

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

الميدان: علوم اقتصادية. تسيير وعلوم التجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

بعنوان:

إمكانية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الإنتاجية

تحت إشراف الأستاذ:

د. مصطفى العشعاشي

من اعداد الطالبين:

- بوعرفة محمد
- مورصو بوجمعة

نوقشت اجيزت علنا بتاريخ:

امام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ بن قدور علي /الدرجة العلمية/رئيسا

الدكتور/ د. مصطفى العشعاشي /الدرجة العلمية/مشرفا

الدكتور/ بلمهدي عمر /الدرجة العلمية/مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر ونفلة

الحمد لله العليم بذات الصدور، المحيط بما يجري في الكون من
شؤون وأمور، الذي لولا هدايته لما اهتدينا لهذا حمدا كثيرا مباركا
فيه، ونشكره على نعمه علينا في بلوغ ولو قطرة من بحر لا يرتوي
من مائه عالم ولا متعلم وعمال بقوله صلى الله عليه وسلم:
لا يشكر الله من لا يشكر الناس "أتقدم بكل"
الشكر في كلمات متواضعة أتمنى أن تعبر عن معناها إلى كل من
سعى في سبيل الله إلى نشر العلم وتعليم أصوله
كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الاستاذ الذي
أشرف على هذا العمل د- مصطفى لعشعاشي

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة على المصطفى صلى الله عليه وسلم-

أما بعد:

أود أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما المولى

عز وجل:

"وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۖ إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أَفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا

-الإسراء (23-24)

إلى أمي التي حملتني وهنا على وهن وغمرتني بحنانها ولم تتساني
بدعائها، إلى أمي الحنون الغالية.

إلى أبي الذي ساندني طيلة حياتي الدراسية والذي كان دعماً لي
مادياً ومعنوياً، وإلى كلاهما أهدي عملي هذا وشكراً لكما ألف شكر.
إلى كل أفراد العائلة وعائلة مرصو وإلى كل الأهل والأقارب بدون
استثناء.

وزملائي في الدراسة.

مرصو بوجمعة

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم وصلاة وسلام على أشرف المرسلين سيدنا
وحبيبنا النبي محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله رضوان الله عليهم
أجمعين

اهدي هذا العمل الى:

-التي صبرت في حملي وعانت من لأجل ربيع عمري وزهرة حياتي التي
يضحك قلبي وتدمع عيني ويهتز فؤادي لنطق اسمها امي الغالية

-الى من رباني على طريق الإسلام وأرشدني الى طريق السلام، وعلمني
آداب ومجالسة أصحاب البيان أبي الغالي

-الى من قاسمتني رحم أمي وحب وحنان أبي أختي العزيزة
الى كل أقاربي بدون استثناء

-الى كل الصديق والأحباب ومن كانوا برفقتنا أثناء مشوارنا الدراسي
والى الأستاذ المشرف: لعشعاشي مصطفى

الى كل من ساهم في تلقينا ولو بحرف في حياتنا الدراسية

بوعرفة محمد

الملخص:

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية باعتبارها من بين أهم الأساليب التسييرية الحديثة التي تهدف على رفع إنتاجية المؤسسة وتحسين أدائها الإنتاجي وتدعيم القدرة التنافسية من خلال تحسين جودة المنتجات بما يتلائم مع رغبات الزبائن.

لتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبانة لمعرفة آراء الموظفين بمختلف مستوياتهم بوحدة إنتاج أغذية الأنعام بوقطب حول أبعاد الثقافة ذات الارتباط بالجودة حيث تم استجواب 30 من أصل 90 موظف ينتمون للشركة وتوصلت هذه الدراسة إلى توفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة، الهياكل والنظام، التوجه بالمستهلك، العملية والقياس، التحسين المستمر)، كما توصلت الدراسة الى أن وحدة إنتاج أغذية الأنعام بوقطب تطبق إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، المؤسسات الإنتاجية

Summary:

The aim of this study is to find out the extent to which total quality management can be applied in production institutions as it is among the most important modern management methods that aim to raise the productivity of the enterprise and improve its production performance and strengthen competitiveness by improving the quality of products in line with the desires of customers.

To achieve the objectives of the study on the chart, the questionnaire tool was used to know the procedures of employees at their various levels, and the performance of the cattle food in Qutub about the dimensions of culture related to quality, as 30 out of 90 employees belonging to the company were questioned. This study reached comprehensive tables (leadership, infrastructure, consumer leadership, production stage The study also concluded that the cattle food production industry is in the wholesale pole.

Keywords: quality, total quality management, productive institutions

قائمة المحتويات

.....أ.....	مقدمة
.....ب.....	إشكالية الدراسة:
.....2.....	مقدمة الفصل الأول:
.....3.....	تمهيد
.....3.....	المبحث الأول: مفهوم العام للجودة
.....3.....	المطلب الأول: مفهوم الجودة
.....4.....	المطلب الثاني: فليات الجودة
.....7.....	المطلب الثالث: مفهوم الجودة الشاملة
.....8.....	المبحث الثاني: ماهي إدارة الجودة ونماذجها
.....8.....	المطلب الأول مفهوم إدارة الجودة:
.....10.....	الفرع الأول : مراحل تطور إدارة الجودة
.....13.....	الفرع الثاني: التميز بين إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة
.....17.....	المطلب الثاني: عناصر ونماذج إدارة الجودة الشاملة
.....17.....	الفرع الأول النماذج الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
.....19.....	الفرع الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
.....21....	الفرع الثالث: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها في بيئة المنظمة
.....26.....	خلاصة الفصل الأول:
.....	مقدمة :
.....29.....	المبحث الأول : أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة
.....29.....	المطلب الأول : الأدوات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
.....34.....	المطلب الثاني : علاقة الجودة بالتكلفة والإنتاجية
.....35.....	المبحث الثاني : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والرقابة عليها
.....35.....	المطلب الأول : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

Erreur ! Signet non défini.....

.....42.....	المطلب الثاني: الرقابة على الجودة في المؤسسة
.....45.....	خلاصة الفصل :
.....47.....	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
.....47.....	المبحث الأول: نظرة شاملة حول المؤسسة
.....47.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول المؤسسة
.....49.....	المطلب الثاني: تعريف المؤسسة وموقعها
.....50.....	ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
.....52.....	المطلب الأول: الدراسة الميدانية
.....52.....	الفرع الأول: منهجية الدراسة الميدانية
.....53.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
.....53.....	الفرع الأول: وصف خصائص مجتمع الدراسة
.....57.....	الفرع الثاني: تحليل سؤال الدراسة
67	الفرع الثالث: نتائج وتوصيات الدراسة
.....72.....	قائمة المصادر والمراجع
74	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة	9
2	وصف خصائص مجتمع الدراسة(العمر)	54
3	وصف خصائص مجتمع الدراسة(مدة الخدمة)	55
4	وصف خصائص مجتمع الدراسة(الوظيفة الحالية)	56
5	تحليل سؤال الدراسة(بعد القراءة)	57
6	تحليل سؤال الدراسة(بعد للهياكل و النظام)	58
7	تحليل سؤال الدراسة(بعد التوجيه و للمستهلك)	58
8	تحليل سؤال الدراسة(بعد العملية والقياس)	59
9	تحليل سؤال الدراسة(بعد التحسين المستمر)	60
10	تحليل سؤال الدراسة(إدارة الجودة الشاملة)	60
11	الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة ومحاور الدراسة	62
12	تطبيقا دارة الجودة في وحدة انتاج الأغذية بوقطب	63
13	توفر بعد القيادة	64
14	توفر بعد الهياكل والنظام	65
15	توفر بعد التوجه بالمستهلك	65
16	توفر بعد العملية والقياس	66
17	توفر بعد التحسين المستمر	67

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	المقارنة بين نمط المؤسسات التقليدية ونمط المؤسسات التي تتبع إدارة الجودة الشاملة	15
2	المقارنة بين نمط المؤسسات التقليدية ونمط المؤسسات التي تتبع إدارة الجودة الشاملة (تابع)	16
3	دائرة الجودة والهيكل التنظيمي لأحد البنوك	23
4	موقع قسم الجودة في إحدى الشركات التجارية	23
5	مخطط إيشيكاوا - السبب والأثر Cause-and-effect	30
6	تحليل باريتو Pareto	30
7	التوزيعات التكرارية Histogram	31
8	خرائط المراقبة "شيوارت" Control chart	32
9	مخطط التبعثر - الانتشار Scatter diagram	32
10	خرائط التدفق - المسار Flow Chart - Stratification	33
11	قوائم الاختبار Check sheet	33
12	أساليب الرقابة الحديثة على الجودة	44
13	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	50
14	وصف خصائص مجتمع الدراسة (العمر)	54
15	وصف خصائص مجتمع الدراسة (مدة الخدمة)	55
16	وصف خصائص مجتمع الدراسة (الوظيفة الحالية)	56

المقدمة

مقدمة

لقد أصبح العالم اليوم يواجه تحديات كبيرة في ظل متغيرات العولمة مما أدى إلى ازدياد المنافسة العالمية، فلم تعد الشركات تهتم بالمنافسة المحلية فحسب إنما كان عليها التنبيه لخطر المنافسة العالمية في ظل الانتشار الواسع للأسواق العالمية مما أدى إلى ظهور الاتجاهات العديدة والمداخل الإدارية الحديثة التي أصبحت وسيلة لتحسين الفعالية والكفاءة والتماسك والمرونة والقدرة التنافسية للمنظمات ككل.

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين وقد حققت على مدى العقدين الماضيين من الزمن نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من المؤسسات العالمية الأمريكية اليابانية والأوروبية. فنظام إدارة الجودة الشاملة من الأساليب التسييرية المعاصرة، وآلية أثبتت تطبيقها القدرة على تحسين الأداء العام للمؤسسة والمساهمة في ترقية تنافسيتها متى ما تم العمل والالتزام بمبادئها.

ولقد تزايد وعي المؤسسات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة حيث سعت العديد من المؤسسات في العالم لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها وذلك حتى تتمكن من مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة وتحسين سمعتها في السوق المحلية، والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات و المؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها على غرار المؤسسات الإنتاجية التي أصبحت تواجه خيارات صعبة من أجل الحفاظ على بقائها وتبذل جهود جبارة لتكون قادرة على تجاوز التحديات التي تفرضها البيئة المعاصرة فانتقال صراع المنافسة من الموارد إلى الأسواق يدل على تلك الحركة الانتقالية الواضحة في الفكر التسييري من التركيز على الإنتاج إلى كيفية تسويق المنتجات مما دفع بها الأمر إلى البحث عن أساليب تسييريه جديدة وسعي لتبنيها بهدف تحسين أدائها ورفع إنتاجيتها وتعزيز مركزها التنافسي.

إشكالية الدراسة:

مما تقدم يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية؟

من هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالية:

1- هل يتوفر بوحدة إنتاج أغذية الأنعام بوقطب إبعاد إدارة الجودة الشاملة؟

2- هل يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوحدة انتاج أغذية الانعام بوقطب؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تتوفر في المؤسسة الإنتاجية (المبحوثة) المتطلبات الأساسية لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وتتفرع عنها الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

يتوفر في المؤسسة الإنتاجية المبحوثة بعد القيادة

الفرضية الثانية:

يتوفر في المؤسسة الإنتاجية المبحوثة بعد الهياكل والنظام

الفرضية الثالثة:

• يتوفر في المؤسسة الإنتاجية المبحوثة بعد التوجه بالمستهلك

الفرضية الرابعة:

• يتوفر في المؤسسة الإنتاجية المبحوثة بعد العملية والقياس

الفرضية الخامسة

يتوفر في المؤسسة الإنتاجية المبحوثة بعد التحسين المستمر

اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى ما يلي:

(1) الوصول لفهم أعمق لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

(2) تعرف على اهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة واساليبها وأهدافها ومعوقاتها

- (3) دراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية
- (4) المساهمة في الدراسات الأكاديمية والميدانية من أجل إثراء المكتبة الجزائرية

أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة مهمة من خلال النقاط التالية:

- (1) أهمية فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الاقتصادية في رفع كفاءتها وتعزيز مكانتها
- (2) عدم وجود الوعي الكافي بثقافة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الإنتاجية بصفة خاصة
- (3) تعاني اغلب المؤسسات الاقتصادية في الجزائر من مشاكل الجودة والإنتاجية، هذا يتطلب الإسراع بدراسة مزايا تطبيق هذا الأسلوب الإداري والتعرف على فعاليته وأثره على تحسين جودة المنتجات وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات
- (4) قد يسفر هذا البحث عن توجيه أنظار المهتمين والمسؤولين على تطبيق إدارة الجودة شاملة الى ضرورة إجراء دراسات وبحوث ميدانية أخرى عن الموضوع في المؤسسة محل الدراسة.

دوافع اختيار الموضوع:

- (1) المساهمة في دراسة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ودراسة متطلبات تطبيقها والعراقيل التي تحول دون ذلك
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، خاصة ونحن نشهد تأخرا كبيرا في تطبيقه في ظل التوجهات الاقتصادية الجديدة..

الفصل الأول:

الإطار النظري للجودة

مقدمة الفصل الأول:

ازداد وعي المؤسسات بضرورة الاهتمام بالجودة، فقد سعت العديد منها في العالم لترسيخ مبادئ الجودة ومفاهيمها ومبادئها في عملياتها الإنتاجية والخدمية فأصبحت بذلك الجودة هي الوظيفة الأولى للمؤسسة، وشغلها الشاغل وهذا سعيها لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مجابهة التحديات الجديدة، المتعلقة بتعلق البيئة التي تنشط ضمنها المؤسسة وكذا اشتداد المنافسة على السعيد المحلي والدولي.

تسعى المؤسسات الى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب ميزات تنافسية قوية ودائمة وتعد الجودة الشاملة أحد أهم تلك المداخل الاستراتيجية ، التي حظيت باهتمام واسع النطاق ، حيث أضحت هدفا وسبيلا ووسيلة فعالة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين سمعتها في السوق باعتبارها مصدر جذب العديد من الزبائن والمستهلكين ووسيلة تلبية احتياجاتهم ورغباتهم ، لذلك ادركت معظم المؤسسات أهمية إدارة الجودة الشاملة في زيادة المنتجات لتنمية الأداء العام لها ، اذ أصبحت إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الأساليب الإدارية الحديثة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق مركز تنافسي أفضل في الأسواق.

تمهيد

مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد من المفاهيم الحديثة، وفلسفة حظيت باهتمام كثير من المفكرين من أهمهم ادوارد ديمينغ، فيليب كروسبي أرماند فيجينيوم، جوزيف جوران وغيرهم حيث عملوا على تطوير نظام إدارة الجودة قائم على أسس ومبادئ. إذ أن الكثير من المؤسسات الاقتصادية تعتمد على الجودة كأساس لتحقيق النجاح من خلال تقديم سلع بنوعية أفضل وخدمة بشكل أسرع.

المبحث الأول: مفهوم العام للجودة

تشكل الجودة المحور والقاعدة الأساسية التي تبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها، لذلك لابد أن نتعرف أولاً على المعنى الذي يتضمنه مفهوم الجودة، قبل نضفي عليها صفة الشمولية، لذلك سوف نعالج في مبحثنا هذا النقاط التالية :

مفهوم الجودة، فعمليات الجودة، مفهوم الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

الجودة كمصطلح "Qualité" مشتقة من الكلمة اللاتينية "Qualities" التي معناها "طبيعة الشيء ودرجة صلاحه" وهي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوماً، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان الزبون، المصمم، المؤسسة..... إلخ.

وقدما كان يشير مصطلح الجودة إلى الدقة والإتقان في البناء وفي الإدارة نجد أن جوران يعرفها بأنها الصلاحية للاستخدام أما كروسبي Crosby فيعرفها بأنها المطابقة للاحتياجات وللصفات .

والآتي تعريفات أخرى لمصطلح الجودة

-يعرف Deming الجودة بانها تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل،

-ويرى Crosby ان الجودة هي المطابقة للاحتياجات،

-يعرف Eshikawa الجودة بأنها تطوير تصميم بطريقة اقتصادية وأكثر فائدة وترضي الزبون دائماً

-يعرف Feigenbaun الجودة بانها الخواص المميزة الشاملة المركبة للمنتج عند التسويق والتصميم وتصنيع والصيانة، والتي سيفي بها عند وضعه قيد الاستعمال حسب توقعات المستهلك،¹

كما يعرفها "جوران " بأنها: "الملائمة للاستخدام أي كلما كانت الخدمة او السلعة المصنعة ملائمة للاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة"¹»

¹ مذكرة ماستر متطلبات تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية جامعة البليدة، زواق عبد العزيز، ص 17، 18.

1-تعريف الجمعية الأمريكية للجودةThe American Society for Quality:

الجودة بأنها تمثل الخصائص الشاملة لكيان ما، الذي يحمل بداخله القدرة على اشباع الحاجات الصريحة والضمنية، ويجب ان يكون فريق إدارة المنظمة حريصا وعلى بأن إدارة الجودة الشاملة مكمل لإدارة المؤسسة الحديثة.

2-تعريف هيئة المواصفات البريطانية (bst) Institution The British Standards:

الجودة بانها مجموعة صفات، وخواص وملامح المنتج او الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية.

3- الجودة هي أداء عملية معينة إنتاجية كانت او خدمية وفقا لمعايير محددة سلفا نمطية تمثل اعلى مستوى لإرضاء المستهلك او متلقي الخدمة او المستفيد منها.

4- الجودة هي مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي تحملها السلعة او الخدمة والتي تحدد الى أي مدى تحقق احتياجات ورضا العميل²
الجودة من المنظور الديني:

الجودة من المنظور الدين هي كما قال الله سبحانه وتعالى ﴿إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾.

كذلك يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم ما معناه (من غشنا فليس منا)، (ان الله يحب من عمل احدهم عملا ان يتقنه) صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم.

المطلب الثاني: فليات الجودة

أما من خلال هذا المطلب سوف نتطرق الى فليات الجودة وذلك من خلال توضيح سياسات الجودة وأهميتها ومعرفة أهدافها.

