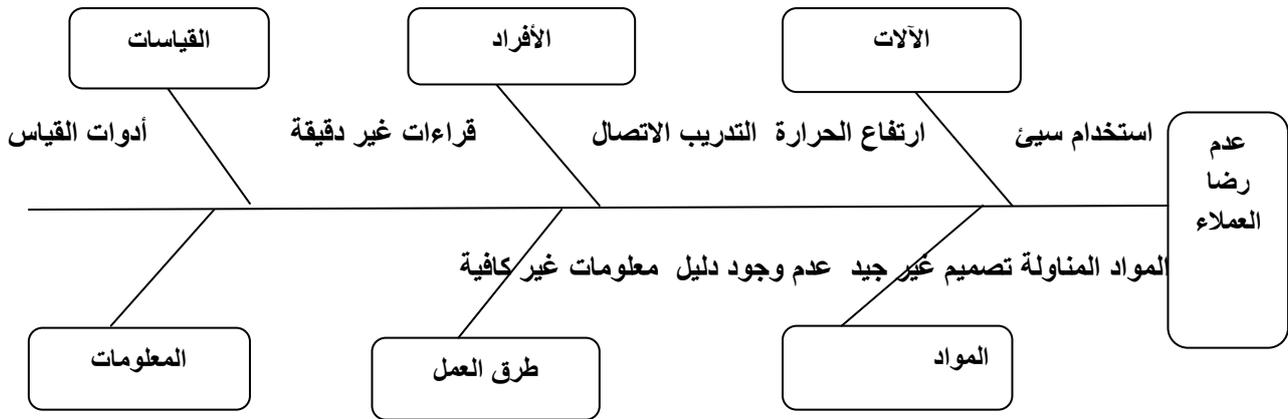
المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر ، ط:02،

عمان، 2006، ص269.

6/ مخطط السبب أو التأثير.

يطلق عليه اسم "هيكل السمكة" التي طورها العالم ISHIKAWA ، تمثل خريطة السبب والأثر أسباب المشكلة وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة نفسها، حيث يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولاً والتي تصبح وكأنها رأس السمكة، بعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسية لهذا الخط، إذ يوضع عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة وبعدها يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية لخط الوسط ووضع الأسباب الثانوية عليها، وبناء عليه تظهر خريطة السبب والأثر والتي تمكن المطلع عليها من تحليل الأسباب الرئيسية والثانوية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، والشكل التالي يوضح خريطة السبب والأثر لمشكلة عدم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم:

الشكل رقم 06: خريطة السبب والأثر.



المصدر: محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، ط.02، عمان، 2006

ص271.

7/مخطط باريتو.

يستخدم تحليل باريتو لتحديد أولوية حل المشكلات، حيث يساعد الإدارة على التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر وحلها، ويرتكز هذا التحليل على قاعدة أساسية مفادها أن 80% من المشكلات ترجع إلى

الفصل الاول.....الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

20% من الأسباب، وبالتالي فإن 20% من المشكلات ترجع إلى 80% من الأسباب، ومهمة تحليل باريتو هو إظهار الأسباب الأكثر تكرارا لأجل لفت الإدارة إليها ثم الأسباب الأقل فأقل تكرارا.

ويمكن رسم تحليل باريتو من خلال إتباع الخطوات التالية:

- تصنيف أسباب حدوث المشكلة.
- حساب عدد الأخطاء أو العيوب وتوزيعها على تصنيفات أسباب حدوث المشكلة.
- حساب النسب المئوية للأخطاء أو العيوب الموجودة حسب تصنيفات الأسباب.
- ترتيب الأسباب وفقا للنسب المئوية من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.
- رسم المحور الأفقي (X) لتمثيل الأسباب والمحور الرأسي (y) لتمثيل عدد الأخطاء ونسبها المئوية.
- وضع مقياس المجموع التراكمي لعدد الأخطاء على المحور الرأسي، ووضع مقياس للنسب المئوية التراكمية على الخط الموازي للمحور الرأسي.
- رسم عمود لكل سبب من الأسباب المصنفة بالترتيب من التكرار الأعلى إلى الأقل متوجها من اليسار إلى اليمين.¹

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

لإدارة الجودة الشاملة أهمية وأهداف كبيرة نذكر منها :

اولا: أهمية إدارة الجودة الشاملة.

تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تبنيها حيث تؤدي إلى تحقيق التالي:

* التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.

* تحقيق الأداء العالمي للجودة في الجودة المواقع الوظيفية وعدم اقتصارها على السلع والخدمات.

* التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.

* الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين مع التطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة .

¹ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قعادة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2008، ص ، ص 299 . 301 .

* تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات .

* إنحسار شكاوي العملاء وتقليصها.¹

ثانيا : اهداف ادارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

* التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.

* إبتكار مقاييس للأداء لتحقيق أعلى أداء في كل الحالات.

* وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.

* زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

* ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل القطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.

* زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز للعاملين.

* زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.

* متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

* تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

المطلب الرابع: معوقات و متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

أولا : معوقات إدارة الجودة الشاملة.

أن هذه الفلسفة لا تخلو من الصعوبات عند تطبيقها، ومشكلات التطبيق تعود إلى:

* عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.

* قصور إدراك المديرين للفلسفة الجديدة وتواضع قدرتهم على تطبيق أدواتها لاسيما التحسين المستمر.

¹مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 69.

* عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهدد بأن إدارة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في انجاز العمل.

* التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيسي للجودة واعفائها من حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.

* تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها وغياب روح الفريق .
* غياب علاقة فاعلة للمورد و العميل على مستوى المنظمة ككل.

* قصور الإدارة بالمشاركة وتركيز السلطة، وقصور تدريب العاملين على تطبيق أدوات الجودة.¹
وأهم معوق لتطبيقها من وجهة نظرنا يتمثل في عجز الإدارة التنفيذية عن التنفيذ وضعف تدريب و تكوين العاملين.

ثانيا : متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

وحسب المعهد الأمريكي للجودة هناك تسعة عناصر أساسية التي تمثل متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات سواء كانت إدارة الجودة الشاملة خدمية أو صناعية:

* دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة : يعتبر من أهم العناصر لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقرار تطبيقها هو قرار إستراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في المؤسسة يهدف نشر وتطوير رؤية رسالة ، ويتم هذا الدعم و التأييد في إعلان تطبيق إدارة الجودة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة.

* التوجه بالمستهلك : العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء ، فالعمل هو كل مجهودات المؤسسة لذا لا بد من أن تعمل على إتخاذ كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها عن طريق بناء نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من معرفة رضا العملاء ، وتوقعاتهم و تغيرات في حاجات و أذواق العملاء.

¹ دحود ليليا ، دور ادارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء المورد البشري ، مذكرة ماستر في علم اجتماع ، تخصص تنمية موارد بشرية ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، 2018 ، ص45 .

* القيادة : القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد و تشجيعهم في أن واحد تكون لديهم الرغبة و القدرة في إنجاز الأهداف.

* فرق العمل : إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة ، و طبيعة عمل الفريق تنصب في كونه مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم مكملة لبعضهم البعض و ملتزمين بالهدف العام و موجّهين أدائهم نحو الغاية.

* خلق المناخ التنظيمي والثقافي الملائم : يتطلب التوجه بالجودة الشاملة إجراء تغييرات تمس في الثقافة والقيم السائدة على مستوى المؤسسة ككل.لذا يجب تطعيم الثقافة التنظيمية بالمبادئ التي تركز عليها الجودة الشاملة، عن طريق تبني خطة مدروسة لتعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمها ومبادئها وعاداتها لدى العاملين.

* التعليم والتدريب : المتخصص بعناية لمختلف معايير إدارة الجودة الشاملة يتضح له أهمية تنمية وتدريب العنصر البشري ، والحرص على أن يكون ذلك باستمرار من أجل الوفاء بمتطلبات المعايير التي الهدف منها ضمان القدرة على الإنتاج.

* نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة : يعتبر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

* الإدارة الفعالة للموارد البشرية : إن للمورد البشري أهمية كبيرة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة ، إذ يدعو "ديمنج" إلى إقامة نظام يركز على فكرة العمل الجماعي ، والتدريب المستمر والمشاركة في وضع الخطط.¹

¹ ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم تسيير، تخصص تسيير مؤسسة، جامعة المسيلة ، 2009، ص 60.

المبحث الثاني :الإيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة.

ان طبيعة هذا الموضوع و متطلبات هذا الفصل تملي علينا التطرق الى التعريف بالمنظمة العالمية للتقييس والتعرض لمختلف مبادئها واهميتها وعلاقتها بادارة الجودة الشاملة لما لها من اهمية كبيرة في التجارة الدولية العالمية وهذا ما سنتطرق اليه في المطالب التالية.

المطلب الاول : مفهوم الايزو 9000.

يعبر مصطلح International organization for standardization ISO المنظمة الدولية للتقييس التي تأسست عام 1946 مقرها جنيف سويسرا ، تهدف المنظمة لإصدار المعايير أو المواصفات الموحدة دوليا والاختيارات والشهادات المتعلقة بها، لغرض تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي، وقد شكلت المنظمة عام 1979 اللجنة الفنية التي تحدد مجال عملها في وضع المعايير والمواصفات في مجال إدارة الجودة التي تشمل نظم الجودة وضمان الجودة وفي مجال التكنولوجيا الداعمة وخلال الفترة 1986-1987 وأصدرت اللجنة الفنية 6 معايير أولها ISO 8402 بتعريف المصطلحات، ثم مجموعة المعايير ISO 9000 الخاصة بنظام الجودة وعام 1994 أصدرت الطبعة الثانية المعدلة من مجموعة المعايير ISO9000. وفي عام 2000 صدرت الطبعة الثالثة المعدلة ISO9000-2000.¹

الفرع الاول :تعريف الايزو 9000.

*وتعرف **ISO 9000** : بأنها عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصححه وتتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها(سلع وخدمات) تتوافق أو تفوق حاجات ورغبات وتوقعات العملاء.²

¹ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، مرجع سابق ، ص352.

² سريبر محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، مكتب الإشعاع ، الإسكندرية ، 1999، ص147.

الفصل الاول.....الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

*إن الايزو 9000 ISO : يوفر مجموعة الإرشادات التي تحدد ماهية الخصائص والمواصفات التي يجب توفرها في أنظمة الجودة، لكنه لا يحدد كيفية تطبيقها، فهو يركز على ما هو مطلوب وليس على الكيفية التي يتم بها تلبية تلك المتطلبات.

ويرد ضمن مواصفات أنظمة الجودة ISO 9000 عدد من المفاهيم التي لها دلالات مهمة في مجال الجودة وهي:

- نظام الجودة: يعبر عن الهيكل التنظيمية والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق أنظمة الجودة.
- نظام إدارة الجودة: ويقصد بذلك نظام الإدارة في المنظمة الذي يركز على الأداء الكلي المرتبط بأهدافها تجاه الجودة.

الفرع الثاني: مبادئ الايزو 9000.

يعتمد ISO9000 على المبادئ التالية:

- وثق ما تفعل: توثيق كيفية إجراءات العمليات في المؤسسة.
 - افعل ما وثقت: تنفيذ العمليات وفق الإجراءات الموثقة.
 - سجل ما علمته: استنادا إلى الحقائق الموثقة من خلال الاحتفاظ بالسجلات.
 - دقق النتائج: التأكيد من خلال مقارنة النتائج بالمتطلبات.
 - عالج الفروقات: إن كان المنتج غير مرضي فسوف يكون من الصعب الحفاظ على جودة ثابتة ومتناسقة.
- لذا فإن تطبيق هذه المبادئ بشكل متكامل يؤدي إلى تحقيق نظام الجودة وبالتالي نجاح المنظمة وتطويرها .

المطلب الثاني : خصائص الايزو 9000

يعتبر النموذج من احد النماذج الرئيسية للايزو ويقدم عدة نقاط رئيسيه للتوافق مع الخصائص التي

يتوقعها العميل وهي :

*وجود نقطه لتلاقي المفاوضات التجاريه التي يمكن الرجوع اليها .

*توفير لغة ومصطلحات المؤسرة .

*ينمي ثقه العملاء ويقلل من الحاجه لزيارتهم للمواقع الانتاجيه.

*تحسين علاقات ومعنويات العاملين.

* يعكس الالتزام بالجودة.

*يمكن من التوسع في الاسواق او المنتجات او المصنوعات الجديده.

*تحسين علاقات العميل بالمورد.

*مساعدة المؤسرة على الاحتفاظ بمستوى جودة مستقر.¹

المطلب الثالث سلسلة مواصفات الايزو المعايير.

وتضم ISO9000 مجموعة من المعايير وهي:

➤ ISO9000 : وهي مرشد يحدد مجالات تطبيق كل من المعايير الأخرى في هذه المجموعة.