أولا: سياسات الجودة

هي توجهات المؤسسة واهتماماتها اتجاه الجودة كما يتم التعبير عنها من قبل الإدارة العليا والسياسة بلغة بسيطة هي تلك القواعد العامة المكتوبة والموقعة في دليل الجودة كما انه

¹مذكرة ماستر دواجي خديجة ،دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية المؤسسة

²²إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن في تطوير المنظمات د-مدحت محمد أبو النصر ص-2-

يجب ترجمتها على ما يسمى بالسياسات التنفيذية ويتم تطبيقها من خلال إجراءات وتعليمات العمل حيث يجب ان تتناول سياسات الجودة موضوع أو أكثر من المواضيع التالية:¹

- 1- الإعلان عنوايا المنظمة بخصوص متطلبات العملاء.
 - 2- تحديد من هم العملاء.
 - 3 تحديد كيفية معاملة العملاء الداخليين والخارجين.
 - 4 الإعلان عنوايا المنظمة فيما يخص الاستثمار في التدريب.
 - 5- الإعلان عنوايا المنظمة فيما يخص مبرراتها والأنظمة والقوانين التي تتوافق مع المواصفات القياسية المحلية والدولية
 - 6- الإعلان عن التزام الإدارة بسياسة الجودة.
- كما أنهم نالوا فضلاً تحتوى سياسة الجودة على عبارات تتحدد :
- 1- الأهداف الكمية حيث يتم تغييرها باستمرار.
 - 2- أي طرف لا نحر افعلنا السياسة لأن ذلك يقلل من أهمية النوايا الأصلية للإدارة .
 - 3- مسؤولية أي مدير لأن ذلك قد يوجباً تطبيق السياسة من هو نائب وجوده .

وأخيراً فإن هيجب أن نلفت النظر إلى أن مواصفة ISO9001 قد أدرجها كإحدى السياسات الإدارية التنفيذية فهي التي تقو م بصياغة هذه السياسات ولا يجوز نشر تلك السياسات إلا بعد أن نخطي منها كما يجب أن يتضمنواضعوا السياسة بناء على متطلبات البنود من مواصفات ISO، أي وجود توافق بينها وبين حاجات الزبائن وتوقعاتهم كما ينص بصفة عامة ألا يزيد نص سياسة الجودة عن صفحة واحدة.

ثانياً: أهمية الجودة

في ظل ظروف المنافسة التي تعيشها المؤسسات الكبرى التي استدعى منها التكيف والتأقلم الدائم مع الزبائن والمستهلكين تعتبر الجودة ذات أهمية بالغة حيث تظهر أهمية الجودة من خلال:

1- المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جرّاء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة:

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

1 محمد عبد الوهاب العزوي أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000-ISO1400 دار وائل، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص 28،

✓ تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق.

2- المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جزاء اهتمامها وتحقيقها للجودة¹:

- ✓ تلبية حاجات ورغبات الزبائن المستهلكين وكسبتهم ورضاهم.
- ✓ تحسين سمعة المؤسسة في السوق.
- ✓ جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.
- ✓ انخفاض التكاليف، بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها.

✓ تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.

✓ القدرة على رفع الأسعار.

✓ تحسين مردودية نشاطات المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.

كذلك للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات أو المستهلكين إذ تعبر أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على المنتجات وتكون الأهمية كالآتي: ²

1- بالنسبة للمؤسسة:

يعتبر مستوى الجودة مصدر شهرة المؤسسة، يتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات الزبائن

2- المسؤولية القانونية للجودة:

تزايد واستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم وتقديم منتجات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها لذلك فإن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه هذه المنتجات فإن المؤسسة مسؤولة قانونياً عن ذلك.

3- المنافسة العالمية:

في العصر الحالي تكتسب الجودة أهمية كبيرة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام.

4- حماية المستهلك:

تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة.

5

5- التكاليف وحصصة السوق:

¹ مأمون الدراكة، طارقالشيليو آخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء، عمان، الطبعة 2001، ص 54.
² قاسمنايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها الإيزو 9000-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 97-98.

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عملياتها مراحل الإنتاج من شأنها أن تتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلاقيها لتجنب تحمل تكلفة إضافية بالاستفادة القصوى من الماكينات والألات عن طريق تقليل الزمن المعطل عن الإنتاج وبالتالي التكاليف وزيادة ربح الشركة.

ثالثاً: أهداف الجودة

عموماً هناك نوعان من أهداف الجودة هما:¹

1- أهداف تخدم ضبط الجودة وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير علمياً مستوياً بالمؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثلاً لأمان وإرضاء العملاء، إلخ.

2- أهداف تحسين الجودة: وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر.

المطلب الثالث: مفهوم الجودة الشاملة

لقد تغير اهتمام الباحثين الاقتصاديين خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل تشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة ومواردها يطلق عليها "الجودة الشاملة" التي سنسعى لتوضيح مفهومها من خلال مجموعة من التعاريف:²

- هناك من يعرف الجودة الشاملة بأنها: «التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين، وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة»

- كما تعرف بأنها: «تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب».

- وتُعرف أيضاً بأنها: «تضمن مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد احتياجات وإجاءة الزبون وانتهاءً بالتقييم الدقيق للأداء، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المؤسسة كل على حدا لتحقيق جودة كل العمليات»

- أما Mail Royal فعرّفها بأنها: «الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين».

- كذلك تُعرف الجودة الشاملة بأنها: «جودة كل شيء، أي جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا وإشباع المستهلك»

¹ مأمون السليطي، سهيل ياسين، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، دار الفكر المعاصر، الطبعة الأولى، دمشق، 1999، ص 103.

² عبيد علي أحمد حجازي، ص 27.

-وتعرف أيضاً بأنها: «الجودة التي يتحمل مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة»¹

- هناك أيضاً من يميز الجودة الشاملة ببعدين هما:

البعد الاقتصادي والذي يتعلق بجانب تخفيض أو تثبيت تكاليف الحصول على الجودة، والبعد الاجتماعي: والذي يتعلق بجانب تعبئة

وتحفيز الأفراد بالمؤسسة، بجانب إرضاء الزبون، فهذان البعدين هما في أمثلة طاقة المؤسسة للتحكم في الجودة، والتكيف بسرعة مع محيط متحرك ومتغير.

إن معظم هذه التعريفات توضح كيف أن الجودة الشاملة لا تقتصر على جودة مواصفات المنتج أو الخدمة فقط، وإنما تأخذ مفهومًا أوسع من ذلك لتشمل جودة كل العمليات وأنشطة ومراحل العمل بتكامل جهود كافة أفراد المؤسسة الذين يعملون في هذا الإطار الجديد كفريق واحد من أجل تحقيق الإشباع لحاجات ومتطلبات المستهلكين وكسب رضاهم.

المبحث الثاني: ماهي إدارة الجودة ونماذجها

المطلب الأول مفهوم إدارة الجودة:

تعريف إدارة الجودة الشاملة

هناك عدة تعريفات متاحة لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

1 تعريف W. Edwards Deming

عرف وليم إدوارد ديمينج إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة لإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع

2 تعريف Joseph Juran

يعرف جوزيف جوران إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاج بشكل مستمر عن طريق فرق العمل والاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة وتستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفاء وجه.

¹ - عمر وصفي عقيلي، ص 41.

3 تعريف Chapman & Hall

عرف كوبمان وهال إدارة الجودة الشاملة بأنها إدارية وابتكارية وطريقة جديدة للتفكير تبحث في إرضاء بل واسعاد العميل عند اشباع حاجاته من السلع والخدمات، وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات بالمنظمة وتدعيم علاقة طيبة بين العملاء والعاملين والولاء المتبادل بينهم¹

4 تعريف British real ways board:

إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخلين بالإضافة إلى الموردين.²

ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن (نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء).

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية لخلق إطار فكري وثقافة مشتركة تؤدي من إدارة أكثر تعقيدا وإلى التغيير والتحسين، ويوضح الجدول التالي باختصار الفروق الأساسية بني الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.³

¹ 54،55- إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن في تطوير المنظمات د-مدحت محمد أبو النصر

² ص24- إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة.. قبل أن يكون تطبيق محمد عبد الفتاح رضوان

³ إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة.. قبل أن يكون تطبيق محمد عبد الفتاح رضوان ص25-

الإدارة	وجه المقارنة	التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهدف الأساسي	أرباح قصيرة الأمد	تلبية توقعات الزبائن	
الموظفون	مورد باهظ الثمن	أصل إستراتيجي	
الجودة	تعامل الجودة على أنها تكلفة	تعامل الجودة على أنها ربح	
هدف الإدارة	النتائج	العمليات (تحسينها) والنتائج	
الأسلوب	تخفيض التكاليف	تحسين الجودة (المحافظة على وزيادة عدد الزبائن)	
التطلعات	الفردية	العمل الجماعي	

- إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة.. قبل أن يكون تطبيق محمود عبد الفتاح رضوان-25-

الفرع الأول : مراحل تطور إدارة الجودة

لقد ظهرت إدارة الجودة الشاملة مع نهاية الأربعينيات، من القرن الماضي أي في أعقاب الحرب العالمية الثانية بالولايات المتحدة الأمريكية وترجع نشأتها إلى أفكار رواد الجودة المتمثلين في كل من "ديمنج" و"جوران" و"فيجنباو" و"إشكاوا"

الذين أدخلوا تحسينات مهمة على مبادئ الجودة في مجال الرقابة على العمليات الإحصائية والتركيز على العميل والتحسين المستمر وفرق العمل

الا أن أفكار هؤلاء الرواد لم تلقى قبولا من طرف رجال الأعمال الإدارة الأمريكية واعتبروها أفكار خيالية صعبة المنال أو التطبيق، وفي بداية الخمسينات من القرن الماضي ذهب كل من "ديمنج" و"جوران" إلى اليابان في زيارات كان الهدف منها حصر خسائر اليابان في الحرب العالمية الثانية، فانتهاز العالمان هذه الفرصة وبدءا بتعليم اليابانيين مفاهيم وتقنيات الجودة الشاملة التي رفضها الأمريكيان في تلك الفترة وقد تقبل اليابانيين هذه المفاهيم وقاموا بتطبيقها.¹

¹-دواجي _Oخديجة -مذكرة الماستر دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية المؤسسة

مرت إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى في الحاضر، ويمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى أربع مراحل أساسية يمكن إدراجها ضمن مدخلين يضم الأول المرحلة الأولى، الثانية والثالثة تحت عنوان المدخل التقليدي، أما المدخل الثاني فيضم المرحلة الرابعة من خلال المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة

1- المدخل التقليدي لإدارة الجودة الشاملة:

يضم المدخل التقليدي ثلاث مراحل أساسية وهي:

أ- مرحلة الفحص والتفتيش (1920-1930): تميزت هذه المرحلة من التطور بغزارة الإنتاج مما أدى إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش، وانصبت وظيفة الفحص على مراقبة مستوى جودة المنتج المعين الذي تم إنتاجه فعلاً ومن ثم تؤدي عملية الفحص إلى عدم وصول الوحدات المعيبة التي لا تلبي رغبات الزبائن وبالتالي التقليل من عدد الشكاوي ولكن هذا لا يمنع من وقوع الخطأ وما على الفحص والتفتيش إلا اكتشافه واستبعاده مع تحمل المؤسسة لتكاليف معتبرة الأمر الذي أدى إلى السعي لاكتشاف العيوب في المنتجات مما يتيح إيقاف المادة المعيبة قبل أن تتابع المراحل التالية في الإنتاج تصبح منتجا جاهزا.

ب - مرحلة مراقبة الجودة (1930-1970): أطلق عليها أيضا مرحلة ضبط الجودة، تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مطابقة مواصفات السلعة، وبدأت هذه المرحلة بنشر كتاب "الرقابة على جودة المنتجات" لصاحبه "رانفورد" الأمر الذي شجع على ظهور قسم الرقابة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة في الرقابة على الجودة، وقد كانت حينها شركة الهواتف الأمريكية "Bell telephone" من الشركات الرائدة التي عملت على تطبيق أساليب متميزة في الرقابة على الجودة إذ تم إنشاء قسم مخصص للفحص لأول مرة¹.

ج - مرحلة تأكيد الجودة (1970-1986)⊕ لقد عرفت هذه المرحلة اهتماما متزايدا باحتياجات الزبون وأولوياته وهناك ثلاثة عوامل رئيسية شجعت على ظهور مفهوم تأكيد الجودة وهي :

-تطبيق المبادئ والطرق الإحصائية في العمليات الصناعية.

-ضرورة تقديم ضمانات للمستعملين وأدلة موضوعية لدرجة جودة المنتجات المقدمة من أجل كسب ثقتهم.

¹ ص-742 ط-د نورة البركنومخير الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .جامعة أدرار

- ضرورة التقليل من تكاليف الإصلاحات وأعمال الصيانة والمراقبة.

فمرحلة تأكيد الجودة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد كما أن مسؤولية الجودة لم تعد من مهام القسم الواحد المسؤول عن الجودة كما أن مسؤولية الجودة لم تعد من مهام القسم الواحد المسؤول عن الجودة، ولكن أصبحت المسؤولية من مهام المنظمة ككل، فهي جزء لا يتجزأ من خطط الشركة.

2- المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة : شهد عام 1980م تحولاً ملموساً في مجال إدارة

الجودة من التركيز على الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية ترتبط بجوانب عديدة في المؤسسة، وقد كان لليابانيين الدور الأكبر في صياغة هذه الفلسفة.

ويضم المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة المراحل التالية :

أ -مرحلة الجودة الإستراتيجية :

ظهر هذا المفهوم بين الفترة 1970م و1980م وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين المؤسسات لكسب أكبر حصص في السوق، خاصة من قبل الشركات اليابانية، كانت شركة "IBM" الأمريكية أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية، حيث رسمت استراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية

-إرضاء الزبون وتلبية ما يريده وما يتوقعه.

الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.

-المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء، في الأنظمة، الثقافة والهيكل التنظيمي.

ب -مرحلة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة (1980م-2000م): شهد العالم في أواخر القرن

العشرين تحولات اجتماعية، اقتصادية وتقنية تجلت في ظهور التكتلات الاقتصادية، التقدم التكنولوجي، إلغاء الحواجز الجمركية مما أدى إلى تزايد اهتمام المؤسسات برغبات المستهلكين، وأمام كل هذه التحديات أصبحت المداخل السابقة للجودة لا تفي بالغرض الأمر الذي أدى بالمسيرين إلى انتهاج مدخل جديد للجودة أشمل وأوسع من المداخل السابقة، ويتضمن هذا المدخل جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم؛ وقد عرفت هذه المرحلة اشتداد المنافسة العالمية والتفوق الباهر الذي حققته اليابان في جميع المجالات ما جعل الخبراء في علم الإدارة والتسيير يعترفون بأن التسيير الشامل للجودة الذي طبق في اليابان هو أحد عوامل نجاحها¹

ويمكن تلخيص أهم ما حدث في هذه المرحلة فيما يلي :

¹-744 نفس المرجع السابق-ط-د نورة البركنو ص-743

العام 1981م: شهد قيام مؤسسة فورد للسيارات بدعوة المفكر "ديمينغ" لإلقاء محاضرات في الإدارة التنفيذية ا لعليا بشأن الجودة، وفي عام 1982م قام «ديمينغ» بنشر كتابه "النوعية، الإنتاجي والمركز التنافسي".

العام 1984م: قام المفكر "فليب كروسبي" بنشر كتابه "الجودة بلا معاناة" « وقام «ديمينغ» ببلورة مفهوم المراقبة الشاملة للجودة محددًا دورا هاما للإدارة العليا في غرس أهمية الجودة وسبل تعزيزها، وأن الجودة مسؤولية كل فرد في المؤسسة.

العام 1988: م قام سكرتير الدفاع الأمريكي "فرانك كارلوكي" بتبني إدارة الجودة الشاملة في وزارة الدفاع الأمريكية لأول مرة.

العام 1993م: شهد هذا العام وبشكل كبير قيام الولايات المتحدة الأمريكية بتدريس موضوع إدارة الجودة الشاملة في الكليات والجامعات وبصورة واسعة النطاق، وفي هذا العام اتجهت دول الاتحاد الأوروبي نحو تطبيق مواصفات ومعايير الجودة على المنتجات المصنوعة أو المستوردة ومن ثم تزايد الاهتمام بنظام الجودة العالمي الأيزو والسعي للحصول على شهاداته

ج - مرحلة القرن الحادي والعشرين : هي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالزبون من خلال تقديم وإنتاج كل ما يرغب فيه من حيث سهولة وسرعة الحصول على المنتج عند الطلب¹

الفرع الثاني: التميز بين إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة

قبل التمييز بين إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة سوف نعريف كل واحدة على حدة ومن بعدها نقوم بالتمييز بينهما.

أولا : تعريف إدارة الجودة هي كافة الأنشطة المبذولة ضمن نطاق الإدارة الشاملة، والتي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات وتطبيق ذلك عن طريق وسائل متعددة مثل تخطيط الجودة، ضبط الجودة، ضمان الجودة، تحسين الجودة ضمن إطار نظام الجودة².

وتعرف بأنها إحدى وظائف الإدارة ككل والتي تحدد وتطبق خطة الجودة³.

كما تعرف بأنها "نظام للإدارة يتخذ وتشمل أصوله كل من الهيكل التنظيمي للوحدة والمسؤوليات والواجبات التي تشارك فيها الإدارة بمختلف درجاتها (العليا، الوسطى، والتنفيذية) متبينة نظام الجودة الشاملة¹»

¹ نفس المرجع السابق ص-745، 746

² لرقط علي، إمكانيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم التربوية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 1 لرقط

علي، نفس المرجع، ص.171

³ لرقط علي، نفس المرجع، ص.171

ثانيا : تعريف إدارة الجودة الشاملة يحتل مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات أهمية كبيرة فقد لقي تعريفها اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وفيما يلي جملة من التعاريف التي تتعلق بها :

بالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية ISO فتعرف إدارة الجودة الشاملة بـ طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة (باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية) تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع F 5 61. و باختصار تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها نهج متكامل يهدف إلى الاستمرار في إرضاء المستهلك . F T3 62 وعرفت إدارة T3 الجودة الشاملة بأنها نظام متطور من الأدوات والممارسات وأساليب التدريب لممارسة الأعمال التجارية F 63. أما DEMING 1986 فيعرفها بأنها: فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته 7حاضرا ومستقبلا F 64. وقد عرفها كروسبي (Crosby) وهو أحد المؤسسين لـ TQM إن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على التحفيز وتشجيع الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية.»