➤ ISO9001: تتعلق بنظام الجودة في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية التي يشمل عملها القيام بالتصميم

إضافة إلى الإنتاج وخدمات ما بعد البيع.

➤ ISO9002: تتعلق بنظام الجودة في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج

والتركيب دون القيام بالتصميم أو خدمات ما بعد البيع.

➤ ISO9003: تتعلق بنظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلع واختبار جودتها.

➤ ISO9004: تتضمن التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها للحصول على شهادة ISO 9001-

9002-9003.²

➤ وفي عام 2000 صدرت الطبعة الثالثة المعدلة ISO9000-2000 والتي جرى فيها:

¹ صالحى سمراء ، مرجع سابق، ص 34 .

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص93.

1- إلغاء المعايير ISO9002-ISO9003 والإبقاء على المعيار ISO9001 كمواصفة وحيدة تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة وتمنح الشهادة للمنظمات وفقا لهذا المعيار الوحيد.

2 - أصبحت مجموعة المعايير ISO9000-2000 تضم المعايير التالية ISO9000-،ISO9001-
المطلب الرابع :علاقة معايير ISO9000 بإدارة الجودة الشاملة.

الكثير منا يخلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM ومعايير نظام إدارة الجودة ISO9000 نظرا لعدم وضوح المفهومين لديه، ويتم الاعتقاد بأنهما يعنيان الشيء نفسه وتفهم الأشياء على غير قصد منها، ولكي لا تختلط المفاهيم كان من الضروري توضيح الفرق بينهما وتوضيح العلاقة التي تربط بينهما، كما أن المقارنة بينهما ضرورية، ويمكننا توضيح الاختلاف بين المفهومين من خلال تسليط الضوء على النقاط التالية:

* إن إدارة الجودة الشاملة مدخل إلى تطوير شامل ومستمر بداية من التعامل مع المورد حتى التعامل مع العميل بيعة وخدمة لذا فانه لا يمكن تحديد تعريف واحد لها، في حين أن ISO 9000 عبارة عن مواصفات محددة لها معنى موحد متفق عليه بأية لغة وأي منظور، مما يسهل تقييم مدى التوافق على مستوى عالمي على عكس إدارة الجودة الشاملة.

* يختلف تطبيق إدارة الجودة الشاملة من مؤسسة لأخرى فلكل منها نموذج خاص بها، في حين أن جميع المؤسسات التي حازت على شهادة الايزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال مع إدارة الجودة الشاملة.

* تتمركز منهجية تقييد العمليات في الايزو 9000 بالإجراءات في حين أن إدارة الجودة الشاملة تذهب بعيدا في التحليل وتحسين القيمة المضافة في كل عملية.

* تمثل مواصفات ISO9000 إدارة الجودة من جهة نظر المشتري، بينما تتبع إدارة الجودة الشاملة من جهة نظر المورد (المؤسسة المنتجة أو البائعة)، كما أن هذه الأخيرة تذهب لأبعد من توقعات العملاء وتسعى لاستباق حاجاتهم للفوز بالحصة السوقية.

الفصل الاول.....الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

* إن الحصول على شهادة الايزو 9000 لا يعني أن منتجات المؤسسة تتسم بالجودة المطلوبة حيث أن تلك الشهادات لا تتعلق بجودة المنتجات وإنما تتعلق بأنظمة الجودة.

* تخضع المؤسسات الحائزة على شهادة الايزو 9000 إلى مراجعات وتفتيش دوري من قبل منظمة الايزو كما أنها ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامت هذه المنظمة بتغيير معاييرها.¹

الجدول رقم 01 : اوجه الاختلاف بين ادارة الجودة الشاملة و الايزو 9000.

ادارة الجودة الشاملة	الايزو 9000
موجهة بالعملاء	ليس ضروريا ان تكون موجهة للعملاء
تمثل المحور الاساسي لاستراتيجية المؤسسة	قد لا تمثل جزءا متكاملًا في الاستراتيجية
موجهة بفلسفة و مفاهيم و ادوات و اساليب شاملة	موجهة بالاجراءات التشغيلية للنظام الفني
التحسين و التطوير المستمر محور اساسي	التحسين و التطوير المستمر محور غير وارد
تشمل جميع ادارات ومستويات المؤسسة	يمكن تطبيقها على ادارات محددة
يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة	يتولى مسؤوليتها قسم او ادارة مراقبة الجودة
تحتاج الى احداث تغييرات في المفاهيم ونظم التشغيل	قد لا تتطلب اجراء تعديلات جوهرية

المصدر: فواز التميمي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التاهيل للايزو 9000، دار الكتاب العالمي للنشر و

التوزيع، عمان، 2008، ص18.

¹ نوال براهيمى ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة الخدمية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2006 ، ص56.

المبحث الثالث : علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء في المؤسسة الاقتصادية.

يعد الأداء مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات الهامة ، فهو يحدد إتجاهات سير نشاط المنظمة سلبا وإيجابا، ويحدد مدى الإقتراب او الإبتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، وبذلك يعكس مدى نجاح المنظمة او إخفاقها.

المطلب الاول : ماهية الاداء.

إن التطرق إلى أداء المؤسسة العمومية بدراسة نظرية يعد مطلبا ضروريا للإحاطة بجميع جوانبه وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى عناصر أساسية هي: مفهوم الأداء أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه. ثم عرض أبعاده و مكوناته وأنواعه.

الفرع الاول: تعريف الاداء.

وقد إختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء بسبب تعدد وإختلاف مؤشرات قياسه تبعا لإختلاف طبيعة عمل المنظمات و أهدافها و الجهات التي تقيسه ومن تعاريفه :

*حسب P.Lorino:

الأداء هو القدرة على الإنتاج بفعالية و إستهلاك القليل من الموارد للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، ، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الإقتصادي.¹

*يتمثل الأداء في الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.

*بالإضافة إلى الإختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه ما يجعله مرادفا أما للكفاءة أو الفعالية.

¹ P.Lorino L'économiste est le manager éd. ENAG. Alger, 1991, P 56

فمنهم من يرى أن: مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، ومنهم من يرى بأنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الاهداف المحددة ومنهم من يرى أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

❖ وكخلاصة يمكن الخروج بها أن الأداء يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها

بشكل أنسب وعقلاني مع ما تمتلكه من موارد على اختلافها.

الفرع الثاني: أبعاد الاداء.

بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في مجال التنظيمي

بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات

التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس

بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس

الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تفويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت

الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

2- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على

اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم. لذا ينصح بإعطاء

أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل

المؤسسة (صراعات، أزمت،) ...الخ.

الفرع الثالث: مكونات الاداء.

هناك من يرى أن الأداء يتكون من :

1- كمية العمل: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية

محددة، تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة.

2- نوعية العمل : تعني مستوى الدقة، الجودة، وما مدى مطابقتها الجهد المبذول للمواصفات ففي بعض أنواع

الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كمية تعبر، ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس

التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3- نمط إنجاز العمل ل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق

التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات

أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

* وهناك من يرى أن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة

التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها؛ وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين

المصطلحين الهامين فيمايلي:

1- الفعالية:

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في

المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

تعريف الفعالية حسب Vincent plauchet ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها: " القدرة على تحقيق النشاط

المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة.

حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

$$\text{الفعالية نسبة} = \text{قيمة المخرجات الفعلية} / \text{قيمة المخرجات المتوقعة} * 100$$

المصدر: الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، مجلة علمية دورية، كلية الحقوق

و العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، العدد 2009، 09، ص 219

إذ نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف. وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة أي ما تم تحقيقه من أهداف (أقرب من النتائج المتوقعة) أي الأهداف المسطرة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس بالعكس والعكس صحيح.

2- الكفاءة:

تعريف الكفاءة حسب Vincent plauchet الكفاءة هي: القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة.

نستنتج من التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف أي استعمال مدخلات أقل

*الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدنية التكاليف.¹

$$\text{الكفاءة نسبة} = \text{المخرجات} / \text{المدخلات} * 100$$

المصدر: سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الانتاج، الدار الجامعية للطبع و النشر، مصر، 2000، ص 273

¹ توفيق سريع علي باسر، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه غير منشورة في إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2006، ص 123.

❖ اذا كان مصطلح الكفاءة يستخدم للدلالة على حسن استخدام الموارد المتاحة أي النسبة بين المخرجات الحقيقية والمدخلات الحقيقية فان مصطلح الفعالية يستخدم للدلالة على درجة تحقيق الاهداف اف معنى اخر ان الفعالية لها علاقة بالاداء بينما الكفاءة لها علاقه باستخدام الموارد وحيث ان الانتاجية تشير الى قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف باستخدام اقل للموارد فهي تعتبر محصلة لكل من الكفاءة الفعالية.

الجدول رقم 02 : مقارنة بين الكفاءة و الفعالية.

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات مثل :العمل .المعلومات.المواد. المعدات	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل :الارباح . العائد.رقم الاعمال	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

المصدر: نور الدين شنوفي.تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة الاقتصادية .اطروحة دكتوراه في ادارة

الاعمال جامعة الجزائر 2005 ص 170

الفرع الرابع: أنواع الاداء.

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي:معيار مصدر الأداء ،معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

1-حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي

*الأداء الداخلي :كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من

الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري :وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق

الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

-الأداء التقني :ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي :ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

*الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فالمؤسسة لا تتسبب

في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل

عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين.¹

2-حسب معيار الشمولي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

*الأداء الكلي :يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية

في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن

قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

*الأداء الجزئي :على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق

أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة . فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة

الأخرى. وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

¹ محمد العابد، علي مكيد، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المؤسسي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، العدد السابع، 2016، ص187.

3- حسب المعيار الوظيفي:

ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف

الخمس التالية: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

*أداء الوظيفة المالية :يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف

الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

*أداء وظيفة الإنتاج :يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة

للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

* أداء وظيفة الأفراد :يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكرها :عائد الأفراد. عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.

*أداء وظيفة التموين :يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الأجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الأجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

*أداء وظيفة البحث والتطوير :يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية :

-الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.

- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

- درجة التحديث ومواكبة التطور.

* أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن

معرفة من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

حصة السوق: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو علامة أو لمؤسسة ويحسب بالعلاقة

التالية: حصة السوق = مبيعات منتج أو علامة / المبيعات الإجمالية.

* أداء وظيفة العلاقات العمومية: الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء،

الموردين وأخيرا الدولة. بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في

الأرباح الموزعة. أما الموظفين، الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين،

الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو

الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

4- حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف

تكنولوجية، أهداف سياسية... يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء

سياسي.

* الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى

بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الانتاج، الربح، القيمة

المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية... (وتدنية استخدام مواردها رأس المال، العمل، المواد

الأولية، التكنولوجيا).

* الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت

قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً. وتحقيق هذه الأهداف

يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين الاجتماع مشروط بالاقتصاد وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

*الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

*الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.¹

المطلب الثاني: قياس و تقييم الاداء.

بعد تناول أداء المؤسسة في المطلب الأول وإيضاح معناه وأنواعه نتناول الآن دراسة عملية تقييم وقياس الأداء محاولين تغطية جميع الجوانب المتعلقة بها من ماهيتها، وكيفية القيام بها من الخطوات والخصائص والعناصر التي تجعل منها عملية جيدة.

الفرع الاول: قياس الأداء.

تعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة و سوف نتناول في هذا العنوان تعريفين لقياس الأداء، خطوات قياس الأداء و أخيراً وليس آخراً فوائد قياس الأداء.

*القياس هو تحديد قيمة شيء بمقارنته بمعيار متفق عليه"، ومعنى ذلك أن القياس هو مقارنة الشيء المراد قياسه بشيء آخر معروف قدره ومتفق عليه.²

¹ عادل عيشي، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2002، ص، ص 10.9.

² نانلة نعمان ، روبين النونو، سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2004، ص 25.

* قياس الاداء : هو تلك المرحلة الاساسية من مراحل عمليات الادارة والتي يحاول فيها المديرين ان يفترضوا

بان الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة وانه يلبي اهداف المؤسسة.¹

* هو عملية تشتمل على مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية والاستقصاء عن الخطط وتقييم الاداء الفردي

واختباره اضافة الى التقدم الذي يجري تحقيقه نحو تلبية الاهداف الموضوعية إذن قياس الأداء هو تحديد

مقدار نتائج المؤسسة.

الفرع الثاني: خطوات قياس الاداء.

إضافة إلى التعريفين السابقين سوف نقوم بتحديد خطوات عملية قياس الأداء كمايلي:

- الخطوة الاولى : التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف

وتصنيف وتقييم الوظائف.

- الخطوة الثانية :تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين ولابد ان تكون هذه المعايير واضحة

كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج عن الأسس :

-الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات ادائهم، ومن تلك الصفات مستوى

المدافعية،والقدرة على المبادرة والحماس للعمل.

-السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل،كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها او يقدمها، او عدد

المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل .

-النتائج التي يصل إليها او يحققها العامل كنسبة الربح، او التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك

حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.

- الخطوة الثالثة :إطلاع المرؤس ومناقشته بالتقرير عن أدائه

¹ فلاح حسن الحسني ، الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 ، ص233 .

- الخطوة الرابعة: إتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلاقي أي خروج عن المعايير المحددة.¹

الفرع الثالث: عناصر تقييم الاداء.

*التقييم هو : القياس او المقارنة او الترتيب على معيار معين او مؤشرات محددة.

* عملية تقييم الأداء هي عملية لاحقة لعملية إتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والإقتصادي

للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في إستخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية.²

*ويرى البعض الآخر ان عملية تقييم الأداء هي "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو

الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ

الخطط المصنوعة بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.³

مما سبق ذكره من تعاريف تقييم الأداء نحاول اقتراح التعريف التالي:

❖ تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من

مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام

تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات.

ويقصد بعناصر تقييم أداء العاملين الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح وفعالية عملية تقييم الأداء

و منها:

1-المقيم أو المشرف المباشر : هو الذي يتسم بما يلي: أن المشرف المباشر هو الشخص الأكثر قربا من الفرد

العامل وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله و أدائه؛ أن المشرف أكثر قدرة على تحليل وتفسير

وتقييم أداء المرؤوسين وفقا للأهداف و خطط المنظمة التي هو أعرف بها من غيره أي من غير المديرين

بإمكان المشرف الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقا لأدائه.

¹نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010، ص 345 .

² بلال خلف السكارنة ، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان، 2010، ص317.

³ شاوي صباح ، اثر التنظيم الاداري على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكو ماجيسترس ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2010، ص 233.

2- فترة و وقت التقييم: ليس من السهل تحديد فترة وقت تقييم الأداء للعاملين و لكن من الممكن الاعتماد على أداء المستشارين في مجال إدارة الأفراد حيث يوصى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك، عندما يزود الأفراد بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفعالية أدائهم.

3- إجراءات التقييم: بعد تحديد المقيم والوقت لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، وأهم إجراء هي المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهتمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم.¹

الفرع الرابع: خصائص تقييم الاداء.

لنجاح عملية تقييم الأداء وتحقيق أهدافه يشترط توفر مجموعة من الخصائص وهي :

*الصدق أو السلامة :تتمثل سلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة. والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد، إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية .

*الثبات أو الوفاء إن وفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء»، هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية فمثلا رأي العملاء -مؤشر نوعي- في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي. أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة، نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويخلصان إلى نفس النتائج. الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء تعطي فعليا نفس النتائج.

¹ عادل عشي، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

*الحساسية: لقدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أدائين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك.

*الكفاية :تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي، الأداء الإنتاجي.¹

المطلب الثالث : أساليب تأثير إدارة الجودة الشاملة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية.

تعد الجودة إحدى الأفضليات التنافسية والمحاور الكبرى للتغيير في المؤسسات العالمية وكمتغيرة إستراتيجية وذات آثار إيجابية على أداء المؤسسات، وتظهر مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات من خلال اعتماد الإدارة إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي يتم إبرازها في الفروع التالية :

الفرع الاول: مبدأ التركيز على الزبون.

تزايد الاهتمام بالعميل في الآونة الأخيرة وذلك بعد ازدياد حدة المنافسة بين الشركات، فقد أدى التنافس الحاد بين هذه الشركات إلى ضرورة التركيز على اشباع حاجات ورغبات العميل وذلك محاولة لإرضائه وإسعاده.

التركيز على الزبون يتم من خلال الاستماع إلى الزبون بما يؤدي إلى حدوث التوافق بين السلع والخدمات وبين رغباته واحتياجاته وبأقل كلفة. وهو يعني تحسين خطة الإنتاج وعملياته من أجل تدنية الأسعار ويعد هذا نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية من التركيز على الزبون النهائي المتسلم للسلع والخدمات إلى الزبون الداخلي المنجز لفعاليات الإنتاج والتصنيع، وتأسيسا على ذلك، تعد القيم المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للزبون الأساس المهم لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز على متطلبات الزبون من السلع والخدمات المقدمة له.

¹ علي عبد الله ، اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، علوم التسيير ، تخصص تسيير مؤسسات ، جامعة الجزائر ، 1999، ص 16.

يمثل إذا التزام الإدارة العليا بتحقيق رضا الزبون النجاح الحقيقي للأعمال التي يقوم بها المنافسون. يقوم بها المنافسون.

ان التنبؤ بحاجات العميل ورغباته وتوقعاته ومحاولة تلبيتها يحتاج إلى جهود واعية وإلى استخدام أساليب علمية مدروسة بعيدا عن العشوائية و الحدس، فتلبية حاجات ورغبات وتوقعات العميل، سواء العميل الجديد الذي يشتري المنتج لأول مرة أو العميل القديم المداوم الذي يكرر الشراء، تحتل مركز الصدارة في أولويات إدارة الجودة المنظمة وذلك لما لها من تأثير على زيادة الأرباح وتحسين مستوى الرفاهية الاجتماعية للمجتمع.

وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به م ايلي:

- 1.التلبية الفورية Promptness:استعداد المنظمة لتلقي مطالب العميل والسرعة في إنجاز هذه المطالب .
- 2 .القدرة على تلبية الوعود Reliability (الموثوقية):ضرورة توفر الخبرة في موظفي المنظمة عند اداء الخدمة، وتقديم المشورة المتخصصة.
- 3.الدقة في التعامل Accuracy:وتزويد العميل بالمعلومات، بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات.
- 4.إبداء المودة Courtsey (الكياسة): توفير جو الألفة والمودة مع العميل، ومخاطبته على نفس مستوى تفكيره يساهم في شعور العميل بأن له قرين في المنظمة يفهمه ويعمل لصالحه ، من الضروري أن يعرف موظف المنظمة نفسه أمام العميل وأن يكن له الأقدام وأن ينصت لقضاياها باهتمام.
- 5.اللياقة في التعامل Tactfulness:غضب العميل يكمن دائما في عدم كون البائع لبقا في ابلاغه بعدم إمكانية تلبية طلباته بالصورة التي طلبها. والعميل يطلب أن يرى البائع دائما مساعدا وناصحا.
- 6.دقة وشمول المعلومات Information:يتوقع العميل أن يكون مصدر للمعلومات عن المنظمة موثوقا به و يودان يعرف أي تغييرات أو إضافات تتعلق بالخدمة المقدمة له، بشرط أن تكون هذه المعلومات دقيقة وكاملة.
- 7.الإنصات إلى العميل Listening:الاهتمام بالعميل والإنصات إلى العميل حتى لو كان العميل غير موضوعي في الحديث.
8. حق العميل في الاعتراض The right to object: من حق العميل أن يعترض وعلى موظف المنظمة أن يجيب على اعتراضه.

الفرع الثاني: مبدأ التركيز على التحسين المستمر.

إن المؤسسات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائما بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها وتحتل عملية التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة فهي الدم الذي يجري في عروق إدارة الجودة الشاملة، فمنهجيتها تقوم على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، وذلك من أجل التكيف الدائم مع التغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية و الخارجية، فالتحسين المستمر مطلب ضروري لنجاح إدارة الجودة، فهي t دف للوصول إلى "الاتفاق الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية وتتجلى أهمية عملية التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق عملي يحقق باستمرار رضا تام للزبون.

وإن فلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما :

1-هدف عام :بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبنا بالفعاليات والإمكانيات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة.

2-هدف خاص :التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل امنجز كاملا . كما ينبغي أن يجري البحث عن فرص الأداء الأفضل والتحسينات التي تجري بأنواع عديدة منها:

*تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة ومجربة.

*تقليل الأخطاء والوحدات التالفة والصناعات.

*تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها.

*تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.¹

¹يوسف حليم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص، ص 200، 199.

الفرع الثالث: مبدأ مسؤولية الإدارة.

وتتضمن إلتزام الإدارة العليا :حتى تحقق جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة النجاح، فإنه لابد من الإلتزام بها في كافة المستويات الإدارية وتطبيقها على مستوى المنظمة ككل. إلا أن دعم الإدارة العليا واقتناءها بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ضروري جدا لنجاح هذا التطبيق، فالإدارة العليا يجب أن تعلن أنها جادة في موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذلك أن تمارس بشكل فعال هذا التوجه.

الفرع الرابع: مبدأ مشاركة العاملين.

إن اندماج العاملين ليس هدفا بحد ذاته، بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الإدارية بالمنظمة من إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات وجهود التحسين المستمر بهدف نجاح المنظمة. وتذهب إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام مصطلح اندماج العاملين بدلا من مشاركة العاملين وذلك حيث أن كلمة الاندماج أعمق وأكثر شمولاً من المشاركة، وتشجع العاملين على أن يكونوا أكثر قرباً والتصاقاً بأهداف المنظمة. إن مهمة الإدارة في هذا المجال تشجيع العاملين على ممارسة دوراً أكثر فعالية في الأعمال التي يؤدونها. ويعتبر اندماج العاملين بهذا المعنى إحدى أساليب حفز العاملين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين الذين يدركون مدى أهميتهم في المنظمة ومدى احترام الإدارة لآرائهم. وقد اثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين اندماج العاملين في الإدارة وبين الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في المنظمة. فكلما زادت درجة اندماج العاملين في الإدارة كلما ساهم ذلك بدرجة أو بأخرى في رفع مستوى الرضا الوظيفي . إن اندماج العاملين في وضع الأهداف يساعد إلى حد كبير في التحديد الدقيق لهذه الأهداف، فالعاملين أقر غلى ميدان العمل من الادارة نفسها. كما ان هذه السياسة توجد التزام داخلي لدى العاملين تجاه تحقيق الأهداف التي وضعوها بأنفسهم أوشاركوا في وضعها.

كما ان للمكافآت المادية و الرواتب العالية يمكن أن تحفز العاملين في المدى القصير فقط لكن اعتزاز الفرد بعمله و اندماجه في أعمال المنظمة لتحقيق التميز، هي الحافز الحقيقي في المدى الطويل و حتى تتمكن

الإدارة من تفعيل سياسة الاندماج فإنه لا بد لها من معاملة الموظف باحترام و أن تستمع الى وجهات نظره و
تزيل عوائق الاتصالات بين المدير و المرؤوسين بالإضافة إلى دفع مستويات اتخاذ القرار الى الإدارة
الإشرافية قدر الامكان.¹

المطلب الرابع : مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء بالمؤسسة الاقتصادية.

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق وتبيان نظام KAIZEN باعتباره نظام التحسين المستمر للأداء
وأثر المدخل الإداري المتمثل في إدارة الجودة الشاملة على كل من الاداء التنظيمي و على النشاط التجاري و
كذلك علاقة المؤسسة بمورديها.

الفرع الاول: التحسين المستمر في الأداء KAIZEN.

الكايزن هي تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية، الإدارية،..الخ. فالتحسين لا
يقتصر على مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المنظمة.
KAIZEN كلمة يابانية تعني التحسين المستمر. ووفقا لهذا المدخل الياباني فإن تطوير أداء المنظمة يتسم
بالصفات التالية:

- التطوير المستمر مسؤولية كل إنسان في المنظمة وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين.
- التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات ولا يهتم فقط بالنتائج. فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها
وصولاً إلى النتائج الأفضل.
- هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين أيضا.
- توليفة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
- لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بالمشاكل لأن الإقرار هو الطريق الصحيح لإحداث التحسن.
- تعتمد فلسفة الكايزن على التسليم بأهمية العميل وضرورة إرضائه وإشباع رغباته.
- الكايزن عملية مستمرة في ذاتها.²

¹ محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص 135-137.

² علي السلمي ، تطوير أداء وتجديد المنظمات ، دار قباء، مصر، 1998، ص92.

ويعبر ماساكي إيماي عن فكرة KAIZEN في صورة مظلة تحتوي تحتها كثيرا من عناصر وأساليب

التحسين المستمر. والمخطط التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 07 : التحسين المستمر للأداء KAIZEN.



المصدر: علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات ، دار قباء- مصر-1998- ص93

الفرع الثاني: تحسين أداء المؤسسات من منظور إدارة الجودة الشاملة.