أيضا هناك من يعرفها على أنها: نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء.»

وكذلك هناك من يعرفها بالانتقال من مفهوم الجودة من الإطار الضيق (الإنتاج) إلى إطار أوسع (إدارة الجودة الشاملة) ،مركزين في هذا الإطار النظرة على أن الجودة كحالة تميز إداري تختلف على كونها حالة مستوى مرتبطة بجهود وتكاليف معينة.²

كما عرفها (christion Potie) على أنها فلسفة المؤسسة التي تركز على تحقيق النتائج المتوازنة تهدف إلى إرضاء مختلف (المتعاملين)، مع المؤسسة (الزبائن، الموردون)، العمال، الشركات، المجتمع)، وذلك في ظل الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة وبيئتها³ .

و كذلك عرفت إدارة الجودة الشاملة بمنهجية و فلسفة إدارية حديثة وناحية أخرى فهي مجموعة من الوسائل والطرق⁴

¹ حسين عبد العال محمد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والموصفات القياسية الايزو، دار الفكر، بدون بلد ، 2006 ص.102

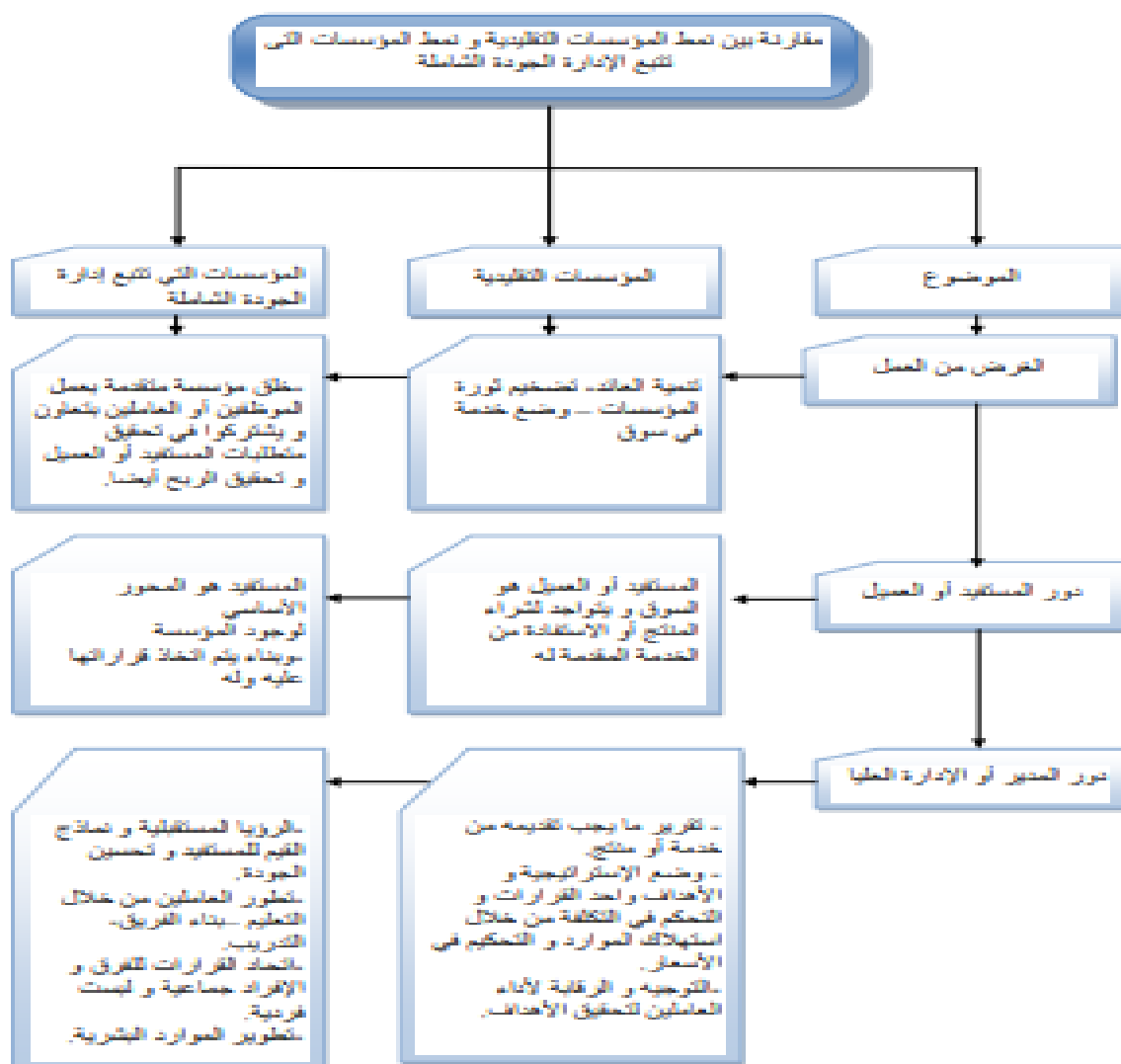
² . الخفاجي عباس ونعمة منصور حسني اليازوري دار ، المعاصر الإداري الفكر في قراءات ط، عمان ، 2008 ،ص56

³ Potie M.christian, la qualité la revue de gertion et entreprise, INPED, Boumerdès, 1999, P23

⁴ Brillman jean les meilleurs pratiques de management, 4 eme édition d'organisation, 2003, p250

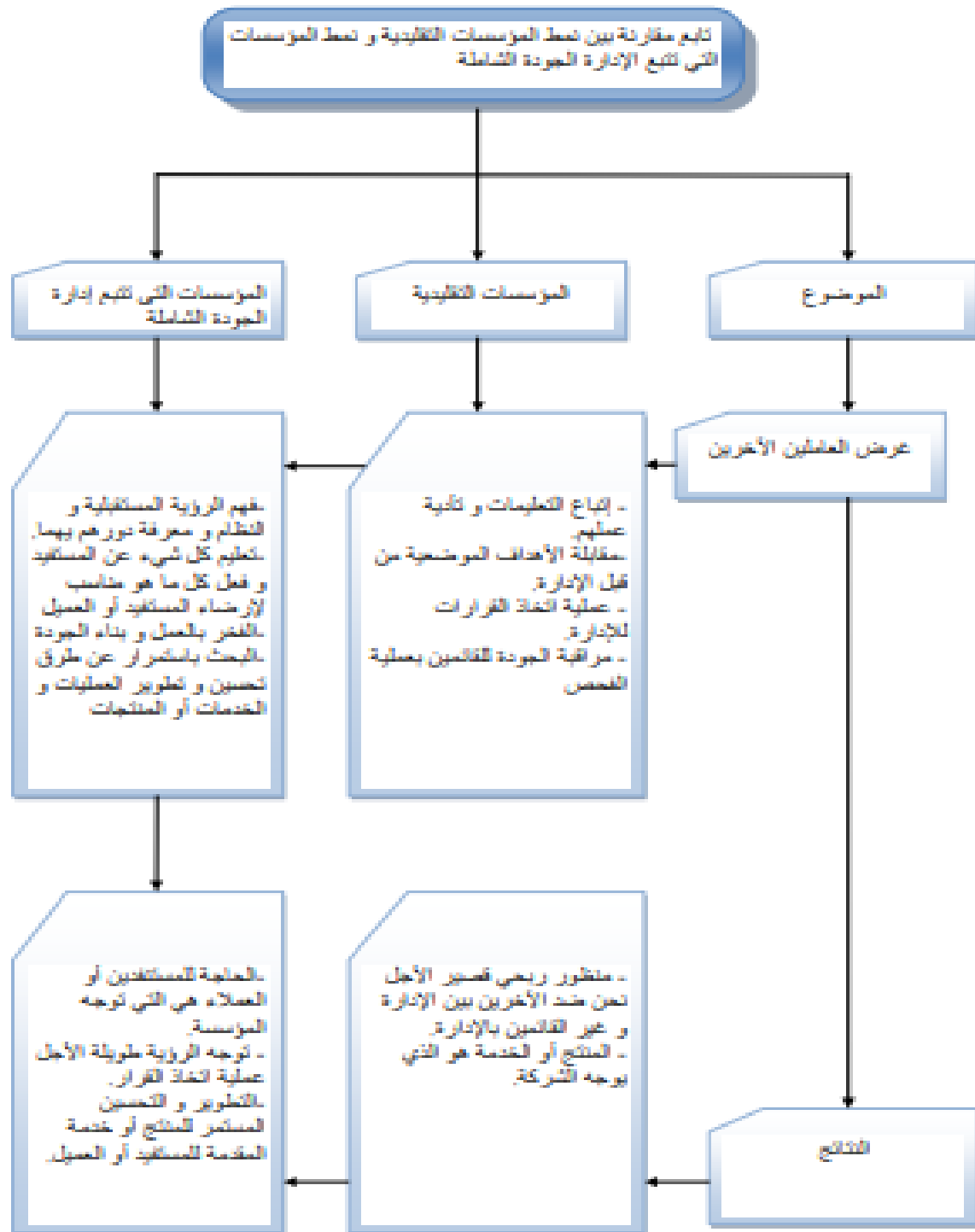
وتعريف هارفر "أكد أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة مصممة لجعل المؤسسة أكثر سرعة و مرونة في إنشاء نظام هيكلي متين ، توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق مشاركة الجماعة في P، يتضح من هذه التعاريف بأنه لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين 4 التخطيط و التنفيذ «تتفق كل التعاريف على أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والباحثين بشأن إدارة الجودة الشاملة، حيث التحسين المستمر للأداء وهدفها هو إرضاء العملاء

ثالثا : المقارنة بين نمط المؤسسات التقليدية ونمط المؤسسات التي تتبع نظام MQT وهي موضحة في الشكل أدناه :الشكل رقم (1-7): المقارنة بين نمط المؤسسات التقليدية ونمط المؤسسات التي تتبع نظام MQT



الشكل رقم (1-1): المقارنة بين نمط المؤسسات التقليدية ونمط المؤسسات

التي تتبع إدارة الجودة الشاملة



الشكل رقم (1-2): المقارنة بين نمط المؤسسات التقليدية ونمط المؤسسات

التي تتبع إدارة الجودة الشاملة(تابع)

المصدر: حسن أحمد الشافعي، معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دار الوفاء، الرياض، الطبعة الأولى ، 2006ص.102-101

المطلب الثاني: عناصر ونماذج إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول النماذج الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

(1)- نموذج جوران:

- يرتكز هذا على أن النموذج الى أن الجودة تعني الملائمة في الاستعمال، لذلك حسب جوران أن المهمة الأساسية للجودة الشاملة "ترتكز في تنمية برامج للإنتاج او الخدمات يقابل احتياجات العمال"، وهذا المدخل يستخدم على نطاق واسع ويتضمن الخطوط العريضة التالية:¹
- إيجاد القناعة بالحاجة الى التطوير
 - وضع لهداف التطوير واتخاذ التنظيم اللازم لتحقيق الأهداف، ويتم (تحديد مجلس للجودة، صياغة المشكلات، اختيار المشروعات، وضع فرق العمل، تحديد التسهيلات)
 - التدريب، تنفيذ المشروعات من أجل حل المشكلات وإعطاء التقديرات، وتوضيح النتائج وتسجيل مدى التقدم فيها، اجراء الإصلاحات بصفة دورية في النظم والعمليات التقليدية في المؤسسة، وترتكز الجودة الشاملة حسب جوران على ثلاث عناصر هي:
 - أ - تخطيط الجودة: يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء واحتياجاتهم وتطوير نوعية المنتج واتخاذ القرارات اللازمة لتحديد احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثم حصر الإمكانيات اللازمة لإنتاج السلعة البشرية والمادية .
 - ب - مراقبة الجودة: ترتكز على وحدات القياس والقيام بتكرار عمليات المراقبة لتحديد الإجراءات الصحيحة اللازمة لإشباع متطلبات العمال ويتم فيها مقارنة المنتجات بالمواصفات التي يرغب فيها العميل وتقويم هذه الأخيرة وحل المشكلات التي تكشف عنها عملية التقويم.
 - ت - تحسين الجودة: وتقوم على وضع الآليات المساندة لإستمرار الجودة، من خلال توزيع الموارد وتكليف الأفراد مع توفير التدريب اللازم لمتابعة مشاريع الجودة وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة.²

(2)- نموذج ديمينج:

الجودة الشاملة مسؤولية الجميع حسب هذا النموذج، لذا يرى ديمينج ان كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج او الخدمات، ينبغي أن يساهم بتحقيق النتائج الموجودة والتي هي إرضاء العملاء، كما يشيير

¹ محمود لطان حمو، معايير الجودة الشاملة، ط1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص147.

² نفس المرجع السابق، ص148.

أيضا الى أن الجودة نسبية وليست مطلقة، وأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالإنتاج وتتألف فلسفته في الجودة الشاملة من 14 عنصرا يمكن إيجازها في ما يلي:

- ❖ إيجاد نوع من الاستقرار يؤدي إلى التطوير عن طريق البحث والتطوير.
- ❖ تبني الفلسفة الجيدة للتطوير يتطلب تحديث الإدارة.
- ❖ تقديم الإدارة الارشادات بهدف التحسين المستمر للإنتاج والخدمات، تكوين فرق واستمرارية عملية التطوير.
- ❖ مواصلة التدريب على عملية التدريب على رأس العمل بواسطة مدرين اكفاء من اجل التنمية لكل فرد.
- ❖ دعم القيادة وتعميم الممارسات الحديثة.
- ❖ الإيمان بأن التدريب والتأهيل استثمار في المورد البشري.
- ❖ ضرورة التخطيط طويل المدى من أجل التطوير.
- ❖ التوقف الإعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة.
- ❖ القضاء على المعوقات التنظيمية بين الأقسام.
- ❖ التخلص من الشعارات والمواعظ ونقد العاملين،
- ❖ إزالة المعوقات التي تحرم العاملين ببراعة أعمالهم.
- ❖ طرف الخوف.
- ❖ تجنب فلسفة الشراء اعتمادا على انخفاض الأسعار
- ❖ التخلص من الاعتماد على النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة

(3)- نموذج إيشيكاوا:

في نظر إيشيكاوا ان للجودة جوانب متعددة ويشمل التحول من برنامج مراقبة المستند إلى التفتيش إلى برنامج شامل، يعتمد على العمليات والنشاطات التي تراعي العملاء مع زيادة حجم مشاركة العمالة وزيادة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو مناسب.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص 149.

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1 - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن القول أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي أوردها المعيد الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة هي العناصر الضرورية والشاملة والتي تمثل متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهذه العناصر هي:

أ-دعم وتأيد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: يعتبر من اهم العوامل لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقرار تطبيقها استراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا بهدف نشر وتطبيق رؤية ورسالة المؤسسة في ايطار واستراتيجية ويتمثل الدعم والتأييد في اعلان تطبيق إدارة الجودة الشاملة امام جميع المستويات داخل المؤسسة والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات بالإضافة الى تخصيص الموارد والامكانيات اللازمة لتطبيق (موارد مالية وبشرية) ، فالإدارة العليا هي القاطرة التي تجر العربات لإحداث التغيير داخل المؤسسة

2-التوجه بالمستهلك:

العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين من اهم محاور متطلبات إدارة الجودة الشاملة، فالعالم هو نوات كل مسؤوليات المؤسسة لذا لابد ان تعمل على اتخاذ كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها عن طريق بناء نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من:

- معرفة درجة رضا العملاء

- وضعية المنافسين

- المنتجات الجديدة في السوق

-التوقعات والتغيرات في حاجات واذواق العملاء

3- تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة:

يعني اعداد جميع العمال بمختلف مستوياتهم نفسيا لفهم وقبول والافتتاح بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة بهدف التقليل من مقاومتهم للتغيير والحصول على تعاونهم والتزامهم من خلال تنديد الشعور بالخوف من هذا التغيير في أسلوب العمل.

اما تهيئة ثقافة المؤسسة فيكون بتغيير الممارسات بواسطة أسلوب مكافئة العاملين، تغيير كيفية تقييم مدى مبادرتهم وابتكارهم، مدى احترام قواعد وإجراءات العمل، فلا بد من أن يتسم مناخ العمل في المؤسسات بالصفات التالية:

- توفير إمكانية المشاركة والمنافسة في مكان العمل لجميع العمال في المؤسسة في إطار اختصاصاتهم.
- إدراك جميع العمال ان التحسين المستمر لتحقيق التمييز هو أساس التقييم والتقدير
- اهتمام كافة افراد المؤسسة بإرضاء العميل وتشجيع العمل من خلال فرق العمل.
- مواجهة الأخطاء قبل الوقوع فيها دون البحث عن الخطأ لإهتمامه، بل ينظر للخطأ على أنه فرصة للتحسين

4- قياس أداء الإنتاجية والجودة:

من متطلبات إدارة الجودة الشاملة وجود نظام المؤسسة قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية لتحديد مدى نجاح الأداء وتنفيذ العمليات والعمل على القضاء على الاختلافات بشكل جذري.¹

5- الإدارة الفعالة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة:

إنطلاقاً من أن الموارد البشرية هي أساس النجاح في المؤسسة فلا بد من العناية الخاصة بها خلال وجود مجموعة من الأنظمة تسمح بالإدارة الفعالة للموارد البشرية وهي نظام الاختيار والتعيين، نظام تقييم الأداء، نظام الحوافز نظام التدريب وكل هذه الأنظمة تهدف لدمج كافة الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة في فريق واحد يساهم في خطط التحسين المستمر.²

6- التعليم والتدريب المستمر:

لتأهيل كافة العمال لابد من وضع برامج تدريب كافة العمال تماشياً مع مستوياتهم ومهامهم داخل المؤسسة، بهدف الوصول الى مهارات تتسجم مع عملية التحسين المستمر، وان تكون عملية التدريب في الوقت الملائم بحيث تمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق الفعلي.

7- تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لابد من انشاء نظام معلومات داخل المؤسسة يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة ويوفر المعلومة في الوقت المناسب، ويعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة

¹ في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الأردن دار جرير للنشر والتوزيع، 2007، ص34. مهدي صالح السمراني، إدارة الجودة الشاملة

² نفس المرجع، ص28

من خلال نشر المعرفة بين جميع العمال ويؤدي هذا الى التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.¹

8- الإستعانة بالاستشاريين:

إن الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات خاصة عن تطبيق البرامج، هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المرحلة.