إن الجودة هي السمة الأساسية للأداء المستهدف ومن ثم تصيح إدارة الجودة بمعناها الشامل هي المدخل الطبيعي لتحسين أداء المنظمة ككل وهنا يقع على عاتق مسيري المؤسسات تطوير وتنمية الأداء وكذا تجديد مؤسساتهم للتماشي مع التغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية خصوصا، وذلك لن يتأتى إلا من خلال تبني نظام الجودة وتطبيق معايير التقييس العالمية وفق النظام الأشمل ألا وهو إدارة الجودة الشاملة، بما يكفل لها التحسين المستمر لمستوى أدائها العام (الأداء الإنتاجي، الأداء المالي، الأداء التسويقي، أداء الموارد البشرية،...). لذلك يجب على المؤسسات الاقتصادية ما يلي:

- أن تسعى إلى التميز والتفوق (الميزة التنافسية) من خلال تبني إستراتيجيات تنافسية أكثر نجاعة.
- تستوعب التكنولوجيات الحديثة وتستثمر طاقاتها الخلاقة.
- تسعى إلى إرضاء العميل وكسب تعامله المتكرر.
- تعمل على اختيار الأسواق بعناية.
- تسعى إلى التغيير وتستشرف المستقبل
- تعمل على تنمية الإبداع والابتكار.
- تؤمن بالإنسان وتوظف طاقاته الفكرية (الاستثمار في الرأس مال الفكري).
- تتصف بالحركية والديناميكية وتأخذ بالمرونة وسرعة التكيف.
- ترى الأمور في كلياتها وشمولها ولا تستغرقها الجزئيات والتفاصيل ولا تصرفها عن الهدف.
- تستخدم التكنولوجيا إلى حد أقصى وتتبع النمط اللامركزي مع ترابط الكيانات في منظومة متفاعلة.
- تستخدم منطوق فرق وجماعات العمل المرنة وتتيح الفرص للمشاركة الفعالة للموارد البشرية.
- أن تكون متحررة من القيود والمفاهيم التقليدية من حيث الزمان والمكان والمادة.
- منتبهة وبقطة (البقطة التنافسية) وقادرة على سرعة تحويل الموارد بحسب الظروف (المرونة).¹

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 94.

الفرع الثالث: أثر ادارة الجودة الشاملة على اداء المؤسسة.

اولا :اثر ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي.

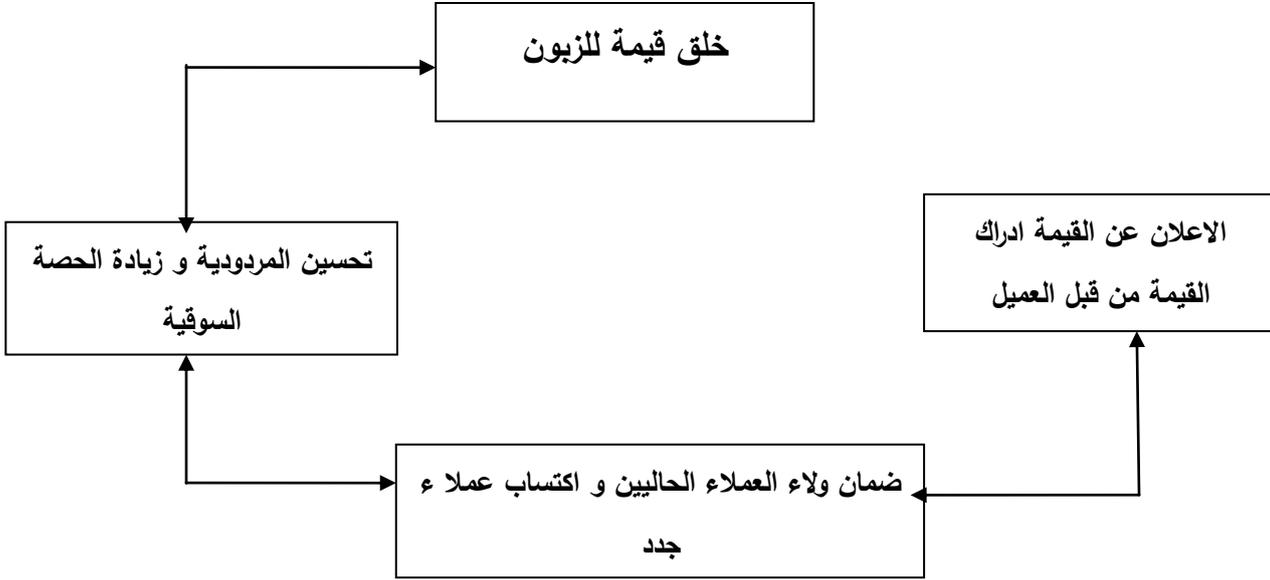
ان ادارة الجودة وفقا لنظام الجودة العالمية ايزو تقوم على حقيقة رئيسية مفادها ان الجودة مسؤولة عن كافة الافراد العاملين في المؤسسة لذي فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات و معالجة حل المشاكل الانتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية وتنظيمية بينهم فعندما تدرك الادارة اهمية الاتصال من اعلى الى اسفل و العكس عندما تدعو الادارة لعقد اجتماعات دورية مستمرة لعرض نتائج وتوفير وتبادل المعلومات حتى تضل قنوات الاتصال مفتوحة مع التحديث الدقيق والواضح للمسؤوليات وتفويض السلطة هنا نقول ان الاتصال او ان كل هذه العناصر هي عناصر فعالة وعنصر قوة التنظيم.

ثانيا : اثر ادارة الجودة الشاملة على الاداء التجاري.

ان معظم المؤسسات الكبيرة التي حققت نجاحا هاما وحققت رقم اعمال معتبر هي تلك التي بحثت وادركت العلاقة بين الجودة والربحية والحصة السوقية فهذا يضمن الربحية وسواء تم قياس الربحية بالنسبة للاستثمار او المبيعات.

ان اداء المؤسسات التي تعمل بالجودة تفوق مثيلاتها التي لا تعتمد على الجودة فالنظرة الحديثة لرفع رقم المبيعات للمؤسسات وزيادة الحصة السوقية قائمة على مبدأ اساسي هو رضا العملاء والتي تنظر الى مسالة العميل من زاوية مفهوم قيمة المستهلك او العميل ويتضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 08 : حلقة خلق قيمة للزبون.



المصدر: بومدين يوسف ، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء الحالي للمؤسسة ، مداخلة من ملتقى

ادارة الجودة وتنمية اداء المؤسسة ، جامعة طاهر مولاي، سعيدة 13.14ديسمبر 2010،ص24

وحتما ان خلق القيمة للعميل. ستعرض ولاءه و وفاءه لمنتجات المؤسسة ويصبح هذا العميل الراضي

وسيلة اعلان ايجابية واكثر ثقة لانه يستعمل ما يسمى باعلان شفهي مما يزيد من عدد العملاء وارتفاع الحصة

السوقية للمؤسسة والتقليل من الشكاوي.

ثالثا: اثر ادارة الجودة الشاملة على علاقة المؤسسة بالموردين.

ان تطبيق اسلوب ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لا يعمل فقط على تحسين علاقة مؤسسة بسوقها

الامامي المستهلك و بالتالي تحسين الاداء التجاري بل يعمل ايضا على تحسين علاقتها بسوقها الداخلي

الموردون وهذا من حيث :

-مدى كفاءة عملية اختيار الموردين من خلال معايير موضوعية للمفاضلة بينهم.

- مدى كفاءة تقييم اداء الموردين.

- مدى تحسين العلاقة مع الموردين من خلال النظرة اليهم كمساندين وداعمين لجهود تحسين الجودة المستمرة

*ويمكننا اضافة أثر ادارة ادارة الجودة الشاملة على الجوانب التقنية و التسييرية على المؤسسة في النقاط التالية:

- تحسين كبير و ملحوظ في جودة المنتجات المصنعة.

- التحسين المستمر في كافة مرافق و عمليات مستويات المؤسسة.

- الوعي الكبير لدى كافة العمال بالمؤسسات باهميه ودور الجودة في المستويين الداخلي والخارجي الشفافية

التامة في التسيير.

- تحسين محيط العمل الداخلي.

- انخفاض في نسبة عدم المطابقة.¹

¹ بومدين يوسف ، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء الحالي للمؤسسة ، مداخلة من ملتقى ادارة الجودة وتنمية اداء المؤسسة ، جامعة طاهر

مولاي، سعيدة 13.14ديسمبر، 2010 ، ص23-25.

خلاصة الفصل

كخلاصة لكل ماسبق ذكره، تعد إدارة الجودة الشاملة أهم المفاهيم الإدارية الحديثة لمساهمتها في رفع أداء المؤسسات نحو الأفضل، بتضمينها لكافة جوانب العمل وجميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة بهدف تحقيق الرضا للمستهلك والزبون، الذي يتطلب تضافر وتنسيق كل الجهود لتحقيق هذا الهدف، وذلك من خلال مجموعة من المبادئ والمتطلبات التي تتوجب إحداث تغييرات في ثقافة المؤسسة، وتبني فلسفة إدارة الجودة.

الشاملة كما تم استعراض التعريف بالأداء وكذا تقييمه حيث يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة و إن عملية تقييم و قياس الأداء عملية هامة بانسبة للمؤسسة وتم في الاخير استخلاص ان التحسين المستمر للاداء يلعب دورا كبيرا في تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية ويساعدها على تحقيق تنافسية في السوق كما انه ياتر على علاقاتها بالعملاء و المورون و نشاطها التجاري ككل كما تم الوصول الى ان الاعتماد على ادارة الجودة الشاملة له علاقة ودور كبير في تحسين اداء المؤسسات.

الفصل الثاني :دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء داخل مؤسسة [صناعة الكوابل بسكرة ENICAB]

تمهيد :

إن تبني المؤسسات الوطنية لفلسفة الجودة الشاملة واعتمادها على مواصفات الإيزو بغرض تعزيز قدرتها على المنافسة محليا وعالميا، يعد أمرا في غاية الأهمية وقضية تهتم كل فرد فيها إلى جانب جميع الأطراف والمتعاملين معها، لاسيما مع إعلان الجزائر انضمامها لمنظمة التجارة العالمية واتفاقيات الشراكة تأثير الجودة الشاملة ومقاييس الإيزو في تنافسية المؤسسة وتحسين أداءها لقللة بل لانعدام بعض الإحصائيات خاصة على مستوى القطاع، ومع ذلك ثمة بعض المؤشرات التي اعتمدنا عليها بعد معرفة واقع الجودة في المؤسسة والآليات التي تسمح بإرساء هذه الفلسفة في مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة كعينة للدراسة، وهذا ماسوف نتناوله في هذا الفصل.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

تعتبر مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة من المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها، لهذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لنشأة المؤسسة محل الدراسة والتعريف بها وإبراز أهدافها

المطلب الأول: نشأة المؤسسة.

في إطار إعادة هيكلة المؤسسات العمومية وطبقا للمرسوم رقم 80/242 وبتاريخ 1980/10/04 تجزأت المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والالكترونية في نهاية سنة 1982 إلى عدة مؤسسات هي:

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الالكترونية (ENIE) ومقرها سيدي بلعباس.
- المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIEM) ومقرها تيزي وزو.
- المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية (ENEL) ومقرها سطيف.
- المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (ENIPEC) ومقرها سطيف.
- المؤسسة الوطنية للاتصال (ENTC) ومقرها تلمسان.
- مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي (EDIMEL) ومقرها العاصمة.

• المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB) من خلال المرسوم رقم 83/20 ومقرها العاصمة، ثم

ألحقت بها ثلاث مؤسسات بمرسوم رقم 83/27 هي:

*وحدة جسر قسنطينة (بالقبة): المختصة بصناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية المعزولة ذات الضغط

المنخفض والمتوسط، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 26000 طن سنويا.

* وحدة واد السمار (بالحرش): المختصة في صناعة الأسلاك والخيوط الهاتفية بطاقة إنتاجية قدرها 55000

طن سنويا.

*وحدة بسكرة : المختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة وتصل طاقتها الإنتاجية إلى 28000

طن سنويا والتي سنقوم بتعريفها وإبراز أهم أهدافها.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة.

مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة هي مؤسسة عمومية اقتصادية يقدر رأسمالها بـ 800.000.000 دج

وهي الأكبر من نوعها على الصعيدين الوطني والإفريقي في مجال تخصصها، بدأ نشاطها الحقيقي سنة 1986

وانفصلت عن الشركة الأم بالعاصمة سنة 1998.

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية غرب المدينة تقدر مساحتها بـ 42 هكتار منها 12 هكتار مغطاة

تشمل على ورشات الإنتاج ، مباني إدارية، مخازن... ويبلغ عدد عمال المؤسسة حوالي 993 عامل.

وفي إطار خصوصية المؤسسات الجزائرية تم العمل على دخول أحد عمالقة صناعة الكوابل (GENERAL

CABLE) في شراكة مع مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة سنة 2008 وهي مؤسسة أمريكية بنسبة 70%.

وتقدم المؤسسة أنواع مختلفة من الكوابل وهي:

• كوابل منزلية.

• كوابل صناعية.

• كوابل ذات الضغط المتوسط والمنخفض.

• الكوابل الهوائية.

• الكوابل الفولاذية.

كما شرعت المؤسسة في إنتاج حبيبات الكمبوند وهي مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية وغيرها في إطار توسيع استثماراتها. كما تنتج البكرات .