9- الترويج وتسويق البرامج:

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة امر ضروري قبل اتخاذ التطبيق ان تسويق البرامج يساعد كثير في الحد من المعارضة للتغيير، والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها، ويتم الترويج للبرامج عن طريق تنظيم محاضرات او مؤتمرات أو الدورات التدريبية لتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

10- استراتيجيات التطبيق:

إن استراتيجيات تطوير وإدخال إدارة الجودة الشاملة الى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات او مراحل بدءا من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها:²

- الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين وإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة

الفرع الثالث: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها في بيئة المنظمة

تكمل علاقة إدارة الجودة الشاملة ببيئة المنظمة في تنظيم بشكل عام إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها مع الموردون وكذلك في تحقيق رضا الزبائن وسوف نتطرق لهما
أولا : تنظيم إدارة الجودة الشاملة :

لقد أنشأت الكثير من المنظمات دائرة للجودة لكي تكون مسؤولة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة فيها، وبغض النظر عن مسميات هذه الدائرة (الضبط الإحصائي للجودة ، مراقبة الجودة، مراقبة الجودة

¹ نفس المرجع السابق، ص 29

² نفس المرجع السابق؛ ص 48

الكلية، تأكيد الجودة ، إدارة الجودة الشاملة) أو غير ذلك من المسميات ، إلا أن الأنشطة التي تغطيها تتعلق أساسا كلها بالجودة

وخلال الثمانينات من القرن العشرين ظهرت أربعة اتجاهات في الولايات المتحدة الأمريكية لتنظيم الجودة:

-تحويل بعض مهام إدارة الجودة من دائرة الجودة إلى الدوائر الأخرى

- .توسيع نطاق إدارة الجودة من العمليات فقط إلى كافة أنواع النشاطات ومن العميل الخارجي فقط إلى العميل الخارجي والداخلي

- .التوسع الكبير في استخدام فرق العمل

- .تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية الأقل .

وقد أدت الاتجاهات الأربعة سابقة الذكر إلى بناء تنظيمات خاصة بإدارة الجودة الشاملة تختلف عن تلك المتعلقة بالإدارات والأنشطة الأخرى في المنظمة .

ليس هنالك تنظيم نمطي أو تنظيم أمثل لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة حيث يختلف هذا التنظيم منمنظمة إلى أخرى، وبنفس المنظمة من وقت إلى آخر التنظيمي ، فمن حيث موقع جهاز إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي، فقد يتخذ أحد المواقع التالية :

1- إنشاء دائرة الجودة :¹

لإنشاء دائرة متخصصة للجودة تشرف على تخطيط وتنفيذ ومراقبة كل ما يتعلق بأمور الجودة في المنظمة، ويتم تعيين مدير للدائرة تتوفر فيه صفات محددة من أهمها أن يكون لديه مهارات اتصالية جيدة وان يكون راغبا في رفع مستوى رضا العملاء وإجراء تحسينات للجودة، ومن مهام دائرة الجودة

- .تخطيط وتنفيذ أنظمة الجودة

- .متابعة وتقييم أنظمة الجودة

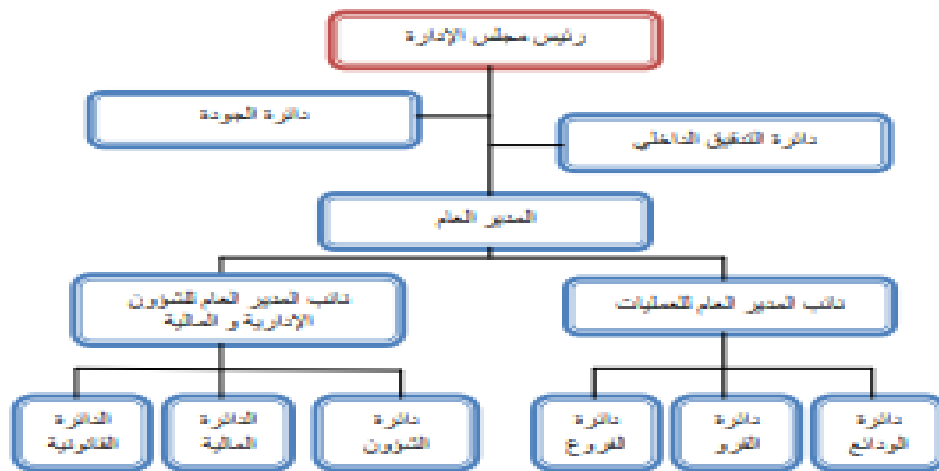
- .تنفيذ خطة التعليم والتدريب

- .الإشراف على مشاريع التحسينات المستمرة

- .تعزيز مفهوم الشراكة مع الموردين ومع العملاء .

¹محفوظ أحمد جودة ، إدارة و الجودة الشاملة ، دار وائل ، عمان، الطبعة الثالثة ، 2008ص.5

ويوضح الشكل (1-3) : دائرة الجودة والهيكل التنظيمي لأحد البنوك.



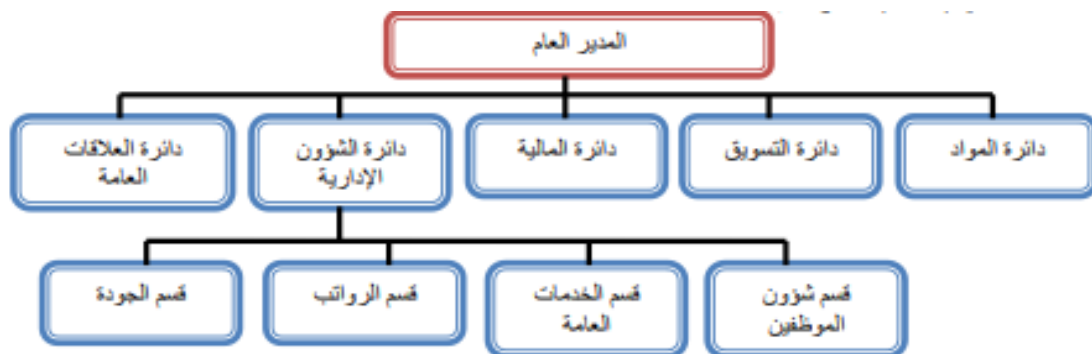
مصدر: محفوظ أحمد جودة، نفس المرجع، الطبعة الثالثة، 2008 ص.57

في هذا الشكل نجد أن دائرة الجودة قريبة من الإدارة العليا وبالتالي يمكنها التأثير في القرارات المتخذة ويمكنها الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي.

2- إنشاء قسم الجودة :

ووفقا لهذا الخيار يكون هناك قسما للجودة يتبع إحدى دوائر المنظمة ويكون مسؤول الجودة هو رئيس قسم تحت إشراف مدير دائرة معينة مثل دائرة الإنتاج أو دائرة المعلومات أو الشؤون الإدارية.

أما الشكل التالي (1-4): موقع قسم الجودة في إحدى الشركات التجارية



مصدر: محفوظ أحمد جودة، نفس المرجع، الطبعة الثالثة، 2008 ص.58

3 عدم وجود وحدة إدارية للجودة:

في بعض الأحيان وخاصة في المنظمات الصغيرة قد لا تدعو الحاجة إلى إنشاء دائرة أو قسم متفرغ للجودة، بل قد تكتفي الإدارة بأن تعهد إلى أحد مديري الدوائر القيام بأعمال الجودة بالإضافة إلى قيامه بمهام عمله الأصلية، وكذلك أن الكثير من المنظمات قد تستعين بخبرات مستشار خارجي في

الجودة في الأمور الفنية المتعلقة بتخطيط وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي هذه الحالة فإن الخبير الخارجي يتمتع بسلطة استشارية

4- .تشكيل مجلس الجودة:

يتم تشكيل مجلس الجودة من أعضاء في الإدارة العليا ليكون مسؤولاً عن وضع إستراتيجية الجودة والتأكد من تنفيذها حسب ما هو مخطط، ويمكن تلخيص مهام مجلس الجودة بما يلي :

4-1 وضع سياسة الجودة أو أهدافها .

4-2 دعم وتوجيه إدارة الجودة الشاملة في المنظمة .

4-3 إنشاء فرق الجودة وتقييم النتائج .

4-4 توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

4-5 متابعة وتقييم مشاريع ربح التحسين المستمر .

4-6 المصادقة على تكلفة الجودة ومراقبتها باستمرار .

4-7 وضع خطة التعليم والتدريب .

4-8 مراقبة أنظمة المكافآت المادية والحوافز المعنوية .

ويجتمع المجلس على الأقل مرة كل شهر وذلك بهدف مراجعته إستراتيجية الجودة ومناقشة مدى تقدم التنفيذ بالإضافة إلى مراقبة مشاريع التحسين المستمر¹

ثانياً : إدارة الجودة في المنظمة

السمة الرئيسية في عمل جوزف جوران وغيره يتمثل في أهمية المستهلك الداخلي في تحسين الجودة ، ومن هنا فقد طور جوران مفهوم "الجودة الحزونية" التي تشير إلى أن أهمية كل عنصر في العمل وكل وظيفة لا يتمثل فقط في نهاية المنتج أو الخدمة للمستهلك الخارجي .ومن أجل الوصول إلى برنامج ناجح لإدارة الجودة الشاملة فكل من هذه المجالات (التسويق والمبيعات والبحث) يجب أن ترتبط بالجودة من خلال التزام الإدارة العليا بتطبيق ذلك ومن ثم نشر هذا الالتزام إلى الإدارات الدنيا، ومن هنا يجب التخطيط لبرنامج إدارة الجودة الشاملة وبناء وتبني الإدارة العليا لتطبيقه بواسطة مختلف الموظفين في المنظمة لأن برنامج إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزام تام من الإدارة والموظفين لمراقبة 105 الجودة والمحافظة عليها في المنظمة²

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة و الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، الطبعة الثالثة، 2008 ص.60-56

² محمد عبد العال أنعمي و راتب جليل صويص و غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري ، عمان 2009، ص 55-54

ثالثا : إدارة الجودة والموردين الخارجيين

يجب أن تعمل الشركة بالتعاون مع مورديها من أجل تلبية احتياجات المستهلكين ، وتتمثل الشراكة ما بين الموردين وعملائهم (الشركات) في إدارة الموردين للجودة المتعلقة بهم بفعالية مما يترتب عليه حصول الشركة على مواد وقطع وخدمات ذات جودة، وتعد هذه الحالة من مبادئ ديمنج الأربعة عشرة . إذا كانت الشركة تحتل جزء رئيسي من عمل المورد ، فإن المورد يكون أكثر رغبة في تحقيق معايير الجودة التي يتطلبها المستهلك ، ويطلق على العلاقة ما بين الشركة والمورد هذا المقام الشراكة . ومن أجل أن تضمن الشركة أن يتمشى المورد الخاص بها مع معايير الجودة التي تتبعها فإن على الشركة أن تتأكد من أن المورد يتبنى برنامجا لإدارة الجودة الشاملة مشابها لبرنامجها، أو أن تضمن الشركة المورد في برنامجها لإدارة الجودة الشاملة ، ونجد هنا أن من الشركات من تطلب من مورديها أن يكونوا حاصلين على شهادة الإيزو (9000) والتي تتمثل في مجموعة من المعايير الدولية التي تضمن أن تتبع الصناعة معايير تحقق من خلالها أعلى درجات الجودة، وتتطلب بعض الشركات الأخرى من مورديها أن تتبع إرشادات جائزة بالدريج الوطنية للجودة، وعلى سبيل المثال توظف شركة موتورولا فرق (TCS) فرق تحقيق الرضا الكامل للعملاء (Satisfaction Customer Total) من أجل تحديد مشاكل الجودة التي يعاني منها مورديها، وهو الأمر الذي عاد بالفائدة على شركة موتورولا التي تمكنت من توفير ما يزيد على 830.000 دولار خلال 23 سنوات¹

F. رابعا: إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا الزبائن وفيما يخص بتحقيق رضا الزبائن نلتمس مجموعة من الأسئلة وهي: إن أهم مكونات برنامج إدارة الجودة الشاملة في قدرة الشركة على قياس رضا الزبائن ؟ هل تلبي الشركة توقعات المستهلك ؟ وهل تتوافق منتجات أو خدمات الشركة مع مفهوم المستهلك لملائمة الاستخدام؟ وهل تمثل المنتجات ما يريده المستهلك؟ وهل يحتاجها المستهلك بشكل فعلي؟ وهل تمثل المنتجات ما يريده المستهلك؟ وهل يحتاجها المستهلك بشكل فعلي؟ وهل يرغب المستهلك في تغييرها؟ ومن هنا فإن برنامج إدارة الجودة الشاملة يتطلب نظام قياس معين للإجابة على مثل هذه الأسئلة فأكثر الطرق شيوعا في قياس رضا الزبائن هي إجراء المسح المتعلق بالزبائن الذي يعرف بأداة لتحليل السوق، ويلعب دورا مركزيا في برنامج إدارة الجودة الشاملة، ويتوقع من المتقدمين لجائزة بالدريج الوطنية للجودة (3 BNQA) أن يتوفي لديهم مقياس لرضا الزبائن، والذي عادة ما يكون من خلال إجراء المسح².

¹ محمد عبد العال أنعمي و راتب جليل صويص و غالب جليل صويص، نفس المرجع ، 2009 ، ص 56-57.

² محمد عبد العال أنعمي و راتب جليل صويص و غالب جليل صويص، نفس المرجع ، 2009 ، ص 58-59.

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا في هذا الفصل شرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتبيان التطور التاريخي لهذا المفهوم كما ستعرضنا العناصر الأساسية لهذا المنهج، ومتطلبات تطبيقه كما تطرقنا لبعض النماذج الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ويتضح من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة حديثة في مجال الإدارة حيث أصبحت تمثل مدخلا علميا متكاملًا يسعى الى تطوير أداء المؤسسات بغية تحسين جودة منتجاتها، من السلع والخدمات.

**الفصل الثاني: إدارة الجودة
الشاملة وفعالية في
المؤسسة الاقتصادية**

مقدمة:

تتميز الأسواق المعاصرة بالمنافسة الحادة بين المنشآت وهذا كمحاولة منها للوصول إشباع احتياجات المتطلبات للمستهلكين وإرضائهم بتمتعهم بالمزايا التنافسية التي تتيح لهم الاحتفاظ بموقعهم في الميادين التي يعملون بها

ولذا على المؤسسة التي لديها الرغبة في البقاء والنمو مع التفوق، فما عليها سوى تتبنى فلسفة جديدة تركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف. وهذا ما جعل الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية حيث أصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا، وأصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة إدارية وأسلوب حياة لتمكنها من الحصول على الميزة التنافسية حيث أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على الميزة التنافسية. وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني فلسفة " إدارة 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 وتصبح مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يرفع أداء المؤسسة .

المبحث الأول : أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة

أصبحت مسألة تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والشركات أمراً ضرورياً، وأسلوب يساعد المؤسسات في البقاء والاستمرار في ظل ظروف السوق والوضع المالي والاقتصادي. ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في علوم الإدارة، وهو الذي لاقى رواجاً بسبب قدرته على تطوير أداء المؤسسات، وذلك عن طريق بناء ثقافة الجودة بمعناها الشامل لتحسين أنظمة إدارة المؤسسات.

ولذلك، فإن تبني أسلوب الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارة قد يكون الخطوة الحقيقية نحو التغيير الإيجابي في تغيير فلسفة إدارة العمل، والوصول إلى رضا العملاء

المطلب الأول : الأدوات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

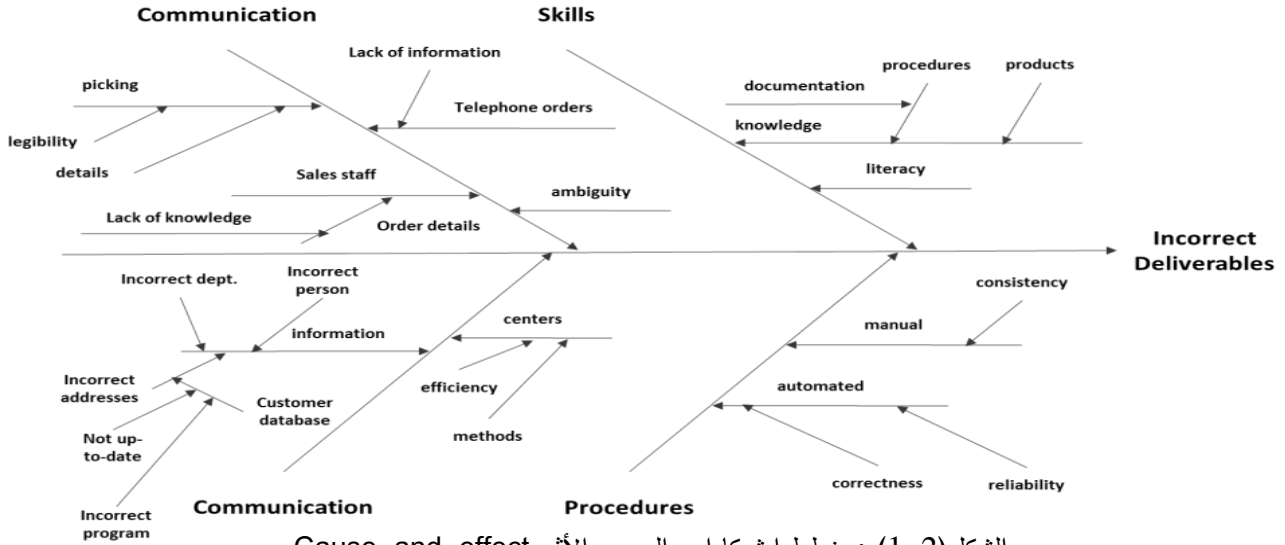
تستخدم المنظمات الناجحة سبعة أنواع من الأدوات لتشخيص مسببات الانحراف في جودة السلعة أو الخدمة والعمل على إعادة عملية الإنتاج إلى وضعها الطبيعي بالسرعة المطلوبة من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإزالة مسببات الانحراف عن المواصفات المطلوبة بالوقت المناسب وأول من أشار إلى هذه الأدوات السبعة للجودة هو كاورو إيشيكاوا، أستاذ الهندسة في جامعة طوكيو ويسمى بأب "دوائر الجودة".¹

أولاً: مخطط إيشيكاوا - السبب والأثر Cause-and-effect :

مخطط إيشيكاو نسبة للعالم الياباني "كارو إيشيكاوا" الذي قام بتطوير هذه التقنية في عام 1943م، أو ما يسمى بمخطط السبب والأثر Cause-and-effect، أو شكل عظمة السمكة (لأن شكل المخطط يشبه عظمة السمكة) وهذا المخطط يربط بين الأسباب الفاعلة والآثار الناتجة على شكل عظمة السمكة حيث يمثل الهيكل العظمي كل الأسباب المحتملة التأثير وتمثل الرأس النتيجة أو الأثر أي العلاقة بين نتائج عملية ما والأسباب المؤثرة في هذه العملية.

ويلاحظ أن كل عملية تتأثر بعدد لا حصر له من العناصر لذا يجب التركيز على العناصر المؤثرة، بحيث تستخدم لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة أو الأهداف المرجو تحقيقها، ومن ثم التركيز على هذه الأسباب لتطوير الحلول المناسبة وطرح مقترحات التحسين في العملية الإنتاجية أو الخدماتية، ويمكن استخدامه لتنظيم جلسة العصف الذهني ومباشرةً يفرز الأفكار إلى فئات مفيدة، وهو شكل منظم وسهل للقراءة ويزيد من المعرفة العملية ويحدد مجالات جمع البيانات.

¹ موقع <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/what-are-the-7-basic-quality-tools> أطلع عليه يوم 2023/05/02

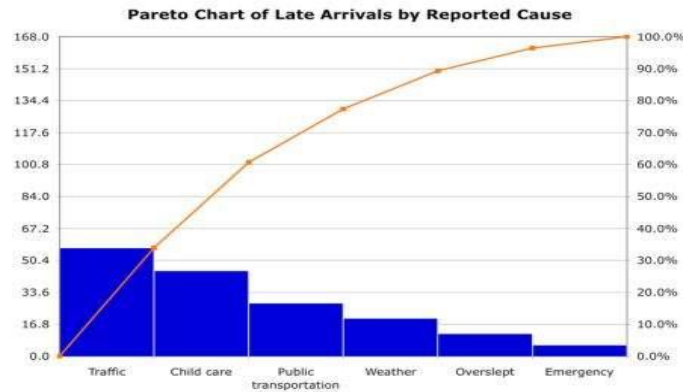


الشكل (1-2): مخطط إيشيكوا - السبب والأثر Cause-and-effect

ثانيًا: تحليل باريتو Pareto:

تحليل باريتو Pareto هو وسيلة إبداعية للنظر في أسباب المشكلات؛ و يساعد على تحفيز التفكير وتنظيم الأفكار. لكنه يصبح مقيدًا في حالة استبعاد المشاكل التي من الممكن أن تكون مهمة والتي قد تبدو صغيرة في البداية ولكنها تزداد أهمية بمرور الوقت، فمن خلال هذا التحليل يمكن ترتيب المشاكل ترتيبًا تنازليًا من الأكثر حدوثًا إلى الأقل، أي حسب أهميتها وتكرار حدوثها.

فمن خلال خريطة باريتو يمكن للفريق العامل على الجودة تحديد أهم المشاكل وأبلغها أثرًا على الجودة وبالتالي التركيز على حلها أولاً. ويقوم التحليل على مبدأ باريتو والذي يرمز له بقانون 20/80، فمن خلال هذه التقنية يمكن لفريق تحسين الجودة تحديد القلة المهمة والمؤثرة على العملية والمنتجة في 20% من الأسباب وبالتالي يمكن التخلص من 80% من مشاكل العملية.¹

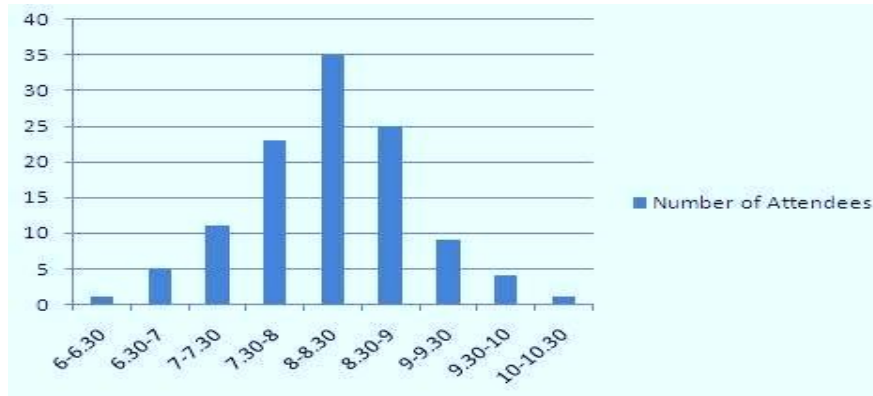


الشكل (2-2): تحليل باريتو Pareto

¹ نفس المرجع السابق

ثالثاً: التوزيعات التكرارية Histogram:

التوزيعات التكرارية frequency distributions أو الهستوجرام Histogram هو تمثيل بياني للبيانات وعرضها بصورة تعبر عن مدى الانحراف عن المواصفات المطلوبة؛ لدراسة جودة مخرجاتها أو اكتشاف عيوبها. وبذلك يمكننا تصنيف البيانات المجمعة إلى عدة فئات وحساب تكرارها ومنه يمكن استخلاص معلومات ومؤشرات مهمة عن جودة المنتج أو الخدمة مثل القيمة المتوسطة للبيانات، ومقدار الاختلافات في البيانات وتشتتها والحكم على جودة المخرجات وأداء العملية مقارنة بالمواصفات المحددة من طرف العميل ويمكن استخدامها لفهم عملية معقدة من أجل إيجاد العلاقات والترابط بين الأحداث والحصول على فكرة موجزة عن المسار الحرج من العملية والأحداث التي تشارك في المسار الحرج

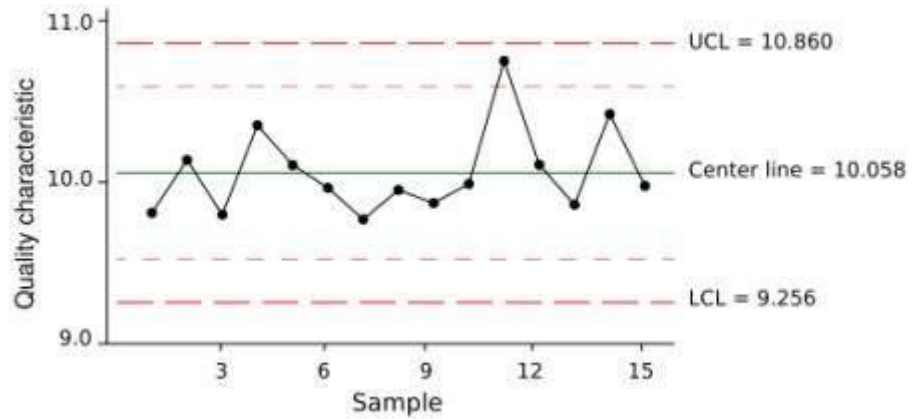


الشكل (2-3): التوزيعات التكرارية Histogram

رابعاً: خرائط المراقبة "شيوارت" Control chart:

خرائط المراقبة "شيوارت" Control chart تعتبر الأساس الرئيسي والأفضل لرصد الأداء والمراقبة الإحصائية للعمليات، بحيث يمكن من خلالها إجراء تحليل إحصائي مستمر للتغيرات في العملية؛ لمراقبة وضبط جودة المنتج أو الخدمة وتحسين أداء العملية. وهي عبارة عن رسم بياني يبين التغيرات والانحرافات التي تحدث في خصائص الجودة مع الزمن، ويمكن من خلالها التمييز بين التغيرات الطبيعية التي تعود إلى الأسباب العامة الكامنة في العملية وبين التغيرات التي تعود إلى أسباب محددة. ومن خلالها يمكن تحديد فيما إذا كانت العملية تقع تحت المراقبة الإحصائية أو أنها خارجة المراقبة الإحصائية وهي تسير تحت عوامل أخرى تؤثر سلباً على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل.¹

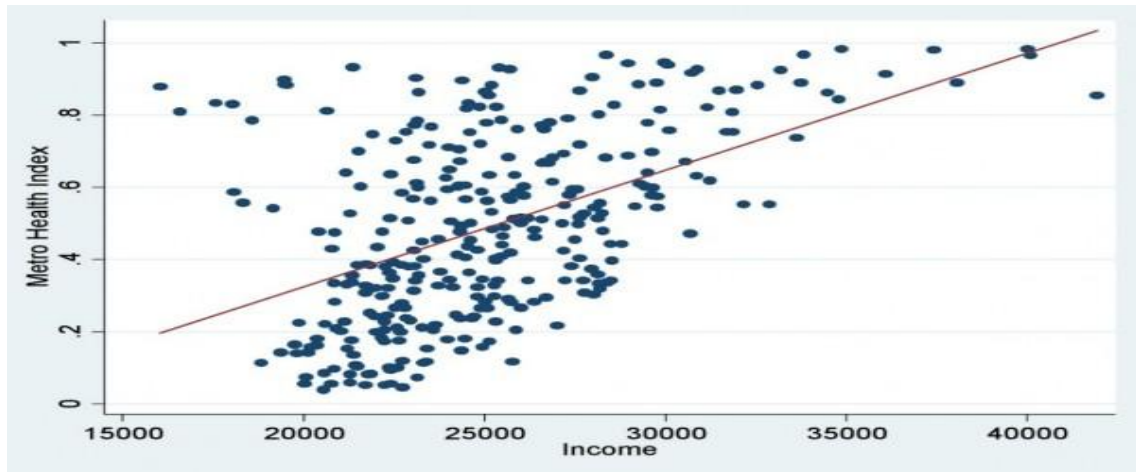
¹ سونيا محمد البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1998، ص393



الشكل (2-3): خرائط المراقبة "شوارت" Control chart

خامساً: مخطط التبعر - الانتشار Scatter diagram:

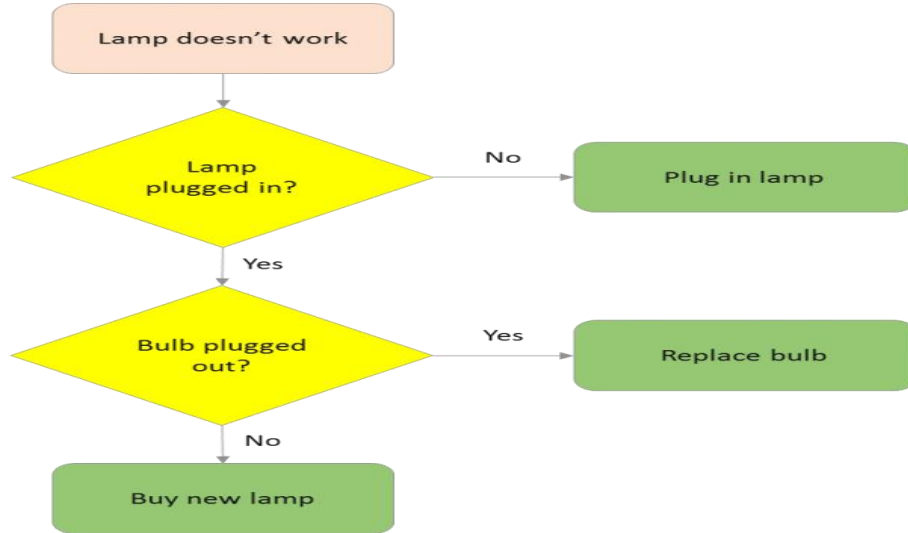
هو مخطط بياني مبعر يحلل بيانات العمليات بحيث يمكن من خلالها البحث عن علاقة محتملة بين متغيرين، ويعتبر من أدوات تحسين الجودة المتوفرة لدى فرق تحسين العمليات، وأهم استعمالات هذا المخطط في مجال الجودة والبحث والكشف عن علاقة السبب والنتيجة بين متغيرين اثنين، وتوضيح نوع العلاقة بين المتغيرين، ومعرفة قوة الارتباط بينهما. وتستخدم في تصميم وتوثيق العمليات أو البرامج البسيطة وتساعد على تصور ما يجري وتساعد على فهم العملية بشكل أكبر والعثور على العيوب.



الشكل (2-4): مخطط التبعر - الانتشار Scatter diagram

سادساً: خرائط التدفق - المسار Flow Chart - Stratification:

خرائط التدفق Flow Chart H أو المسار Stratification هي عبارة عن مخطط يصف تدفق العملية والخطوات والإجراءات التي يمر بها المنتج أو تمر بها الخدمة، تستخدم هذه الخرائط لوصف العمليات الحالية وتتابعها وهذا ما يسمح بتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة واقتراح التعديلات والتحسينات في العملية الإنتاجية والخدماتية.



الشكل (2-5): خرائط التدفق - المسار Flow Chart – Stratification

سابعاً: قوائم الاختبار Check sheet:

قوائم الاختبار Check sheet هي تقنية تستعمل لجمع وتصنيف وتسجيل البيانات الكمية أو النوعية في مجموعات ذات خصائص متشابهة لكل مجموعة بطريقة منظمة، ومن خلال جمع البيانات وتنظيمها يمكن للفريق القائم على تحسين العملية تحليل هذه البيانات بسهولة ويسر مما يساعد في تحديد المشاكل في العملية وإجراء التحسينات المناسبة عليها.¹

Motor Assembly Check Sheet								
Name of Data Recorder:								
Location:								
Data Collection Date:								
Defects Types	Days							Total
	Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	
Supplied parts rusted								20
Misaligned XXXX								5
Improper test procedure								0
Wrong part issued								3
Film on parts								0
XXXX								6
Incorrect dimension								2
Adhesive failure								0
XXXX								1
Spray failure								5
Total		10	13	10	5	4		

¹ سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 394

الشكل (2-6): قوائم الاختبار Check sheet

المطلب الثاني : علاقة الجودة بالتكلفة والإنتاجية

تزيد تكلفة الإنتاج كلما زادت الجودة , ولكن ليس دائماً وإنما فقط في حالة ثبات الإنتاجية , حيث أن زيادة الإنتاجية قد تؤدي إلى:

- 1- زيادة الجودة مع ثبات تكاليف الإنتاج للوحدة الإنتاجية
 - 2- وزيادة الإنتاجية قد تؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج مع ثبات جودته
 - 3- وزيادة الإنتاجية قد تؤدي إلى زيادة الجودة وإلى انخفاض تكاليف الإنتاج وهذا ما تتميز به الشركات الصناعية التي تمتلك قدرة تنافسية كبيرة
- الإنتاجية باختصار هي تنفيذ الأعمال ببراعة أو بمهارة متميزة وليس بمشقة أو بجهد مضني..
وتنفيذ الأعمال ببراعة يؤدي إلى تحقيق جودة أفضل أو يؤدي إلى تخفيض التكاليف وقد يؤدي إلى كليهما معا

الإنتاجية = الكفاءة الإنتاجية + الفعالية الإنتاجية

والشركات الصناعية التي لا تستطيع قياس الإنتاجية في أعمالها الإنتاجية لن تستطيع إدارتها¹
علاقة تكاليف الجودة بمستوي الجودة نجد أن تكاليف الجودة تتناسب طردياً مع مستوي الجودة
بمعني أنه كلما زاد الاهتمام برقابة الجودة وأنشطتها تطلب ذلك مزيد من التكلفة وأدي الي ارتفاع مستوي الجودة.
أما تكاليف فشل الجودة فتأخذ اتجاه عكسي مع مستوي الجودة فكلما زاد عدد الوحدات المعيبة (انخفاض مستوي الجودة) كلما زادت التكاليف المترتبة علي هذا الإنتاج المعيب سواء تم اكتشافه قبل أو بعد وصوله إلي العميل

ونجد أن الاهتمامات الرئيسية لكل من المنتجين والزبائن تتمثل فيما يلي

* المنتجين	* الزبائن
- الجودة	- الجودة
- التكلفة	- السعر
- الإنتاجية	- خدمات ما بعد البيع

¹ موقع البيت ، محسن الدليعي ،مدير إدارة الاستثمارات النقدية ، الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات، <https://specialties.bayt.com>

مقارنة الإنتاجية بالكفاءة: كيفية إيجاد التوازن

إن إيجاد توازن ثابت بين الإنتاجية والكفاءة أمر بالغ الأهمية لجعل شركتك الصناعية تعمل في أفضل حالاتها. التأكيد على أحدهما على الآخر هو لعبة خطيرة. تخيل تجاهل جودة إنتاج العناصر الخاصة بك لمجرد إنتاج ما يكفي لتلبية الطلب ، فقط لإدراك أن الجودة رديئة؟ لقد خسرت الآن المال وثقة المستهلكين وقد لا تتمكن أبداً من استعادتها. لا يتعلق الأمر فقط بعدد الوحدات المنتجة أو الحد الأقصى للإنتاج ، بل يجب أن تحافظ هذه السلع أيضاً على جودة عالية واجتياز فحص العميل.

على العكس من ذلك ، قد يؤدي التشدد في الكفاءة إلى تخويف الموظفين. هذا هو المكان الذي نحتاج فيه إلى توخي الحذر عند تنفيذ المنهجيات بشكل صحيح حتى لا يهتم العمال بفقدان وظائفهم بسبب زيادة الكفاءة.

لذا ، كيف تدمج الاثنين؟ من الممارسات الشائعة زيادة الإنتاج أثناء الاستثمار في موظفك في وقت واحد. عندما يتم إجراء تغييرات ، من الطبيعي أن يشعر الموظفون بعدم الارتياح

سيساعد التدريب الفعال والفهم لخط الإنتاج بأكمله ، وصولاً إلى مدى أهميته في صنع المنتج أو تقديم الخدمة. من المهم أيضاً أن يعرف الموظفون كيف سيتم استخدام المنتج حتى يتمكنوا من المساهمة في تحسين المنتج أو الخدمة بشكل مباشر. تمكين الموظف هو المفتاح.