وتستخدم المؤسسة مجموعة من المواد الأولية وهي: سلك النحاس، سلك الألمنيوم، المواد الكيماوية المكونة للغلاف، (الخشب، PVC).

كما تمر العملية الإنتاجية بعدة مراحل هي:

- مرحلة القلد: وهي عبارة عن تقليص سمك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده.
- مرحلة الضفر: وهي تجميع عدد معين من الأسلاك.
- مرحلة العزل: هي عملية تغليف الأسلاك.
- مرحلة التجميع: هي عملية ضفر الأسلاك معزولة.
- مرحلة التسليح أو التذريع: وهي عملية تلفيف لشريط واقى يحمي الكوابل من الضغوط الخارجية.
- مرحلة التغليف: وهي آخر عملية وتتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقى.

حصلت المؤسسة على شهادة الايزو 9002 سنة 2001 وايزو 9001 سنة 2003 وشهادة ايزو 9003

وايزو 9004 في سنة 2015 وهي الآن تكتف مجهوداتها من أجل الحفاظ على شهادة الايزو وتطوير نوعية منتجاتها بالمراقبة للمنتوج والتحسين المستمر.

تتعامل المؤسسة مع عدة موردين أجانب نذكر منهم:

- شركة SARCO VSAN التركية :وتستورد منها المؤسسة النحاس.

- شركة IMARCRICH الإسبانية :وتستورد المؤسسة منها الألمنيوم والنحاس.

- شركة MIDALCABLE البحرينية :وتستورد المؤسسة منها الألمنيوم.

و عادة ما تتعامل المؤسسة في تسويق منتجاتها مع عدة زبائن نذكر أهمهم :

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ وهي الزبون الرئيسي.

- المؤسسة الوطنية للخدمات الكهربائية KAHIRIF.

- المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي EDIMEL.

- المؤسسة الولائية لتوزيع الأجهزة الكهرومنزلية EDID.

- المؤسسات الخاصة ، كما تصدر المؤسسة منتجاتها إلى بعض الدول العربية والأوروبية .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الهيكل التنظيمي هو مخطط يبين توزيع المهام والمسؤوليات والسلطة ومختلف المستويات التنظيمية

والوحدات الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة، وفيما يلي شرح له.

أولاً: المديرية العامة.

ويتولاها المدير العام وهي الهيئة العليا التي تقوم بالإشراف ومتابعة سير مختلف المديريات والتنسيق بينها

من خلال مجموعة من المساعدين المكلفين بمجموعة من المهام وهم أربعة :

• مساعد الرئيس العام المكلف بالشؤون القانونية والمنازعات. ويهتم بالجوانب القانونية داخل المؤسسة

وخارجها.

• مساعد رئيس المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات. ويشرف على سير العمل المحاسبي بالمؤسسة

ومراقبته.

• رئيس مشروع المعلوماتية. ويشرف على الخدمات التي تقوم بها المؤسسة في إطار شبكة المعلوماتية

وأجهزة الإعلام الآلي.

• مساعد الرئيس المدير العام المسؤول عن النوعية والجودة : يقوم مسؤول الجودة والنوعية على السهر

على متابعة المعايير الدولية لجودة المنتج طبقا لمعايير الجودة ISO 9001 حيث يقوم بتقديم تقارير

كل سنة للمدير العام لاتخاذ القرارات المستقبلية.

وتدرج ضمن المديرية العامة خمس مديريات فرعية هي:

1- المديرية التقنية: تتشكل من:

- دائرة إنتاج الكوابل : وتشرف على العملية الإنتاجية من بداية دخول المواد الأولية إلى الورشات إلى غاية

خروجها على شكل منتجات وتضم هذه الدائرة خمس مصالح وهي مصلحة تخطيط الإنتاج، مصلحة العزل

مصلحة القلد والظفر، مصلحة العزل والتغليف، مصلحة التجميع والتغليف.

- دائرة إنتاج الملحقات : تقوم بتزويد المؤسسة بالطاقة الكهربائية وتوفير المياه في الورشات وتوفير الخشب

لإنتاج البكرات وتضم ثلاثة مصالح وهي مصلحة المنافع، ومصلحة تحضير حبيبات PVC، مصلحة صناعة

البكرات والاسترجاع.

- دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية : تهتم بمراقبة المنتج لمعرفة مدى مطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول

بها، بالإضافة إلى مراقبة المواد المشتراة وتضم هذه الدائرة ثلاث مصالح وهي مصلحة التكنولوجيا والتنمية،

مصلحة المخابر، مصلحة التجارب.

- دائرة الصيانة : تشرف على عمليات الصيانة وتضم أربعة مصالح وهي: مصلحة الصيانة الميكانيكية،

مصلحة الصيانة الكهربائية، مصلحة عتاد النقل والتكليف، مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.

2- مديريةية الشراء: تهتم بمراقبة كل النشاطات المتعلقة بمشتريات المؤسسة وتنقسم إلى:

-دائرة الشراء : تهتم بتوفير أو شراء المواد الأولية، والمواد المستهلكة الضرورية للعملية الإنتاجية وتنقسم إلى

ثلاث مصالح وهي: مصلحة الشراء والعبور، مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار، مصلحة تسيير مخزون المواد

الأولية.

3- المديرية التقنية التجارية : تقوم بعملية إنتاج المنتج قصد التسويق وتنقسم إلى المصالح التالية: مصلحة تسيير إنتاج الملحقات، مصلحة تسيير الكوابل، مصلحة التسويق.

4-ا لمديرية المالية والمحاسبية: تقوم بتحديد الوضع المالي والمحاسبي للمؤسسة وتنقسم إلى:

-دائرة المالية والميزانية: تقوم بتسجيل مختلف العمليات المالية، إعداد الميزانية التقديرية وتنقسم إلى مصلحتين وهما: مصلحة المالية، مصلحة الميزانية.

- دائرة المحاسبة: تقوم بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية اليومية كما تقوم بإعداد المحاسبة التحليلية وتنقسم إلى: مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية.

5- مديرية الموارد البشرية والوسائل: تهتم بتنظيم العمل في مختلف الدوائر والمصالح كما تهتم بتوفير الظروف المناسبة للعمل الخاصة بالعاملين بالإضافة للمهام الأخرى والمتمثلة في الاختيار والتدريب، التحفيز، تقييم الأداء... وتنقسم إلى: مصلحة المستخدمين، مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية، مصلحة الوقاية والأمن، مصلحة الوسائل العامة.

المطلب الرابع : الاهداف الاقتصادية للمؤسسة.

إن مؤسسة ENICAB-تعتبر واحدة من بين المؤسسات الوطنية الهامة نظرا للأهمية الاقتصادية التي تتميز بها ، ويتضح ذلك من خلال الأهداف التي أنشأت من أجلها .فإنشاء مؤسسة ENICAB جاء لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تلبية احتياجات السوق الوطنية من الكوابل الكهربائية.

- إمكانية توزيع المنتجات الوطنية من الكوابل الكهربائية في السوق العالمية.

- القضاء على البطالة بتشغيل عدد كبير من العمال.

- إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة الكوابل .

- تدعيم هيكل الاقتصاد الوطني .

- تخفيف نسبة استيراد الكوابل من السوق الخارجية ، والقضاء على التبعية الاقتصادية.

- المساهمة في جلب العملة الصعبة.

- تحسين صورة المنتجات الوطنية في السوق العالمية.

- تزويد الدول الإفريقية وخاصة دول المغرب العربي باحتياجاتها من الكوابل.

إن هذه الأهداف جعلت المؤسسة تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الوطنية الأخرى، لاسيما بعد

حصولها على شهادتي الإيزو ISO9002:1994 و ISO9001:2000 التي تعتبر شرط الدخول للأسواق

العالمية، وكذا تؤهلها لتعزيز قدرتها ومكانتها التنافسية في السوق الوطنية و تحسين أداءها.

المبحث الثاني: تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الكوابل بسكرة وأثرها على الأداء.

سنحاول في هذا المبحث معرفة مختلف آليات الجودة داخل المؤسسة و الاجراءات اللازمة للحصول

على شهادة الايزو وذلك لتحسين اداء المؤسسة و تعزيز مكانتها في السوق .

المطلب الاول : أدوات جمع البيانات.

اعتمدنا في جمع البيانات على مجموعة من الأدوات و التي نوردتها فيما يلي:

1-المقابلة: تعرف المقابلة على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيها الشخص القائم

بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين، للحصول على بعض

البيانات الموضوعية وتستخدم المقابلة في البحوث الميدانية لجمع البيانات وتجري في شكل حوار منظم أحيانا

يكون موجها بأسئلة وأخرى يكون حراً دون تقييد بأسئلة معينة، وقد وظفنا في بحثنا هذا نوعين من المقابلة هما

***المقابلة الحرة الفردية أو المقابلة المعمقة** وفيها يتم استقصاء فرد معين بشكل منعزل، حيث يترك له الحرية

للتكلم حول موضوع معين أما المستقصي فيكتفي بالإصغاء وإظهار الانتباه دون توجيه الانتقادات أو محاولة

التأثير على المجيب، ولا يتدخل إلا لإعطاء دفع جديد للمحاورة بطرح أسئلة حيادية.

(وقمنا بتطبيق هذا النوع من المقابلة مع السيد عقبة العلمي مساعد الرئيس المدير العام المسؤول عن النوعية

والجودة بتاريخ 3 أوت 2020).

*المقابلة النصف موجهة أو المقابلة المركزة :وفيها يطرح الباحث أو المستقصى بشكل متعاقب مجموعة من المواضيع المتعلقة بالمشكل محل الدراسة ولا يتدخل إلا ليجبر المستقصى منه لمعالجة كل محور من المحاور الموجهة للمقابلة، ويتم تطبيق هذا النوع من المقابلات عقب مجموعة من المقابلات الحرة الفردية.¹

(وتم اتخاذ هذا الأسلوب في مقابلتنا مع السيد ياسين هواري (رئيس دائرة المحاسبة) بتاريخ 8 أوت 2020 وتاريخ 13 اوت 2020).

2-الملاحظة: وهي أداة متممة ومكملة لبقية الأدوات، وتساعد في الحصول على الحقائق بمصادقية عالية بعيدا عن التصنع، وذلك بملاحظة سير الأمور في الواقع، وكذا التأكد مما تم الإدلاء به في المقابلات التي تم إجرائها مثلا بالإطلاع عن الوثائق، ملاحظة السلوك السائد، طريقة التعامل وما إلى ذلك من الأمور الملفتة للانتباه والتي يمكن أن يستتبط منها الملاحظ ما يقدم تحليل لبعض المتغيرات والمواقف.²

(و قد اعتمدنا هذه الوسيلة بشكل تلقائي داخل المؤسسة).

3-الوثائق والسجلات الإدارية: حيث اطلعنا على بعض الوثائق التي تخص المؤسسة والمتعلقة بملفات عملائها وما تحويه من معلومات عنهم.

المطلب الثاني: آليات الجودة الشاملة بالمؤسسة.

تحاول المؤسسة وفي إطار تعزيز قدرتها التنافسية اعتماد بعض الآليات التي تساعدها على تحقيق جودة شاملة تشمل جميع نشاطاتها ووظائفها، تتمثل في إدخال مجموعة من التحسينات اللازمة والتي سنتعرف عليها من خلال هذا المطلب.

*لقد أولت المؤسسة اهتمامها كبيرا بتحسين وظائفها الرئيسية التمويين، الإنتاج، التسويق باعتبارها مصدرا

مهما لتحقيق التميز التنافسي من خلال مجموعة الآليات اللازمة نذكر أهمها:

¹ طلعت إبراهيم لطي ، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة ، 1995 ص85 .

² أحمد حسين الرفاعي ، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية ، دار وائل لطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان ، 1998، ص180.

● بالنسبة لوظيفة التموين: تتمثل إجراءات وآليات التحسين وتحقيق الجودة فيما يلي:

- 1- البحث عن أحسن الوسائل المادية (مثل وسائل الشحن والنقل)، واستغلال المعارف البشرية من أجل تقليص تكاليف المواد لأنها تشكل نسبة كبيرة في سعر تكلفة المنتج.
- 2- تنسيق العمل إلى جانب توجيه ومراقبة جودة جميع نشاطات وظيفية التموين.
- 3- الحرص على وصول المواد في وقتها المحدد ومحاولة تخفيف ضغط الموردين وتطوير وسائل الشحن الخاصة بها .
- 4- التخطيط العلمي والمحكم لكمية المواد الأولية بالنسبة للمخزون العملي (الدائم) بالإضافة إلى المخزون الاحتياطي (مخزون الأمان).
- 5- البحث عن أحسن طرق الاحتفاظ بالمخزون.
- 6- تنسيق العمل بشكل دائم مع الوظائف الأخرى الإنتاج، التسويق... الخ.
- 7- تسريع عملية اتخاذ القرار في جميع المهام لا سيما المتعلقة منها بعملية الشراء، حيث قررت المؤسسة إلغاء مصلحة شراء المواد الأولية المستوردة وأوكلت هذه العملية لإطارين متخصصين بدلا من مصلحة بكاملها .
- 8- الحرص على رقابة المواد الأولية قبل وصولها إلى المخزن وبعده لضمان تحقيق جودة الإنتاج من أول مرحلة دون أي تأخير.
- 9- القيام بعملية تقييم الموردين كل ستة أشهر لتركيز التعامل مع أحسنهم.
- 10- ضمان التطبيق والتحسين المستمر لمبادئ نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.

● **بالنسبة لوظيفة الإنتاج:** تتمثل إجراءات وآليات التحسين بالنسبة لهذه الوظيفة فيما يلي:

1- الرقابة على جميع مراحل العملية الإنتاجية (الرقابة على المنتج تحت التصنيع والرقابة على المنتج النهائي).

2- إنتاج الكوابل طبقا لمواصفات الجودة العالمية.

3- العمل دون الحصول على منتوجات غير مطابقة.

4- الحرص على تنسيق علاقات العمل مع مختلف هيئات الإنتاج فيما بينها من جهة والهيئات الأخرى خاصة التموين والتسويق والصيانة والتكنولوجيا وضمان النوعية.

5- توثيق إجراءات الإنتاج وكيفية التعامل مع الآلة، في محاولة لضمان عدم توقف العملية الإنتاجية في حالة غياب أحد العمال.

6- العمل على استرجاع الفضلات أي المنتجات غير المطابقة للمواصفات بالاستفادة منها خاصة النحاس والألمنيوم وكذا بعض الأدوات البلاستيكية وإعادة بيعها.

7- جعل رضا الزبون هو الهدف الأول للعملية الإنتاجية أي الحرص على أن يكون الإنتاج على أساس الجودة لا على أساس الكميات.

8- احترام مبادئ وأساليب نظام إدارة الجودة المطبق بالمؤسسة.

● **بالنسبة لوظيفة التسويق:** فإن الآليات الضرورية للتحسين وتحقيق الجودة هي:

1- البحث عن كيفية التعامل مع أكبر عدد ممكن من الزبائن لزيادة حجم المبيعات.

2- الحرص على إرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم .

3- ترقية وتحسين المبيعات، وتقديم خدمات وخدماتات للزبائن.

4- تقديم الخدمة وتسليم المنتج للزبون في الوقت المناسب .

5- إقامة شبكة اتصال بين مصلحة البيع ومصلحة تسيير المخزون

6- تقديم تسهيلات للزيائن المهمين كتخفيض الأسعار من أجل ضمان الولاء والوفاء للمنتوج وترقية وسائل الاتصال المباشر.

7- التنسيق مع مختلف الوظائف خاصة الأساسية منها، ولما لا إقامة شبكة معلومات داخلية INTRANET للعمل على سهولة تداول وتقل المعلومات والمعارف ضمانا لجودة المهام والعمليات المترابطة بينها .

8- أخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزيائن لتحسين نشاطاتها.

9- الاهتمام أكثر بإجراءات دراسة السوق.

10- توسيع شبكة التوزيع نحو الخارج خاصة الكوابل الهوائية وكوابل الضغط المتوسط بأسعار تنافسية.

إن هذه الآليات تعد ضرورية لإقامة مبادئ الجودة الشاملة، على الرغم من أن جميع هذه الوظائف تعمل على ضمان المتابعة والتطبيق والتحسين المستمر لنظام الجودة المطبق بالمؤسسة باعتماد المبادئ والأساليب التي يقوم عليها هذا النظام.

*وبما أن الوظائف الثانوية أو الداعمة لها دور في إرساء فلسفة الجودة الشاملة في المؤسسة فإنه لا بد

من توفير بعض الآليات الضرورية :

● **بالنسبة لوظيفة البحث والتطوير:** تتمثل إجراءات وآليات التحسين وتحقيق الجودة بالنسبة لهذه الوظيفة فيما

يلي :

1- عقد اتفاقيات شراكه مع مؤسسات ومخابر البحث لتطوير منتجات المؤسسة وتقليص كمية المواد المستعملة في الإنتاج ، والبحث عن أنواع جديدة لكوابل.

2- إعطاء هذه الوظيفة أهمية ومكانة أكبر في المؤسسة، تماشيا مع الأهداف الرئيسة لبرامج تحسين الجودة.

3- التنسيق الجيد للعمل مع مختلف الهيئات والوظائف الأخرى وإيجاد الحلول للمشاكل التكنولوجية للتصنيع. لاسيما مشكلة الفضلات الصناعية.

4- تسيير ومراجعة ومعايرة أجهزة المراقبة والقياس.

5- تطوير والبحث عن أفضل الطرق لتطبيق مبادئ الجودة في جميع المهام.

6- التحسين المستمر في أداء مهام هذه الوظيفة.

● بالنسبة لوظيفة الصيانة:

1-زيادة عدد الأفراد المشرفين على الصيانة.

2- وضع مخططات تكوينية لتأهيل وتكوين هؤلاء الأفراد من خلال ملتقيات ودورات.

3- استغلال خبرات ومعارف الأفراد ونقلها ونشرها.

4-تنسيق علاقات العمل بين وظيفة الصيانة ومختلف الوظائف الأخرى في المؤسسة لا سيما وظيفة الشراء

للحصول على قطع غيار مطابقة لمواصفات الجودة.

5-القيام بتنظيم رقابي لإجراءات الصيانة.

● بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية: من الضروري توفير مجموعة من الآليات لتحسين وتحقيق الجودة

الشاملة في المؤسسة وذلك عن طريق :

1-إقناع جميع الأفراد في المؤسسة كل حسب موقعه بضرورة تطوير وتغيير أسلوب العمل تماشياً وإجراءات

فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

2- التحسين الدائم والمستمر لقدرات الأفراد وتشجيع لمهاراتهم الفردية والجماعية.

3- تحفيز الأفراد تجنباً لاستقطابهم من طرف المنافسين.

4-تحسين وضعية النشاطات الاجتماعية.

5-استعمال أفضل وسائل الاتصال لشرح وتفسير إجراءات وتعليمات الصحة والأمن لجميع أفراد المؤسسة .

6- التطبيق والمتابعة والتحسين المستمر لمبادئ نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.

● بالنسبة لوظيفة الوقاية والأمن: تتمثل آليات تحسين وتحقيق الجودة فيما يلي:

1-اتخاذ كل الإجراءات الوقائية والأمنية لحفظ سلامة الأفراد من مخلفات العملية الإنتاجية.

2- تطوير قدرات ومهارات الأفراد كإجراء دورات تكوينية لأعوان الأمن خاصة بالأمن وسلامة العمل بمساعدة الحماية المدنية والتدريب على الحوادث الفجائية.

3-اتخاذ كل الإجراءات الوقائية والأمنية التي من شأنها المساعدة على تطبيق مبادئ نظام الجودة الشاملة.

- مما سبق نستنتج أن جميع وظائف المؤسسة تشترك في نقطة التحسين المتمثلة في اعتماد وتطبيق إجراءات ومبادئ نظام الجودة المعتمد من طرف المؤسسة ، في كافة وظائف المؤسسة والتي سمحت لها بالحصول على شهادة الإيزو ISO9002 :1994 و ISO9001 :2000، بحيث أن كل هذه الإجراءات التحسينية ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين أداء المؤسسة.

المطلب الثالث: إجراءات الحصول على شهادة الإيزو.

تعد مؤسسة ENICAB من بين المؤسسات الجزائرية الرائدة في الحصول على شهادة الإيزو وذلك

بتحصلها على كل من شهادة ISO 9002 (إصدار، 1994) وشهادة ISO 9001 (إصدار 2000) رغبة منها في إرساء مبادئ الجودة الشاملة، تحقيقاً لرضا زبائننا سواء داخل أو خارج الوطن، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية و تحسين أداءها، ولكن ثمة مجموعة من الإجراءات والمراحل التي اعتمدها المؤسسة، والتي حولتها الحصول على هذه الشهادات نستعرضها فيما يلي:

1- بالنسبة لشهادة ISO 9002: لقد قدرت مدة الحصول على هذه الشهادة ثلاث سنوات بدأت بالتفكير في

الحصول عليها والتسجيل لدى الجمعية الفرنسية لضمان الجودة *Association Français Assurance*

(*Qualité*) A.F.A.Q المانحة لهذا النوع من الشهادات وذلك في سبتمبر من سنة 1998 وذلك رغبة منها

في تجسيد مبادئ الجودة على كامل وظائف المؤسسة، وتحقيقاً لرغبات زبائننا الذين يشترط بعضهم حصولها

على هذا النوع من الشهادات، لإبقاء التعامل معها وتطويره، خاصة المؤسسات الكبرى منها والمهمة مثل

مؤسسة SONELGAZ و، KAHRIF.

وقد تم اختيار هذا النوع بالذات لأنه أشمل من النوعين ، ISO 9003 او ، ISO 9004 ولأنه لا يشترط ولا يحتوي على مواصفات الجودة في وظيفة البحث والتطوير والذي لا تتوفر المؤسسة عليه في ذلك الوقت بعد ذلك تم اختيار جهة مسؤولة على تكوين المؤسسة والمتمثلة في مؤسسة SERVIQUAL بفرنسا في أكتوبر 1998 التي قامت بتقييم نظام المؤسسة واقترحت برنامج للتكوين والاتفاق عليه في فيفري ، 1999 ليتم الانطلاق في تطبيقه في ماي 1999 واستمر إلى غاية ديسمبر 2000 وقد كانت مدة التكوين ثلاثين يوما مقسمة على ثماني مراحل يتم فيها المراقبة والتقييم الدوري للمؤسسة، وقد بلغ عدد الإطارات المستفيدة من هذا التكوين 41 الذين قاموا بنقل معارفهم ومهاراتهم إلى باقي عمال المؤسسة.

و لقد تم تقييم مدى تطبيق المؤسسة للشهادة من طرف A.F.A.Q في 01 جوان 2001 تم اتخاذ قرار بموجبة يتم منح شهادة ISO 9002 إصدار 1994 لمؤسسة E.N.I.CAB.

2- أما بالنسبة لشهادة **ISO 9001** (إصدار 2000): فقد صادف الحصول عليها تجديد شهادة (ISO9002) إصدار 1994 حيث قامت المؤسسة بتجديد طلب تغيير هذه الشهادة في ماي ، 2003 حيث تم إدخال تعديلات على الشهادة السابقة بإضافة بعض العناصر كالاتصال الداخلي والخارجي، والاستماع للزبون (الاهتمام أكثر به)، والنظرة العملية للنشاطات والمراحل وقد تم تقييم تطبيق مبادئ هذه الشهادة من طرف A.F.A.Q في أكتوبر ، 2003 ليتم إصدار قرار منح شهادة الإيزو ISO 9001 إصدار 2000 لمؤسسة ENICAB في 17 نوفمبر 2003.

3- أما بالنسبة لشهادة **ISO 9003** او **ISO 9004**: فقد حصلت عليهما المؤسسة سنة 2015 بعد توفرها على مختلف الاجراءات و التقنيات التكنولوجية المتطورة و اصبحت تركز على الطرق الحديثة و التكنولوجيا المعاصرة في عملياتها الانتاجية و التسويقية.

4- أما بالنسبة لكيفية تطبيق هذه الموصفات : فالمؤسسة المانحة للشهادة A.F.A.Q تقدم وثائق عامة عن شروط ومبادئ الشهادة ، قامت مؤسسة ENICAB بترجمتها إلى إجراءات عملية تحت إشراف قسم مراقبة

تسيير الجودة الذي تتمثل مهمته في مراقبة وتنسيق سير العمل ضمن كل وظائف المؤسسة، في إطار نظام الجودة المتبع بالتركيز على الوظائف الرئيسية مثل :ال شراء، الإنتاج، والتسويق، وكذا الوظائف المساعدة مثل الموارد البشرية والصيانة.

وفي إطار نظام الإيزو تم إعداد ما يسمى بدليل ضمان الجود 2002 MAQ (*Manuel Assurance Qualité*) الذي يتضمن متطلبات التحكم في نظام الجودة، ويحدد مسؤوليات كل فرد في المؤسسة ضمن هذا النظام، من أجل التطبيق الجيد لهذه المواصفات تحاول المؤسسة احترام كل المعايير المنصوص عليها ضمن هذا الدليل وتطمح المؤسسة في المستقبل للحصول على شهادة نظام إدارة البيئة ISO14000 انظرا للعناية الكبيرة التي توليها المؤسسة لهذا الجانب.

المطلب الرابع: : أهمية حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في تحسين ادائها.