المبحث الثاني : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والرقابة عليها

المطلب الأول : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

1. مرحلة الإعداد (Phase de préparation) :

تعتبر مرحلة الإعداد من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يقرر المديرون التنفيذيون في هذه المرحلة ما إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا ويحصل المديرون على تدريب أولي ، ويقومون بإعداد وصياغة رؤية المؤسسة وأهدافها ويرسمون سياساتها ويتم تخصيص الموارد المبدئية اللازمة وإعداد خطاب يغطي هذه الرسالة الهامة. وهي 1 تشمل سبع خطوات: ¹

✓ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ كريمة الهامل ، حنان عراري ، " تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة : دراسة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، مذكرة ليسانس ، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2011-2012 ، ص56

- ✓ تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين.
- ✓ صياغة كل من رؤية ورسالة المؤسسة.
- ✓ تحديد أهداف المؤسسة.
- ✓ رسم سياسات المؤسسة.
- ✓ اتخاذ قرار بالاستمرار و تخصيص الموارد المبدئية اللازمة.
- ✓ الخطاب الافتتاحي

ولابد أن يكون هناك تسلسل لهذه الخطوات :

- 1- قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** يعني اتخاذ هذا القرار التزام الإدارة العليا للمؤسسة بها والعمل على إزالة العوائق خلال تطبيقها.
- 2- تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين :** في هذه الخطوة يخضع المديرين التنفيذيين الرئيسيين للتدريب على إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن يتم هذا التدريب داخل أو خارج المؤسسة. وبفضل التدريب خارج المؤسسة لكل المديرين التنفيذيين الرئيسيين ومشاركتهم في وقت واحد وذلك حتى يمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة لمؤسستهم إضافة إلى التفاعل بينهم أثناء هذا التدريب، يتم انجاز العديد من الأشياء الهامة¹.
- 3- رسم سياسات المؤسسة :** على المديرين التنفيذيين الرئيسيين والإدارة العليا للمؤسسة رسم سياسة المؤسسة أحيان بعين الاعتبار تغيير نظام الحوافز ونظام الاعتراف بحيث يتم مكافأة المرؤوسين على انجازاتهم في إطار تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإبلاغها بشكل دقيق للعاملين بالمؤسسة بحيث يؤكد عزم الإدارة العليا على انجاز إدارة الجودة الشاملة مما يمنح قدر اكبر لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة².
- 4- اتخاذ قرار بالاستمرار و تخصيص الموارد المبدئية اللازمة :** لا يمكن البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما لم تخصص الموارد اللازمة لانجاز المرحلة الأولى وهي مرحلة التخطيط. وهناك لابد أن يكون القرار قد اتخذ بالاستمرار في العملية دون التركيز الكبير على التكلفة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالإمعان في تحليل التكلفة والعائد قد يؤثر على أهمية القرار نفسه وينقص من عزيمة المتحيزين تطبيق إدارة الجودة الشاملة

¹ سيد مصطفى احمد ، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ودليل علمي ، جامعة الزقازيق ، مصر ، ص 116

² كريمة الهامل ، حنان عراري ، مرجع سابق ، ص 64

5- الخطاب الافتتاحي : للخطاب الافتتاحي أهمية كبرى في دفع عملية التطبيق . ولتوصيل الخطاب الافتتاحي للعاملين بفعالية لابد أن يكون ملقي الخطاب يجيد التحدث، وأن يتحدث في صميم الموضوع وهو إدارة الجودة الشاملة، وأن يعرف ما هي الرسالة التي يجب أن تصل للعاملين، وأن يؤمن بها وأن ينفذها.

2. مرحلة التخطيط :

في هذه المرحلة لابد من إعداد خطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني ذلك كيفية سير عملية التطبيق وذلك للعمل على مقارنة مدى التقدم المحقق بما خطط في مختلف خطوات هذه المرحلة .

- ✓ اختيار أعضاء المجلس الاستشاري.
- ✓ اختيار منسق لإدارة الجودة الشاملة .
- ✓ تدريب كل من أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق إدارة الجودة الشاملة
- ✓ الاجتماع الأول لأعضاء مجلس إدارة الجودة الشاملة .
- ✓ إعداد مسودة خطة التطبيق.
- ✓ الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة لذلك .
- ✓ تحديد الأهداف والعمليات .
- ✓ اختيار الأهداف والعمليات .
- ✓ اختيار المجلس الاستشاري لإستراتيجية التطبيق.

في الخطوة الأولى والثانية: يتم نشر روح إدارة الجودة خارج النطق الضيق للمديرين التنفيذيين الرئيسيين بحيث تشمل كل المديرين التنفيذيين وكذلك الأفراد المشاركين في عملية التحسين بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة قيادة المؤسسة ومنسق إدارة الجودة الشاملة . فاختيار أعضاء مجلس الإدارة يتم من الخريطة التنظيمية، أما المنسق فيتم اختياره كهزمة وصل يربط بين جميع النواحي المتعلقة بالجودة الشاملة.

أما الخطوة الثالثة: فيتم فيها تدريب أعضاء مجلس الإدارة ومنسق الجودة الذي يجب أن يحصل على تدريب إضافي لأنه يلعب دورا مهما في عملية التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة والاحتياجات فرق العمل الخاصة بتحسين عملية محددة ولابد أن تتوفر بعض المعايير في اختيار المنسق ¹:

- يتوفر على مزيج من الصفات والمهارات الشخصية المتميزة .
- أن تكون لديه مصداقية في المؤسسة .

¹ كريمة الهامل ، حنان عراري ، مرجع سابق ، ص 66

- أن يكون ذو سجل يشير إلى نجاحه في إدخال الابتكار وتحقيق الالتزام التنظيمي.
- إن تكون لديه مهارات جيدة في الاتصال والتفاعل
- يرغب بصدق في أداء هذا العمل .
- يمكنه التواجد في المواقف التي تحتاجه في لحظات .
- ذو حماية ذاتية ولديه القدرة على الحفاظ على تفكير واضح في مواقف الصراع.
- يتحدى الوضع ويعمل بفاعلية مع من هم في مواقع السلطة .

الخطوة الرابعة: في هذه الخطوة يتم عقد الاجتماع الأول لمجلس إدارة الجودة الشاملة الذي يتناول النقاط التالية : ميثاق المجلس - تقسيم المسؤوليات لدعم تطبيق الخطة - مناقشة الأحداث المتوقعة - تقديم منسق إدارة الجودة الشاملة - تحديد موعد بدء التطبيق - الموافقة على خطة التطبيق - تحديد الأهداف والعمليات الهامة - تحديد خدمات الدعم في مجلس الإدارة - إعداد الخطاب - تحديد جدول أعمال الاجتماع القادم - إنهاء الاجتماع¹

الخطوة الخامسة : إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة :في هذه الخطوة لابد من مشاركة كل أعضاء المجلس الاستشاري واستشارة بعض العمال وان يكون التنسيق والعمل من مسؤوليات منسق إدارة الجودة الشاملة وفي هذه الخطوة كذلك يلعب قسم التدريب دورا مهما ولا بد أن يشارك بفاعلية من حيث اختيار ومراجعة وتطبيق برنامج التدريب.

الخطوة السادسة : الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة، وتكمن الصعوبة في هذه الخطوة في تخصيص الموارد حيث تعتبر حساسة بسبب ضخامة الأموال التي يجب إن تخصص وقد يتطلب ذلك إعادة مراجعة الميزانية وتعتبر المؤسسة هذه الأموال استثمار طويل المدى.

الخطوة السابعة والثامنة: تحديد واختيار الأهداف والعمليات الهامة فلا بد من الصلة المباشرة بين العمليات والأهداف ويمكن استعمال أدوات الجودة الشاملة في تحديد الأهداف . ومن بين الأدوات إثارة الأفكار، التحليل الميداني للقوى ،..... الخ

الخطوة التاسعة : اختيار المجلس الاستشاري لإستراتيجية التطبيق ويسمى هذا المجلس في بعض المؤسسات بلجنة القيادة وفي هذه الخطوة يتم تحديد كيفية اختيار المشاكل التي قد تتعرض لها فرق العمل المكلفة بدراسة العمليات والعمل على تحسينها .

¹ جمال الدين لعويصات ، إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، الجزء الثاني ، مصر ، 1999 ، ص 74

3. مرحلة التقويم و التقدير (La Phase dévaluation)

في هذه المرحلة أربع خطوات رئيسية هي:

التقويم الذاتي: وهو الخطوة الأولى في مرحلة التقويم ويتم بواسطة ثلاثة أدوات أساسية :

الأداة الأولى: أعدت من طرف الخبير في مجال الجودة الشاملة (فليب كروسبي) وعرضها تحت عنوان (أين موقع منظمتك فيما يتعلق بالجودة ؟) وقد أعدت للاستخدام في تسهيل المقابلات أو الاجتماعات، حيث يحصل كل فرد على نسخة من هذا النموذج ويقوم بتعبئته أو استكمالها، ثم يحسب لنفسها الدرجة التي يحصل عليها في النهاية.

إن استكمال النموذج يستغرق عدة دقائق فقط إلا أنه يحقق نتائج ممتازة ويتمثل الهدف من الاستقصاء في الحصول على قناة كل فرد على إن هناك مجالاً للتحسين في الطريقة التي تتجز بها المؤسسة أعمالها.

الأداة الثانية: المسح الشامل للأفراد :

وهي قائمة استقصاء معينة تستخدم بشكل مختلف عن الأداة الأولى ويقوم المدرب الذي ليست له مصلحة محددة في النتائج في مقابلة الأفراد لاستكمال الاستقصاء وقد صممت الأسئلة بحيث تساعد الإدارة على تفهم إدراكات العاملين بالجودة الشاملة والدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الإدراكات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة¹

الأداة الثالثة: نموذج مؤسسة (بيرفورماكس) العالمية (نظام نمط الشخصية)

تستخدم هذه الأداة بفاعلية في بداية المراحل الأولى لإدارة الجودة الشاملة وأثناء تكوين فرق العمل وتتضمن أنماط السلوك الطريقة التي بها نفكر، ونشعر، ونصرف في بيئتنا اليومية وكيف نستجيب للمواقف والطلبات الجديدة.

ففي مؤسسة (بيرفورماكس) تمت معرفة أربعة أنماط سلوكية مما ساعد في مساعي المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي :

أ- هذا النمط يتميز فيه الشخص بأنه متحرك ، غير صور أحياناً.

ب- يتميز الشخص في هذا النمط بأنه يبحث عن الاعتراف والتقدير، غير منظم، يقاوم المعارضة الشخصية .

ج- في هذا النمط يتميز الشخص بأنه متعاون ويهوى التملك، اقتنائي، يخشى من تحمل المخاطرة.

¹ إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، الجزء الثاني ، مصر ، 1999 ، ص 75

د- يكون الشخص في هذا النمط ابتكاري، يخشى الرفض، يقاوم النقد لأفكاره وعمله.
إن معرفة وفهم هذه الأنماط الأربعة يساعد على تكوين فرق عمل أكثر فاعلية، فيمكن أن يكون فريق بهدف الاستفادة بشكل كبير من قدرات كل فرد في الفريق.
وتساهم عملية التدريب بهدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في فهم شخصيات الآخرين بشكل أفضل وبالتالي يكون التعامل معهم أحسن سواء من قبل أعضاء الفريق أو من طرف المديرين ومنسق إدارة الجودة.¹

4. مرحلة التطبيق (Phase d'application ou Pratique)

في هذه المرحلة يتم اختيار المدربين وتدريبهم ويتم تدريب المديرين والعاملين بالمؤسسة وتشكل فرق العمل، ولانجاز مرحلة التطبيق لابد من الخطوات التالية:

- اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة وتدريب المديرين : في هذان الخطوتان يتم اختيار المدربين دور مهم لأنهم يساهمون في الاستشارة ويعتبر التدريب من الخدمات الداعمة كما يقدمون دعم لمنسق إدارة الجودة الشاملة ومن ثمة لابد من اختيارهم بعناية فائقة من داخل المؤسسة، من جميع المستويات الإدارية وبنفس المعايير التي يتم بها اختيار منسق إدارة الجودة الشاملة وبعد أن يتولى هؤلاء عملية التدريب يكتسبون خبرة داخل المؤسسة ويساهمون في حل المشكلات ولا بد إن تتوفر فيهم المصادقية والالتزام القوي بتطوير المؤسسة ويتلقى هؤلاء المدربين برنامجا مكثفا ولمدة زمنية كافية لاستيعاب البرنامج الذي هو مزيج من المبادئ والمفاهيم، والأدوات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ويعمل المنسق على الاستفادة من نواحي القوة والتخصص والمهارات لدى كل فرد من المدربين

- تأسيس مكتبة إدارة الجودة الشاملة : تحتوي هذه المكتبة على المراجع والدوريات والوسائل السمعية والبصرية والمواضيع العلمية وعند اختيار المواد لهذه المكتبة لابد من مراعاة صلتها بإدارة الجودة الشاملة وتساهم في مساعدة المدربين وفرق العمل ومنسق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة²

تدريب الإدارة والعاملين : يعتبر تدريب الإدارة والعاملين من المجالات التي تثير صعوبات داخل المؤسسة فمهما كانت المجموعة المراد تدريبها صغيرة أو كبيرة فلا بد من التخطيط الضروري واختيار المصطلحات التي تستخدم في التدريب وينقسم التدريب إلى ثلاثة أنواع :

1- تدريب يتعلق بخلق الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة

2- تدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها .

¹ جمال الدين لعويصات ، المرجع نفسه ، ص 79

² سمير محمد عبد العزيز ، اقتصاديات جودة المنتج بين الإدارة الشاملة والايزو ، دار الإشعاع للطباعة والنشر (د،س،ن)، القاهرة ، ص 88.

3- تدريب يتعلق بتنمية المهارات

ويعتبر التوقيت من العناصر المهمة في إنجاح عملية التدريب فكل جلسة تزويد المشاركين بمعلومات كافية يمكنهم استيعابها وتوضيح النقاط المتفق عليها والنقاط المختلف فيها بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، والتدريب على خلق الإدراك والوعي أول ما يتم التدريب عليه وذلك بهدف غرس في أذهان المشاركين إن إدارة الجودة الشاملة أمر مهم جدا بالنسبة للمؤسسة وكذلك يمكن أن يستفيد منه العاملون وفي هذا التدريب لابد من توضيح المفاهيم الأساسية ما هي إدارة الجودة الشاملة؟ من هم المستفيدون من إدارة الجودة الشاملة؟ ولماذا إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؟ كيف يمكن الاستفادة منها؟ ولابد أن يشعر كل فرد في المؤسسة بالحاجة لتحسين الطريقة التي يؤدي بها عمله. أما التدريب الذي يركز على التوجه يستغرق وقتا أطول من التدريب من أجل الإدراك والوعي ويتعلم المشاركون خطة المؤسسة الإستراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن المهم وصول المعلومة إلى العاملين فيما يخص الجهد المبذول في مجال الوقت والمال والتخطيط ويجب على الإدارة العليا إن تلعب دورا أساسيا في الإبلاغ والكشف على التغييرات الضخمة بحيث يعلم العامل إن :

- التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة
- يعرف كل عامل بإمكانية مشاركته وهناك العديد من الفرص للمشاركة
- يعرف العامل جدول تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي لا يكون هناك مفاجآت وسيعلم كل ما يحدث في كل مراحل التطبيق¹

واكتساب المهارات من العناصر الثلاثة في عملية التدريب وهو محدد يتم بناء على احتياجات داخل المؤسسة، التدريب على الاتصال بالغير بجميع الوسائل المكتوبة الهاتفية وغيرها . وعندما تتم عملية التدريب واكتساب المهارات اللازمة يكون العمال والمديرين مشتاقون لتطبيق إدارة الجودة الشاملة واستخدام الأدوات الفنية من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

تدريب فريق العمل : تعتبر هذه العملية من اكبر الانجازات التي يمكن تحقيقها في إطار عملية التدريب ككل وتشمل خمسة أجزاء رئيسية :

- نظرة عامة و مقدمة .
- جمع المعلومات.
- تحليل البيانات وتفسيرها .

¹ سمير محمد عبد العزيز ، المرجع السابق ، ص 90

- تقويم وعرض النتائج .

- المتابعة .

ولابد إن تقرر هذه الأجزاء الخمسة بالتدريب على المهارات لكل عناصر الفريق بحيث تمكنه من تطبيقها ويعتبر التوقيت أمراً حيوياً فكل عنصر من الفريق أن يزود المشاركين بالمعلومات الكافية لأداء الأعمال المطلوبة منهم ولابد من تحديد الأسئلة وتوضيح المفاهيم وكل الصعوبات التي تصادف المشاركين في مواقع العمل ويقوم المستشارون من داخل المؤسسة ومنسق إدارة الجودة الشاملة بتقديم الدعم للمشاركين، ولا بد إن يتعلم فريق العمل الأدوات الفنية وغير الفنية (المهارات) من أجل العمل بها في إطار عملهم وحل المشكلات

المطلب الثاني: الرقابة على الجودة في المؤسسة

أولاً : مفهوم الرقابة على الجودة

يمكن تعريف الرقابة على الجودة بأنها مجموعة من الخطوات المحددة مسبقاً و التي تهدف إلى التأكد من الإنتاج المحقق متطابق والخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج¹

ويتضح من هذا التعريف مجموعة من العناصر والحقائق الأساسية حول الرقابة على الجودة وهي:

- ضرورة توفير خطوات محددة مسبقاً، تمثل مجموعة من الإجراءات الضرورية التي يمكن استخدامها للتأكد من

جودة المنتجات.

- هدف الرقابة على الجودة هو التأكد من مطابقة المواصفات.

- صعوبة وضع مواصفات موضوعية بالنسبة لبعض الأعمال الخدماتية

- تهتم الرقابة على الجودة بالرقابة على جودة المدخلات، وعلى العملية الإنتاجية بالإضافة إلى جودة المنتج النهائي².

ثانياً : أهداف الرقابة على الجودة

إن الأهداف التي تتسم بها مراقبة الجودة تستدعي العديد من الجهود المثمرة في مجال تحسينها وتطويرها باستمرار بهدف تحقيق السبل المثلى لنجاح النظام الرقابي. ومن هذه الأهداف ما يلي: ¹

¹ فريد كورتل ، آمال كحيلة ، الجودة وأنظمة الإيزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010. ص58

² مأمون سليمان الداردكة ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط 1 ، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 ، ص102

- * تحقيق الإشباع الأمثل للزبائن وتعزيز سبل الرضا لديهم على السلع والخدمات.
- * المحافظة على درجة تطابق المنتج أو الخدمة مع المواصفات التي تم وضعها للمنتج أو الخدمة.
- * تقليل شكاوي الزبائن من خلال السعي باستمرار لتطوير وتحسين الجودة.
- * تخفيض عدد شكاوي العملاء بشأن تدني مستوى الجودة.
- * تخفيض تكاليف الرقابة على الجودة والفحص للوحدات المنتجة.

ثالثا : أساليب الرقابة الحديثة على جودة الخدمة:

هناك بعض الأساليب المستخدمة للرقابة على الجودة، ومنها ما يركز على تحليل الخطر وتحليل العمليات لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن هذه الأساليب :²

1 - أسلوب القياس المتوازن:

يعتبر هذا الأسلوب من الاتجاهات المعاصرة في الرقابة الإدارية الحديثة، يستخدم في رقابة الجوانب غير المالية مثل جودة الأداء والموارد البشرية والموقف التنافسي بالإضافة إلى الجوانب المالية مثل النمو والربحية...

2 - أسلوب تأكيد الجودة:

وهو أحد أدوات الرقابة لتوفير التأكيد اللازم للمساهمين بأن أهداف المؤسسة قد تحقق بأقل تكلفة، وهو يعمل على تحسين جودة المعلومات (مالية أو غير مالية)

3 - أسلوب التقييم الذاتي:

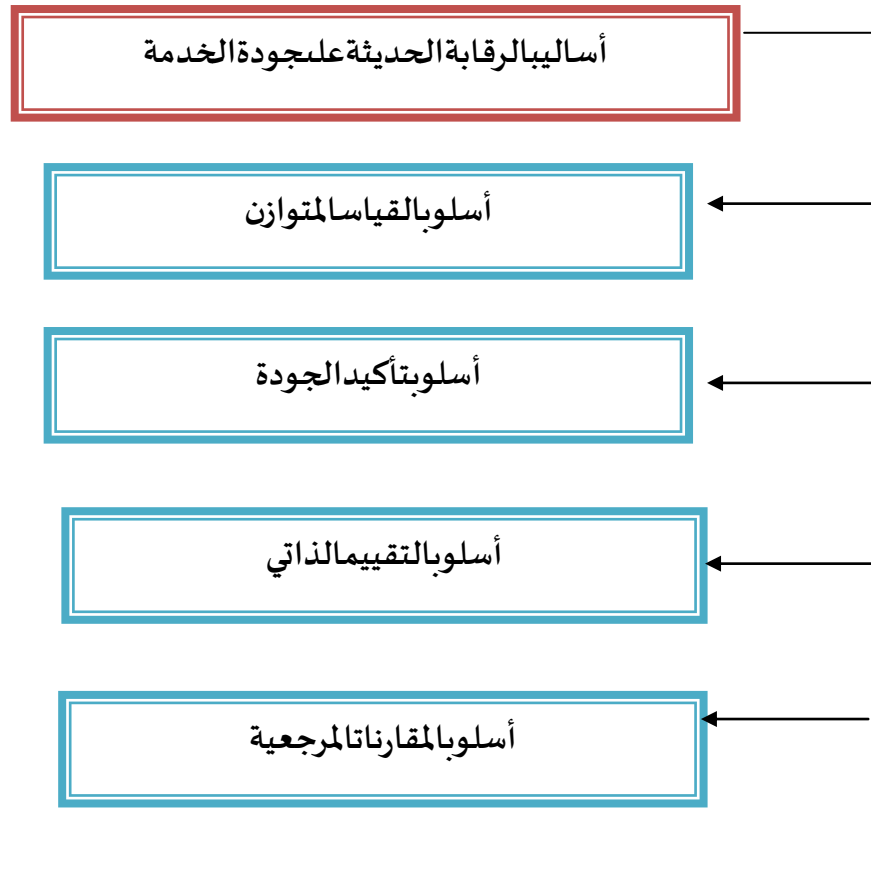
يعتبر أسلوب تقييم الذاتي أحد مداخل تأكيد الجودة ويرتكز على تحليل الخطر والرقابة على العمليات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

4 - أسلوب المقارنات المرجعية :

يعتبر من الأدوات التي يمكن استخدامها بفعالية لإجراء تحسين وتطوير الخدمة.

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 ص108
² ولد عروسي حياة، الرقابة الداخلية وأثرها على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية بالتطبيق على عينة من البنوك بالجزائر العاصمة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2014/2015، صص 61 ، 62.

الشكل يوضح (2-7): أساليب الرقابة الحديثة على الجودة



المصدر: من إعداد الباحثان بناء على التعاريف السابقة.

خلاصة الفصل :

يمكن القول أن جودة الخدمة عملية ديناميكية لها دور كبير في دعم المؤسسات الخدمية ونجاحها من خلال التحسين المستمر في نوعية وجودة الخدمات التي تقدمها أية مؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق مستوى كبير من استقطاب الزبائن والزيادة على طلب الخدمة، وهذا يدل على أن الخدمات في حد ذاتها تحتل دوراً مهماً في حياة الفرد والمجتمع بصفة عامة والزبون بصفة خاصة .

ومنه وجب تطوير مجال تقديم هذه الأنشطة أي الخدمات من حيث الرقابة على نوعية وأسلوب تقديم الخدمات، لما لها من أثر فعال في تسيير المؤسسات الخدمية والحفاظ على ولاء الزبون لها ولخدماته

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ان التحديات العالمية المعاصرة تحتم على المؤسسات الوطنية انتهاز الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء التشغيلي والبيعي بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة، إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت تسعى معظم المؤسسات الوطنية سواء الخدمية أو الإنتاجية وبفضل الكم الهائل من المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث وهذا ما يمكن ملاحظته في المؤسسات الاقتصادية والهيئات والمنظمات في باقي دول العالم وفي هذا الفصل سنخرج على مدى إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في أحد المؤسسات الوطنية الإنتاجية وهي الدوان الوطني لإنتاج أغذية الانعام ONAB وتم اجراء الدراسة الميدانية على الوحدة الإنتاجية وحدة انتاج أغذية الأنعام بوقطب.

المبحث الأول: نظرة شاملة حول المؤسسة

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول المؤسسة

من بين الخطوات التي خطتها الجزائر من أجل السير نحو اقتصاد أفضل ما جاء بموجب القانون رقم 69/19 الصادر بتاريخ 1969/04/03، حيث تم تأسيس الديوان القومي لأغذية الأنعام ONAB وهذا طبعاً من أجل توفير أغذية الأنعام بشتى أنواعها للثروة الحيوانية الموجودة في بلادنا. وفي سنة 1982 تم تقسيم الديوان

القومي لأغذية الأنعام إلى ثلاث مديريات جهوية وهي:

- المديرية الجهوية للشرق مقرها عنابة
 - المديرية الجهوية للوسط مقرها الجزائر
 - المديرية الجهوية للغرب مقرها سيدي بلعباس
- وهذه المديريات تحت تسيير المديرية الأم DG الكائنة بالقبة بالجزائر و في سنة 1998 أعيدت هيكلة المديريات إلى ثلاث فروع إنتاجية:

- مجمع تربية الدواجن للشرق مقره أم البواقي
- مجمع تربية الدواجن للوسط مقره الجزائر
- مجمع تربية الدواجن للغرب مقره مستغانم

أما بخصوص الوحدة الانتاجية محل الدراسة (وحدة أغذية الأنعام بوقطب) فيقتصر عملها على الإنتاج والبيع و هي تابعة للمؤسسة الأم(المجمع) المتواجدة في صلاماندر مستغانم التي تعتبر السلطة المشرفة عليها بأنها المسؤولة عن السير الحسن لنشاط الوحدة ومعالجة أي حالة طوارئ و التي تضم: قسم صناعة أغذية الأنعام: يوجد في هذا القسم ثمانية وحدات وهي:

- وحدة مستغانم
- وحدة واد تليلات وهران
- وحدة سيدي ابراهيم سيدي بلعباس
- وحدة الرمشي تلمسان
- وحدة الرحوية تيارت
- وحدة بوقطب البيض
- وحدة العبادلة بشار
- وحدة بن ياحي مستغانم
- قسم وحدات تربية الدواجن: يوجد في هذا القسم سبعة وحدات وهي:
- وحدة الحجاج مستغانم
- وحدة عين النويصي مستغانم
- وحدة الحسبان مستغانم
- وحدة الرمشي تلمسان
- وحدة سيدي ابراهيم سيدي بلعباس
- وحدة حاسي بونيف وهران
- وحدة أفبيونت معسكر

- وحدات أخرى: الوحدة المركزية للخدمات والتموين UCPA بير الجير وهران.

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة وموقعها

أولاً: تعريف المؤسسة

تعتبر وحدة أغذية الأنعام بوقطب أحد الفروع التابعة لمجمع تربية الدواجن Gao- oravio الذي نشأ في جانفي 1998 برأسمال قدره 2.703.000.000 دج وتشغل حالياً 91 عاملاً.

إن الوحدة الانتاجية محل الدراسة يقتصر عملها على الإنتاج والبيع أما مديريتها فهي تابعة للمؤسسة الأم المتواجدة في صلاماندر مستغانم التي تعتبر السلطة المشرفة عليها بأنها المسؤولة عن السير الحسن لنشاط الوحدة ومعالجة أي حالة طوارئ. أما بخصوص منتجات الوحدة فهي تنتج حالياً غذاء الدجاج مرحلة النمو CROISSANCE CHAIRE غذاء البقر الحلوب VLB 17 غذاء الأغنام ovin

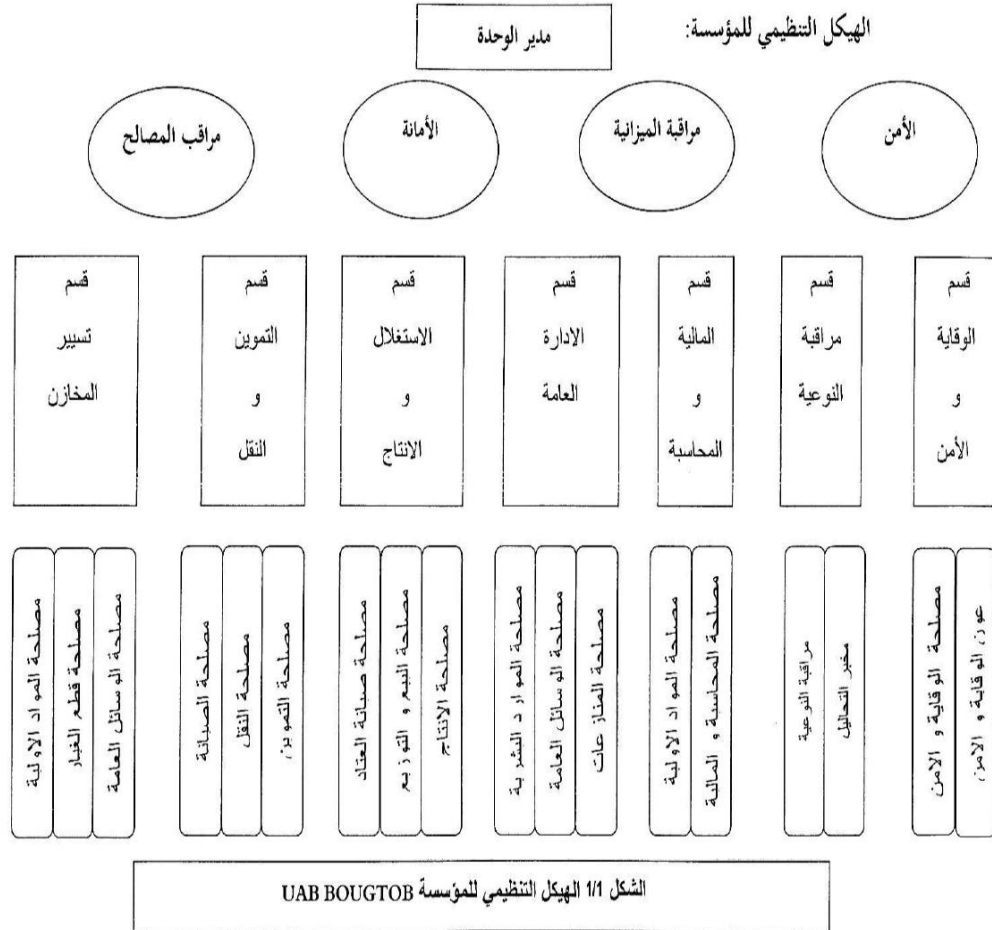
ثانياً: موقع المؤسسة:

تقع الوحدة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 06 الجهة الغربية لمدينة بوقطب يحدها من الشمال أرض فارغة ومركز التضخم الهاتفي من الجنوب تجزئة الشهاب ومن الغرب أرض شاسعة ومن الشرق الطريق الوطني رقم 06

وتتربع الوحدة على مساحة إجمالية قدرها 35262 متر مربع كما أن الوحدة أنجزت من طرف شركة إيطالية. GIZA. في سنة 1982.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الفصل الثالث دراسة حالة مجمع تربية الدواجن للغرب-وحدة أغذية الأنعام بوقطب



الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

وفيما يلي شرح مختصر المهام والمسؤوليات التي تخص أهم وظائف التسيير (الوظائف الإدارية أو الوظائف التشغيلية المبنية في الهيكل)

1. مدير الوحدة:

يعتبر كمسير أول في المؤسسة (إطار مسير) وتتمثل مسؤوليته فيما يلي:

مراقبة نشاط الوحدة - تسيير وتوجيه رؤساء الأقسام لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم . تنظيم الاتصال بين المدير العام والوظائف والمصالح الفرعية الأخرى.

2. قسم الإدارة العامة:

تتكفل بكل ما يخص وظائف التسيير:

وضع القرارات المتعلقة بمهنة المستخدمين . تسيير الملفات الإدارية وتخطيط احتياجات المستخدمين . تحضير برامج التكوين والمتابعة التطبيقية -تسيير الملفات القانونية . إعداد برامج التوظيف على مستوى الوحدة . وضع جريدة شهرية لأجور العمال.

3. قسم النقل و التموين:

تموين الوحدة بالمواد الأولية التي تستعمل في إنتاج أغذية الأنعام بمختلف أنواعها) المواد العلفية (التي تنتج محليا ومنها المستوردة أي يتم تسطير برنامج سنوي تقدر فيه احتياجات المؤسسة من المواد أولية وغيرها للحصول على المنتج النهائي ونقل المواد الأولية إلى المؤسسة ونقل المنتوجات التامة إلى الزبائن وصيانة وسائل النقل والمحافظة عليها.

4. قسم تسيير المخازن:

يحتوي على المواد الأولية مثل) الصوجا + الذرة + فوسفات+ الكالكار +النخالة... (وعند نفاذ هذه المواد الأولية تتولى مصلحة التموين شراء ما يلزم إما مخزون أمان محدد في المؤسسة مختلف المنتوجات خلال هذه الفترة زائد تخزين قطع الغيار الخاصة بالمؤسسة و عند الطلب ترسل إلى المصلحة المعنية.

5. قسم المحاسبة و المالية:

يتمثل دورها في استلام الفاتورات والوثائق التي تثبت وتبين العمليات التي تقوم بها الوحدة وكذلك تقدير مبالغ هذه الفاتورات ومراقبة التحركات الخاصة برصيد البنك والسهر على تغطية جميع تكاليف المواد الأولية وتكاليف الصيانة وتكاليف الموارد البشرية واعداد

6. قسم مراقبة النوعية:

يتمحور دورها حول جودة المواد الأولية) الذرة + الصوجا + الفوسفات + كالكار + نخالة + مكملات معدنية غنية بالفيتامينات (C.M.V من حيث اللون الحجم الرائحة وكذلك الأجسام الغريبة حصى يقوم بفحص ومراقبة المزداد التامة أثناء وبعد عملية الانتاج.

7. قسم مراقبة النوعية:

هي أهم مرحلة للوحدة) الإنتاج (صنع أغذية بأنواعها عن طريق المداخلات أي الأولية و إخراج المخرجات أي الأغذية إلا أن كمية الإنتاج تكون حسب الطلب) أي كل ما ينتج و يباع (وعند احتياج

للمواد الأولية فإن رئيس المصلحة يبعث بطلب داخلي يرسل رئيس قسم مخازن و يسجل في سجل الاستهلاك بتاريخ و الكمية المستهلكة و الكمية المتبقية، أما البيع و التوزيع هناك طريقتين:

الطريقة الأولى: بيع المنتجات التامة إلى تجار الجملة الذين يمتلكون سجلات تجارية مختصة) سجل التسمين الصناعي وسجل تفريخ الدواجن + سجل بالتجزئة لأغذية الانعام)

الطريقة الثانية: البيع بالتجزئة عن طريق ملحقات معتمدين في ذلك على بطاقة الموال وملف اداري

8. مصلحة صيانة العتاد: يتم فيها صيانة كل تجهيزات الانتاج و المحركات الكهربائية كما تحضر تقارير حول الآلات.

وفيهما مصلحة المحاسبة تحتوي على تنفيذ صيانة ومصاريف وقطع غيار وتكاليف اليد العاملة.

9. قسم الوقاية و الأمن:

الأمن على الوحدة ووسائل العمل - المحافظة على الوسائل ضد الحريق . مراقبة دخول وخروج العمال والبضائع المحملة

المبحث الثاني: تقييم التطبيق لمدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

المطلب الأول: الدراسة الميدانية

الفرع الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تعتمد الدراسة على منهج البحث الميداني وذلك بتوزيع الاستبيان على عينة من افراد المجتمع المدروس وهو أحد الوسائل الأساسية التي تم استخدامها للحصول على المعلومات والبيانات من مصادرها

المجتمع المدروس والعينة: يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع عمال وحدة أغذية الأنعام بوقطب والبالغ عددهم 91 عامل.

نظرا لصعوبة اجراء استجواب شامل لأفراد المجتمع نظرا لظروف العمل تم اختيار عينة حيث شملت هذه الأخيرة على 30 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

الأداة المستخدمة لجمع البيانات:

بالإضافة لمصادر البيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة لتغطية الجانب النظري فقد تم استخدام استبيان خاص يخدم أهداف الدراسة بحيث يستخدم كأداة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة وذلك لتغطية الجانب الميداني من هذه الدراسة حيث اشتملت أداة جمع البيانات على جزئين الخصائص الشخصية وابعاد ثقافة منظمة التي تم استهلالها بنص تمهيدي يشرح محتوى الاستقصاء والهدف منه.