لقد استطاعت المؤسسة نتيجة حصولها على شهادات الإيزو أن تحسن من أدائها في العديد من المجالات والتي ساهمت بدورها في تعزيز مكانة وقدرتها على المنافسة على الأقل بالنسبة لمنافسيها التقليديين في السوق الوطنية ، هذا التحسن والذي يمكن أن نلاحظه من خلال العديد من المؤشرات والتي استقينا البعض منها من التقرير السنوي الذي أعدته المؤسسة عن نشاطها لسنة ، 2002 والبعض الآخر من وثائق المؤسسة يمكن تلخيصها فيما يلي:

(مع العلم أن جميع المعطيات المقدمة و المدروسة كانت ما بين الفترة 2000 و 2002).

أولا :بالنسبة للنشاط الصناعي.

1-زيادة حجم الإنتاج :إن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو سمح لها بتحقيق معدلات مرتفعة في حجم الإنتاج نتيجة لزيادة في حجم الطلب على منتجاتها فحسب التقرير السنوي لنشاط المؤسسة لسنة 2002 فإن البرنامج الإنتاجي عرف تحسنا، بحيث تم إنتاج 17100 طن من مختلف الكوابل و 14172 بكرة خشبية

و 4939طن من حبيبات PVC، وهذه الزيادة في حجم الإنتاج شملت جميع أنواع عائلات الكوابل وهذه بعض منها حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 03 : تطور حجم الإنتاج من عائلات الكوابل قبل وبعد الإيزو 2000 -2002

الوحدة : طن	التغير	بعد الإيزو	قبل الإيزو	أنواع المنتجات
	28.87	42	13.13	CUIVRE NU
	1950.05	3539	1588.95	DOMESTIQUE
	429.02	1343	913.98	ALMELEC
	1651.97	4773	3121.03	TORSADES
	1189.31	4879	3689.69	MOYEN TENSION
	64.86	2524	2459.14	INDUSTRIEL
	5314.08	17100	11785.92	المجموع

المصدر : مصلحة المحاسبة

نلاحظ أنه بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو هناك زيادة حجم الإنتاج بحوالي 5314.08طن من مختلف الأنواع بدرجة كبيرة الكوابل المنزلية والكوابل غير المعزولة نظرا لزيادة الطلب على هذين النوعين خاصة بعد إخضاع إنتاجهما لمقاييس الإيزو نفس الشيء بالنسبة لإنتاج البكرات حيث سجلت المؤسسة ارتفاعا خاصة بعد الحصول على شهادة الإيزو، مما يدل على أهمية اعتماد مبادئ إدارة الجودة ISO9000 في تحسين كفاءة العملية الإنتاجية في صناعة البكرات، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 04 : تطور الكمية المنتجة من البكرات قبل وبعد الإيزو 2000-2002.

البيانات	قبل الإيزو	بعد الإيزو	التغير
البكرات المصنعة	8915	14172	5257

المصدر: دائرة إنتاج الملحقات

كما أن الزيادة في عدد البكرات المنتجة كان أيضا بسبب الزيادة في حجم الإنتاج، حيث كانت تنتج قبل حصولها على الإيزو 8915 قطعة وبعد حصولها على الإيزو ارتفع الإنتاج و أصبحت تنتج 14172 قطعة حيث نلاحظ ان التغيير كان بمقدار زيادة 5257 قطعة.

الجدول رقم 05 : تطور الكمية المنتجة من حبيبات P.V.C قبل وبعد الإيزو 2000-2002 .

البيانات	قبل الإيزو	بعد الإيزو	التغير
حبيبات مادة PVC	4114	4939	825

المصدر: دائرة إنتاج الملحقات

أما فيما يتعلق بإنتاج حبيبات P.V.C فقد سجل ارتفاع بمقدار 825طن من ما تم إنتاجه قبل حصول المؤسسة على شهادة الإيزو، حيث أنها كانت تنتج 4114 طن قبل حصولها على الإيزو ،وبعد حصولها على الإيزو وصلت إلى حجم إنتاج بقدرة 4939 طن.

ثانيا : بالنسبة للنشاط التجاري.

1- زيادة في مبيعات المؤسسة :لقد سجلت المؤسسة ارتفاعا في مبيعاتها وخاصة بعد حصولها على شهادة الإيزو، ويعود ذلك إلى ارتفاع في حجم وقيمة مبيعاتها من جميع أنواع المنتجات خاصة الكوابل حيث تلخص في:

الجدول رقم 06 : تطور حجم المبيعات من عائلات الكوابل قبل وبعد الإيزو 2000 -2002.

الأنواع	قبل الإيزو	بعد الإيزو	التغير
CUIVRE NU	15.21	21	5.79
ALU ACIER	97.66	362	264.34
ALMELEC	852.60	1064	211.4
DOMESTIQUE	1495.37	2805	1309.63
TORSADES	3231.02	4806	1574.98
MOYEN TENSION	2808.35	4904	2095.65
INDUSTRIEL	1973.73	2617	643.27
المجموع	10474.18	16579	6105.06

المصدر: مصلحة المحاسبة

حيث نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة سجلت ارتفاعا في الكميات المباعة من مختلف عائلات

الكوابل بعد حصولها على الإيزو حيث أنها قبل حصولها على الإيزو كان حجم مبيعاتها من انواع الكوابل:

(CUIVRE NU 15.21 طن) ، (ALU ACIER 97.66 طن) ، (ALMELEC 852.60طن) ، (DOMESTIQUE 1495.37طن) ، (TORSADES 3231.02طن) ، (MOYEN TENSION 2808.35 طن) ، (INDUSTRIEL 1973.73طن) وبعد حصولها على الإيزو ارتفع إلى (CUIVRE NU 21 طن) ، (ALU ACIER 362طن) ، (ALMELEC 1064 طن) ، (DOMESTIQUE 2805 طن) ، (TORSADES 4806 طن) ، (MOYEN TENSION 4904طن) ، (INDUSTRIEL 2617 طن) على الترتيب.

وذلك بمجموع 10474.18 طن قبل الايزو و 16579 طن بعد حصولها على شهادة الايزو حيث زادت المبيعات وارتفعت بمقدار 6105.06 طن.

2- وفاء الزبائن :لقد أدى حصول المؤسسة على شهادة الإيزو إلى زيادة وفاء زبائنها ومستوى تعاملاتهم معها، لا سيما وأن هذه المؤسسات هي التي تشترط حصول المؤسسة على شهادة الإيزو، والجدول التالي يبين تطور مستوى تعاملات المؤسسة مع أهم زبائنها قبل وبعد حصولها على شهادة الإيزو، وهذا التطور يعكس إلى حد ما ثقة هؤلاء الزبائن في منتجات المؤسسة ويعززها، كما أن المؤسسة كانت كثيرا ما تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن، من أجل تحقيق التحسين المستمر اعتمادا على مبدأ الاستماع للزبون. والجدول التالي يبين قيمة مبيعات المؤسسة لأهم زبائنها خلال سنتي 2000-2002:

الجدول رقم 07 : تطور قيمة المبيعات لأهم الزبائن قبل وبعد الإيزو 2000-2002

الزبائن	2000	2002	التغير
سونلغاز	1417	1408	- 9
كهريف	462	915	453
كابال	64	69.33	5.33
الصادرات	214	315.67	101.67
زبائن آخرون	471	1134	663
المجموع	2668	3842	1174

المصدر : إعداد الطالب من وثائق المؤسسة

فالجدول بوضح لنا زيادة حجم تعاملات المؤسسة مع الزبائن بقيمة 1174×10^6 دج رغم تسجيلها

انخفاض طفيف جدا في نسبة التعامل مع سونلغاز، والذي يعود سببه لعدم حاجة هذه المؤسسة لكمية كبيرة من الكوابل يفي بحاجاتها لأن لديها مخزون باقي من السنوات الماضية.

خلاصة الفصل.

إن حصول المؤسسة على شهادة ISO9002:1994 او، ISO9001:2000 كان له العديد من النتائج والآثار الإيجابية على المؤسسة وعلى تحقيق العديد من المزايا التي ساعدت بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين ادائها و إن كل المؤشرات السابقة الذكر تمكن المؤسسة من التميز في السوق، وتعزز قدرتها التنافسية وحصتها في السوق، وتحسن نتائج النشاط الصناعي والتجاري للمؤسسة وجلب العديد من الزبائن وهذا ما يفرض على المؤسسات ضرورة الحصول على مثل هذه الشهادات، والعمل وفقا لمواصفات الإيزو، ومن ثم العمل على التحسين المستمر في جميع المهام والوظائف والبحث عن تحقيق الجودة في كل النشاطات، ولما لا تحقيق الجودة الشاملة، لما لها من دور فعال في بناء مزايا تنافسية و تحسين الاداء بصفة عامة .

الختمة

خاتمة

اكتسب مفهوم الجودة في الآونة الأخيرة دلالات استراتيجية وأصبح تبنيها في المؤسسات الزامية لضمان الاستمرارية ولعل السرعة التي انتشر بها هذا المفهوم توحى الى ما ينتظر المؤسسات من تنافس حاد وسباق الى التفكير في الآليات والتقنيات التي من شأنها تحسين الجودة وتحقيق التميز والبقاء. وتعتبر الجودة أكثر الحدود قوة لدخول عالم الأسواق وقد تطورت الجودة خلال القرن الماضي عبر مراحل فكرية وفلسفية عديدة تم الانتقال فيها من فلسفة الجودة بقياس نواحي النقص او العيوب الى جودة تتطلب ادارة خاصة بها تعرف بادارة الجودة الشاملة .

وادارة الجودة الشاملة منهج متكامل يركز على الجودة في جميع عناصر ومراحل العملية الانتاجية جوهره الاهتمام بالعمل، كما يعتبر ان العمل الجماعي هو افضل الطرق لتحسين الاداء، واهم سبل التميز هي التطوير والابتكار المستمرين، و لادارة الجودة الشاملة اهمية كبيرة في تحسين اداء المؤسسة فهي تؤثر على جميع وظائف المؤسسة الرئيسية والثانوية، كما تؤثر على أداء الافراد وعلى النمط القيادي و على الاستراتيجية، كما تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الافراد في مؤسستهم مع التغيرات المحيطة بهم.

ان ما استنتجناه من خلال دراستنا هذه ان المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها واستمرارها في سوق تحكمه الشديدة، لابد ان تكون لها قدرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة للمحيط، وتعتبر الجودة اهم وسيلة لجذب الزبائن و المستهلكين و تعزيز المركز الاقتصادي للمؤسسة، لأجل لذلك فقد اصبحت مسعى العديد من المؤسسات وقد لجأت إلى تعميمها على جميع نشاطاتها ووظائفها بدل التركيز على جودة المنتج النهائي فقط، وذلك بتبني ما يسمى بالجودة الشاملة وذلك كما لجأت الى اعتماد خصائص تقنية عالمية للجودة في المنتجات التي تقدمها لكي تمكنها من الدخول الى الأسواق العالمية بإتباع ما يسمى بالموصفات الدولية ايزو وهذا ما يبين اهمية كل من الجودة شاملة و موصفات ايزو في أداء المؤسسة وتحسينه ولعل الدراسة الميدانية التي قمنا بها في صناعة الكوابل بسكره ENICAB تعزز فرضية و اشكالية بحثنا من خلال النتائج الايجابية التي حققتها المؤسسة خاصة بعد حصولها على شهاده ايزو.

اختبار صحة الفرضيات.

الفرضية الاولى: تساهم أدوات إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية التي تعرف كيف تطبقها.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول رقم 3-4-5 نلاحظ أنه بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو هناك زيادة حجم الإنتاج بحوالي 5314.08 طن من مختلف الأنواع من الكوابل نفس الشيء بالنسبة لإنتاج البكرات حيث سجلت المؤسسة ارتفاعا قدره 5257 قطعة ، أما فيما يتعلق بإنتاج حبيبات P.V.C فقد سجل ارتفاع بمقدار 825 طن وهذا يدل على أهمية اعتماد أدوات إدارة الجودة ومساهمتها في تحسين الاداء و أيضا من خلال الاطلاع على إجراءات حصول المؤسسة على شهادة الايزو وبعد حصولها على كل من شهادة ISO 9002 (إصدار ،1994) وشهادة ISO 9001 (إصدار 2000) وذلك رغبة وسعيا منها في إرساء مبادئ الجودة الشاملة، لتحقيق رضا زبائنها سواء داخل أو خارج الوطن، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية و تحسين أداءه.

الفرضية الثانية: حصول مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة على شهادة الايزو يعزز من قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف المرسومة بكفاءة و فعالية، و تحسين الأداء.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول رقم 3-6 نلاحظ، ان اداء المؤسسة تحسن سواءا بالنسبة للنشاط التجاري أو النشاط الصناعي وذلك بتسجيل ارتفاع ملحوظ في جميع عمليات المؤسسة التجارية و الانتاجية خاصة من العمليات المتعلقة بالنشاط الاساسي وهو انتاج الكوابل وذلك بالزيادة في كميات الانتاج م ا أدى الى تطور حجم المبيعات وهاذا يدل على كفاءة وفعالية العملية الإنتاجية حيث كانت زيادة الانتاج ب5314.08 طن تقابلها زيادة حجم المبيعات ب 6105.06 طن.

نتائج الدراسة.

1-النتائج النظرية:

- 1 -دعم وتبني الادارة العليا جهود ادارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق اهدافها بشكل منتظم ومتكامل يعتبر العمود الفقري لنجاح قسم ادارة الجودة.
- 2 -الجودة هي لغة التطور والتغيير والتحسين المستمر للنجاح والتميز في الاداء.
- 3 -تحقيق الجودة في المؤسسة بالتخطيط لها ثم مراقبتها وضمان تأكيدها وتتطلب عمليات تحسين مستمرة باستخدام ادوات و تقنيات عديدة .
- 4 -نظام الايزو 9000 وجه من وجوه الجودة فهو وسيلة لمنهجية العمل وظيفته وتطويره و التقليل من العيوب و الحد من تكلفة الانتاج .
- 5 -تطبيق الايزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة يوفر الضمان للعملاء بان السلعة والخدمة قد أنتجت بطريقة تلبى متطلباته قد انتجت بطريقة تلبى متطلبات.
- 6 -تطبيق الايزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة ليس هدفا بحد ذاته بل وسيلة لترقية أداء المؤسسة .
- 7 -الاعتماد على أسلوب الاستماع إلى الزبون بصفة أساسية.
- 8 -مساهمتها في تحسين الاداء عن طريق التحسين المستمر في الأداء KAIZEN.
- 9 -من اهم معوقات تطبيقها هو عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.

2- النتائج التطبيقية:

- 1 إن إدارة الجودة مطلب اساسي او من الاحتياجات الهامة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وهو ما وضح وتبين جليا في دراسة حالة مؤسسة ENICAB.
 - 2 زيادة الكميات المنتجة من مختلف انواع الكوابل و المنتجات الاخرى للمؤسسة :فحصول المؤسسة على شهادة الايزو سمح لها بتحقيق معدلات مرتفعة في حجم الانتاجات نتيجة لزيادة حجم الطلب على منتجاتها.
 - 3 ارتفاع و زيادة في حجم مبيعات المؤسسة.
 - 4 تمكن المؤسسة من تحسين مستوى أدائها بفضل الإجراءات الرقابية على الجودة.
 - 5 تحسن ملحوظ في طبيعة علاقة المؤسسة بزبائنها و وفائهم.
 - 6 تميزها بجودة منتجاتها ومطابقتها للمواصفات العالمية.
- إن كل المؤشرات السابقة الذكر توضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الاداء في المؤسسة الاقتصادية حيث تمكن المؤسسة من التميز في السوق، وتحسين أدائها، وتعزيز قدرتها التنافسية وحصتها في السوق، وجلب العديد من الزبائن، وهذا نتيجة حصولها على شهادة الإيزو (ISO9002 :1994) و (ISO9001 :2000).
- وذلك بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يفرض على المؤسسات ضرورة الحصول على مثل هذه الشهادات، والعمل وفقا لمواصفات الإيزو، ومن ثم العمل على التحسين المستمر في جميع المهام والوظائف والبحث عن تحقيق الجودة في كل النشاطات، ولما لا تحقيق الجودة الشاملة، لما لها من دور فعال في التحسين المستمر للأداء و بناء مزايا تنافسية.

توصيات و مقترحات الدراسة:

- الالتزام بتطبيق جميع مبادئ وتوصيات شهادات الايزو من اجل ضمان تحقيق الفعالية والكفاءة في العمل.
- نشر الوعي في وسط العمال بأهمية تبني مبادئ الجودة كفلسفة جديدة في المؤسسة يجب احترامها والالتزام بها.
- إعداد دورات تكوينية وبرامج تدريبية لجميع الافراد في مجالات الجودة .
- الاهتمام اكثر بالزبون تطبيقا لمبادئ شهادة الايزو 9001 إصدار 2000 و الاطلاع الدائم بحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها.
- العمل من اجل الحصول على شهادات ايزو اخرى والتي تحسن سمعة المؤسسة في السوق وتعزز قدرتها التنافسية مثل :شهادة ايزو14000.
- ضرورة التحسين المستمر في الجودة لتحقيق أداء اقتصادي جيد و المحافظة عليه على المؤسسات الجزائرية العمل على تطبيق الايزو 9000 بدافع التحسين في جودة منتجاتها وتحقيق تكاليف اقل تمكنها من المنافسة في الاسواق العالمية.

أفاق الدراسة:

- بعد عرض النتائج التي تم التوصل اليها فان بحثنا هذا يقر حقيقة مفادها ضرورة وعي و تفاعل المؤسسات بكل ما يحيط بها من تغيرات مع ضرورة تطبيق مواصفات الايزو 9000 لتحقيق التميز في الاسواق وتحسين الاداء و بالرغم من أن تطبيق هذا النظام منهجية صعبة التطبيق في المؤسسات لكنها ليست بالمستحيلة ولا بد منها. وبهذا الصدد تقترح الدراسة عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية :
- تطوير التحسين المستمر والأداء وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - تكامل إدارة العليا والجودة الشاملة و أثره على الأداء.
 - إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء.
- وفي الاخير نأمل أن نكون قد خطونا فيه خطوة ايجابية وعرضناه بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض المعد من أجله.

المراجع

قائمة المراجع :

1- الكتب

1-1- الكتب العربية :

- 1- أحمد حسين الرفاعي ، منا هج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية ، دار وائل لطباعة والنشر ، الطبعة الأولى عمان 1998.
- 2 - السروي أحمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع القاهرة مصر، 2014.
- 3- اللوزي موسى ، التنمية الإدارية ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان، بدون سنة نشر.
- 4- بلال خلف السكارنة ، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، 2010.
- 5- رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2008.
- 6- سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الانتاج، الدار الجامعية للطبع و النشر، مصر، 2000.
- 7- سمير محمد عبد العزيز ، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ، مكتب الإشعاع الإسكندرية ، 1999.
- 8- طلعت إبراهيم لطفي ، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة 1995.
- 9- علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات ، دار قباء، مصر، 1998.
- 10- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 11- على أيمن عودة المعاني ، الإدارة العامة الحديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 12- عبد الله ، عادل محمد ، إدارة جودة الخدمات ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2015.
- 13- فلاح حسن الحسني ، الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000.

- 14- فواز التميمي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التاهيل للايزو 9000، دار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 15- فريد عبد الفتاح ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب، القاهرة، 1996.
- 16- محسن، عبد الكريم ، مجيد النجار ، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 2 عمان، 2015.
- 17- محمد علي عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة ، عمان، دار المسيرة ، 2008.
- 18- مؤيد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، بدون دار نشر، الأردن، 2005.
- 19- مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة مصر 2008.
- 20- محفوظ احمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة(مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، ط2، عمان2006.
- 21- محمد رضا شندي ، الجودة الشاملة والايزو بين النظرية والتطبيق ، دار وائل للنشر، مصر 1996.
- 22- نظمي نصرالله ، ايزو،9000بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الادارية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة، 1995.
- 23- نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010.
- 24- يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2009.
- 1-2- الكتب الفرنسية :**

1- Naidu & Babu, NVR & KM , Total Quality Management, New age International Publishers, 2006.

2- P.Lorino L'économiste est le manager éd. ENAG. Alger, 1991.

2- الأطروحات و الرسائل الجامعية

2-1- أطروحات الدكتوراه:

- 1- توفيق سريع علي باسر ، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء ، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه غير منشورة في إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2006.
- 2- علي عبد الله ، اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، علوم التسيير ، تخصص تسيير مؤسسات ، جامعة الجزائر .
- 3- عبد العزيز عبد العال، إدارة الجودة الشاملة ودورها في بناء لشركات ، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال ، الجامعة الدولية ، المملكة السعودية ، 2010 .
- 4- نور الدين شنوفي. تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة الاقتصادية . اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، جامعة الجزائر ، 2005 .

2-2- المذكرات :

- 1- ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم تسيير، تخصص تسيير مؤسسة، جامعة المسيلة ، 2009.
- 2- دحدوح ليليا ، دور ادارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء المورد البشري ، مذكرة ماستر في علم اجتماع ، تخصص تنمية موارد بشرية ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، 2018.
- 3- شاوي صباح ، اثر التنظيم الاداري على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجيستير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2010.
- 4- صالح سمراء، واقع تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012.

5- عادل عيشي ,الاداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، قياس وتقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ,جامعة محمد خيضر، بسكرة،2002.

6- نائلة نعمان، روبين النونو، سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2004.

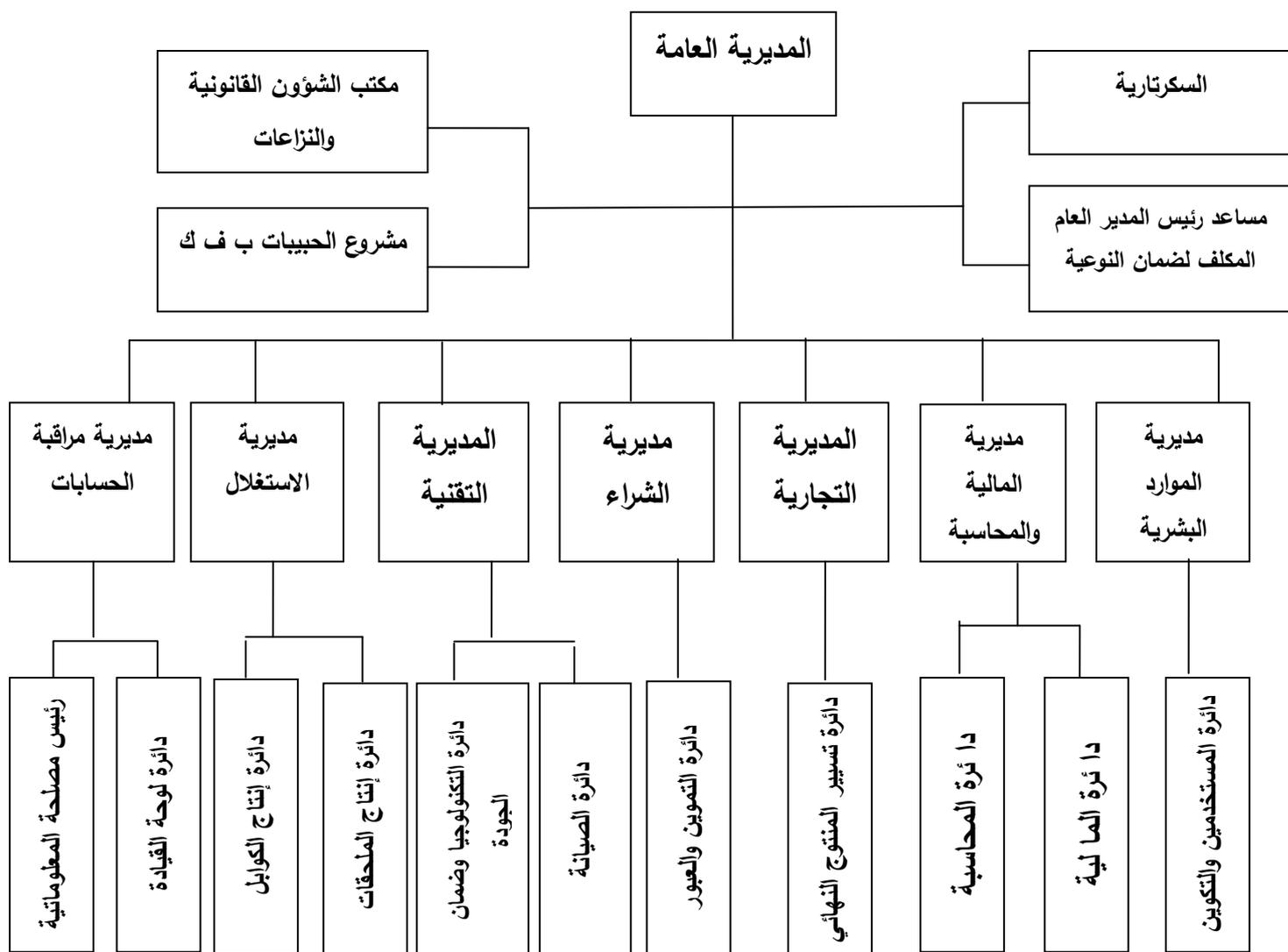
3- الملتقيات و المجلات

1- بومدين يوسف ، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء الحالي للمؤسسة ، مداخلة من ملتقى ادارة الجودة وتنمية اداء المؤسسة ، جامعة طاهر مولاي، سعيده 13.14ديسمبر 2010.

2- الشيخ الداوي ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ،مجلة الباحث ،مجلة علمية دورية ،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر، العدد التاسع، 2009.

3- محمد العابد ،علي مكيد ، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المؤسسي ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي ، الجزائر، العدد السابع، 2016.

4- هاني يوسف خاشقجي ، نماذج إدارة الجودة الشاملة TQM والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية ، مجلة الملك عبد العزيز، العدد الثاني، الرياض، 2003.



الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