تطرق الجزء الأول من الاستبيان للخصائص الشخصية للمبحوثين وتتمثل في: العمر، مدة الخدمة، الوظيفة الحالية.

مثل الجزء الثاني أبعاد إدارة الجودة الشاملة حيث صيغ لكل بعد من الأبعاد جملة من العبارات بيدي المستقصي منه رأيه فيها بالموافقة او الحياد او الرفض

الفرع الثاني: أساليب التحليل الإحصائي:

بعد القيام بإدخال البيانات الى البرنامج الاحصائي (spss v 23) وتحويلها إلى أرقام وترميزها، وبهدف الوصول إلى النتائج سنقوم من خلال الفرع التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

اختبار الفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) بهدف معرفة صدق وثبات أداة القياس المتمثلة في الاستبانة.

النسب المئوية والتكرارات: يستخدم هذا الأمر الغرض لمعرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد في وصف عينة الدراسة.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعرفة آراء مبحوثي الدراسة حول العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة واتجاه إجاباتها.

- معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

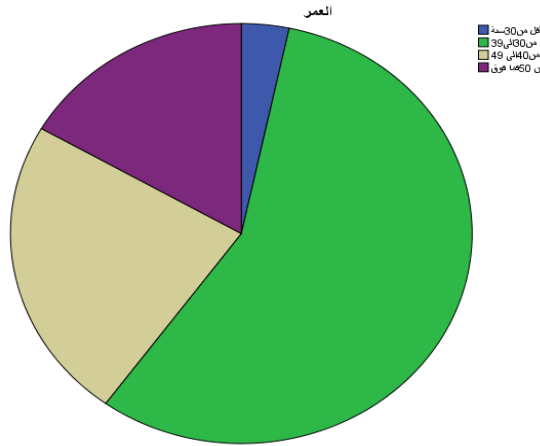
الفرع الأول: وصف خصائص مجتمع الدراسة

أولاً: العمر:

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 الى 39 سنة	من 40 الى 49 سنة	من 50 فما فوق	المجموع
التكرار	1	17	7	5	30
النسبة	%3.3	%56.7	%23.3	%16.7	100%

من مجموع 30 استمارة تم معالجتها استخرجنا ما يلي:

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات ال spss v23



الشكل (3-2): وصف خصائص مجتمع الدراسة (العمر)

المصدر: مخرجات برنامج spss v23

التعليق:

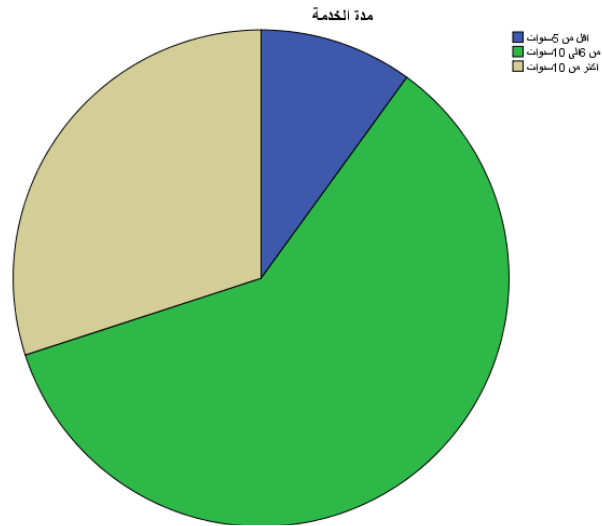
من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة العمرية (من 30 الى 39 سنة) ساهمت بشكل كبير في أفراد العينة بنسبة 56.7%، تليها بعد ذلك الفئة (من 40 الى 49 سنة) التي ساهمت هي أيضا بنسبة 23.3%، تتبعهما الفئتين (من 50 فما فوق) التي كانت مساهمتها في افراد العينة 16.7%، بينما كان هناك مساهمة بشكل قليل جدا من طرف الفئتين (أقل من 30 سنة) التي بلغت نسبتهما 3.3% وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد الكهول بنسبة كبيرة ذوي الخبرة الطويلة مقابل اعتمادها على الشباب بنسبة قليلة وذلك راجع لنمط التشغيل المعتمد على جلب العمال عن طريق وكالات التشغيل وباعتبارها مؤسسة عمومية

ثانياً: مدة الخدمة

تم الحصول على النتائج التالية من مجموع 30 استمارة تم معالجتها:

مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	3	18	9	30
النسبة	10%	60%	30%	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات ال spss v23



الشكل (3-3): وصف خصائص مجتمع الدراسة (مدة الخدمة)

المصدر: مخرجات برنامج spss v 23

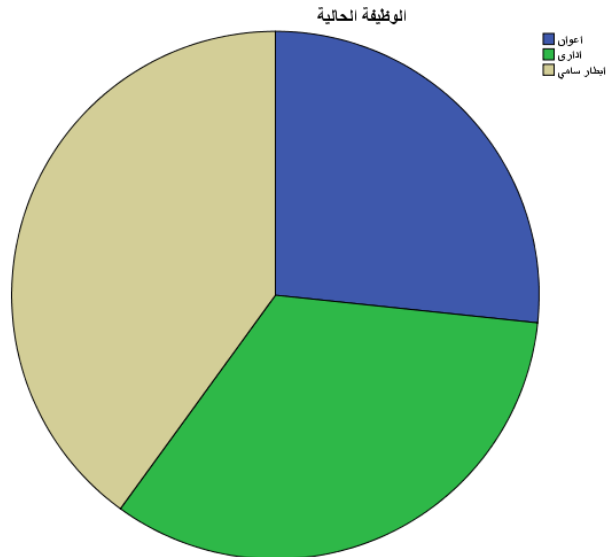
التعليق:

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة الغالبة لأفراد العينة الإحصائية تتراوح خبرتهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات، إذ تمثل 60% من مجموع الأفراد، في حين تليها الفئة الذين تفوق مدة خدمتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة بلغت 30%، أما الفئة التي تقل مدة خدمتها عن 5 سنوات جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 10% وبالتالي نستنتج أن معظم العاملين ذو خبرة تفوق 5 سنوات وتدل هذه النتائج على أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة سنوات عملية جيدة وبأن إجاباتهم تسمح لنا بمعالجة إشكالية بحثنا لما لهم من زاد معلوماتي حول طبيعة الموضوع.

ثالثاً: الوظيفة الحالية:

مدة الخدمة	إيطار سامي	إداري	أعوان	المجموع
تكرار	12	10	8	30
نسبة	%40	%33.3	%26.7	%100

المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات ال spss v23



الشكل (3-4): وصف خصائص مجتمع الدراسة (الوظيفة الحالية)

المصدر: مخرجات برنامج spss v 23

التعليق:

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن فئة الإطارات احتلت المرتبة الأولى في تشكيل افراد العينة الإحصائية ، حيث بلغ عددهم 12 إيطار بنسبة تمثل 40% من الحجم الإجمالي للعينة، تليها فئة الإداريين بحث بلغ عددهم 10 إداريين بما يقدر بنسبة 33.3% من إجمالي حجم العينة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة الأعوان والمقدر عددهم 8 أعوان مشكلين نسبة تقدر ب: 26.7% من الحجم الإجمالي للعينة وهذا ما يدل على وجود مستوى أكاديمي عالي ضمن مستويات الدارة المختلفة لدى وحدة إنتاج أغذية الأنعام بوقطب

صدق وثبات الاستبيان:

لقياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا -كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSSv23، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

اسم المتغير	الأداة ككل
معامل الثبات ألفا-كرونباخ	0.814

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss v23

نلاحظ من الجدول أن معاملات الثبات ألفا-كرونباخ لكافة فقرات الاستبانة 0.717 وهي قيمة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليها في تطبيق الدراسة الميدانية.

الفرع الثاني: تحليل سؤال الدراسة

1 تحليل آراء المبحوثين:

أولاً: بعد القيادة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
1	يرتبط مستوى الجودة بمدى قبول إدارة الشركة بالمسؤولية المستقرة	2.00	0.8448	موافق
2	يمكن تحقيق الجودة من خلال التحول الشامل في نمط إدارة الشركة	2.00	1.0806	موافق بشدة
3	تؤمن إدارة الشركة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر	2.00	1.0747	موافق
4	تشرك إدارة الشركة العاملين في شتى نواحي التغيير.	3.00	0.9444	موافق
5	تدرك إدارة الشركة بأهمية الدوافع و الحوافز في العمل.	2.00	1.033	موافق بشدة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي	2.2	0.9955	موافق

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss v23

من الجدول أعلاه يتضح أن هناك درجة موافق لمجمل عبارات بعد القيادة، إذ قدر المتوسط الحسابي الكلي ب 2.2 وانحراف معياري 0.9955 مما يدل على توافق كلي لإجابات عينة الدراسة حول بعد

القيادة، وتراوح قيم هذه المتوسطات بين 2.00 الى غاية 3.00، ومن خلال هذه الاتجاهات نستطيع القول أن هنالك وجود بعد القيادة بمؤسسة وحدة أغذية الأنعام بوقطب

ثانيا: بعد الهياكل والنظام

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
6	تكون عملية الاتصال في صورة رسمية ومكتوبة .	2.00	0.6617	موافق
7	تهتم الإدارة بتدريب العاملين بالشركة .	2.00	0.5872	موافق
8	تقوم الشركة بمراجعة التقدم المشترك تجاه ثقافة الجودة بالشركة.	2.00	1.1885	موافق
9	يوجد التزام كامل من قبل جميع العاملين بفلسفة الجودة الشاملة في الشركة.	2.00	1.0416	موافق
10	إدارة الشركة تؤيد وتساند الثقافة المبنية على تنافس وتصارع العاملين.	2.00	1.3152	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي	2.00	0.9588	موافق

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss v23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان جميع العمال موافقين على العبارات المتعلقة ببعد الهياكل والنظام، اذ أن المتوسط الحسابي الكلي قدر ب 2.00 بانحراف معياري قدر ب 0.9588 جاءت كل قيم المتوسط لحسابي متساوية بقيمة 2.00 وهذا يدل على وجود تجانس في الإجابات وهذا يثبت لنا وجود بعد الهياكل والنظام بوحدة انتاج أغذية النعام بوقطب.

ثالثا: بعد التوجيه بالمستهلك

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
11	شركتنا تستهدف إدخال البهجة والسرور على مستهلكي منتجاتنا .	2.00	0.8276	موافق
12	يوجد اهتمام من قبل إدارة الشركة بالمستهلكين الداخليين في الشركة	2.00	0.9595	موافق بشدة
13	يتم عقد اجتماعات ومقابلات منتظمة مع الموردين بهدف حل المشاكل المتعلقة بالجودة.	2.00	1.1043	موافق
14	تهتم الشركة في تخطيط الاحتياجات من منتجاتها في	2.00	0.9071	موافق

			المستقبل.	
15	إدارة الشركة لا ترى نفسها مورد وكذلك لا ترى العاملين كمستهلك.	3.00	0.9278	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي	2.2	0.9452	موافق

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss v

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان هناك درجة موافق بنسبة كبيرة ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ ان المتوسط الحسابي لجميع العبارات يتجه نحو موافق وقدر ب 2.2 حيث تراوحت قيمته ما بين 2 الى غاية 3 ومعظم الإجابات جاءت موافق وهذا يدل على تجانس في الإجابات مما يدل على توفر بعد التوجه بالمستهلك بوحدة أغذية الأنعام بوقطب.

رابعا: بعد العملية والقياس

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبرة
16	تقبل الإدارة بان مسؤولية العمليات التي تتم داخل الشركة تقع عليها تقوم الشركة بفحص جودة منتجاتها .	2.00	0.9948	موافق
17	تهتم الشركة اهتمام كامل بكل نواحي التي يمكن قياسها بسهولة و تلك التي تكون غير قابلة للقياس في أعمال الشركة .	2.00	0.7738	موافق
18	تركز الشركة بصفة أساسية على تحسين نظام وتوجيه العاملين بشكل صحيح .	2.00	0.9613	موافق
19	هناك وضوح حول مفهوم الاختلافات الحاصلة في المواصفات ونسب المساحات عند إجراء عملية القياس.	2.5	0.8583	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي	2.125	0.8970	موافق

المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان هناك درجة موافق بنسبة كبيرة ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ ان المتوسط الحسابي لجميع العبارات يتجه نحو موافق وقدر ب 2.125 بانحراف معياري قدره 0.8970 حيث تراوحت قيمته ما بين 2 الى غاية 2.5 ومعظم الإجابات جاءت موافق وهذا يدل على تجانس في الإجابات مما يدل على توفر بعد العملية والقياس بوحدة أغذية الأنعام بوقطب.

خامسا: بعد التحسين المستمر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
20	إن عملية قياس الجودة لا تشكل أولوية في أعمال شركتنا.	4.00	1.3308	غير موافق
21	تحرص الشركة على توفير وتخصيص الوقت والدعم للتأكد أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين.	2.00	1.2129	موافق
22	تستثمر إدارة الشركة معظم وقتها في التفكير طويل الأجل و التخطيط لتحقيق الجودة.	2.5	1.2410	موافق
23	شركتنا حتى أن لم تستوفي متطلبات شهادة الجودة العالمية. يوجد في الشركة فهم كامل للعلاقات الاعتمادية لكل من أهد الأقسام و الإدارات المكونة للشركة.	2.00	0.8866	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي	2.625	1.1678	غير موافق

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان هناك درجة موافق بنسبة كبيرة ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ ان المتوسط الحسابي لجميع العبارات يتجه نحو موافق وقدر ب 2.625 بانحراف معياري قدره 1.1678 عدا العبارة رقم 20 التي جاءت باتجاه غير موافق، حيث تراوحت قيمته ما بين 2 الى غاية 2.5 ومعظم الإجابات جاءت بموافق وهذا يدل على تجانس في الإجابات مما يدل على توفر بعد التحسين المستمر بوحدة أغذية الأنعام بوقطب.

النموذج الكلي: إدارة الجودة الشاملة

النموذج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
إدارة الجودة الشاملة	53.9000	10.26998	موافق

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الاستبيان والتي تعبر عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة أنعام بوقطب، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 53.9000 وبانحراف معياري قدره 10.26998

وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للمستجوبين على جميع العبارات كانت موافق، مما يعني أن جميع المستجوبين يرون أن وحدة أغذية الانعام بوقطب تطبق إدارة الجودة الشاملة.

-الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة ومحاور الدراسة (القيادة ، الهياكل والنظام، التوجه بالمستهلك، العملية والقياس، التحسين المستمر)

الإبعاد	البعد 1	البعد 2	البعد 3	العبارة 4	البعد 5	إدارة الجودة الشاملة
القيادة المعامل الدلالة حجم العينة	1 0.596** 0.001 30	0.596** 0.001 0.095 30	0.310 0.095 0.004 30	0.504** 0.004 0.022 30	0.415* 0.022 0.000 30	0.728** 0.000 0.000 30
الهياكل والنظام المعامل الدلالة حجم العينة	0.596** 0.001 0.001 30	1 0.001 0.108 30	0.299 0.108 0.000 30	0.693** 0.000 0.007 30	0.483** 0.007 0.000 30	0.784** 0.000 0.000 30
التوجه بالمستهلك المعامل الدلالة حجم العينة	0.310 0.095 0.001 30	0.299 0.108 0.001 30	1 0.001 0.003 30	0.520** 0.003 0.001 30	0.566** 0.001 0.000 30	0.710** 0.000 0.000 30
العملية والقياس المعامل الدلالة حجم العينة	0.504** 0.004 0.001 30	0.693** 0.000 0.000 30	0.520** 0.003 0.000 30	1 0.000 0.001 30	0.588** 0.001 0.000 30	0.856** 0.000 0.000 30
التحسين المستمر المعامل	0.415*	0.483**	0.566**	0.588**	1	0.787**

الدالة	0.022	0.001	0.001	0.001	0.000	حجم العينة
	30	30	30	30	30	
إدارة الجودة الشاملة						
المعامل	0.728**	0.784**	0.710**	0.856**	0.787**	1
الدالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
حجم العينة	30	30	30	30	30	30

** الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: مناعاد الطلبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

التعليق:

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك ارتباط قوي بين إدارة الجودة الشاملة وجميع المحاور وبين الأبعاد فيما بينها وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01، حيث نلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين إدارة الجودة الشاملة وبعد العملية والقياس حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان 0.856** وذا معناه أن كلما كان اتخاذ القرء مبني على أسس علمية كلما كانت هناك إمكانية لتطبيق إدارة الجودة بالوحدة ، كما انه هناك ارتباط قوي بين إدارة الجودة الشاملة وجميع الأبعاد الأخرى حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وبعد التحسين المستمر 0.087** وبينها وبين بعد الهياكل والنظام 0.784** وبينها وبين بعد القيادة 0.728** وبينها وبين بعد التوجه بالمستهلك 0.710** وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجميع هذه الأبعاد وهذا ما يدفعنا الى الاهتمام بجميع هذه العناصر لجعلها تتلاءم مع مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة إضافة الى ذلك فهناك ارتباط بين هذه المحاور وإدارة الجودة الشاملة

اختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية الرئيسية:

H0: لا تتوفر في وحدة انتاج أغذية الانعام والدواجن بوقطب المتطلبات الأساسية لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1: تتوفر في وحدة انتاج أغذية الانعام والدواجن بوقطب المتطلبات الأساسية لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة انتاج أغذية الأنعام بوقطب مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكرت الخماسي

تطبيقا دارة الجودة في وحدة انتاج الأغذية بوقطب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية sig
	53.9000	10.26988	27.146	29	0.000

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة قدر ب 53.9000 وانحراف معياري قدره 10.26988 كما أن قيمة الدلالة المعنوية sig=0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمد وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي تتوفر في وحدة انتاج أغذية الأنعام المتطلبات الأساسية لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يتوفر بالمؤسسة الإنتاجية المبحوثة (وحدة انتاج أغذية الأنعام بوقطب) بعد القيادة

H1: يتوفر بالمؤسسة الإنتاجية المبحوثة (وحدة انتاج أغذية الأنعام بوقطب) بعد القيادة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات بعد القيادة ومدى توفر البعد في وحدة انتاج أغذية الأنعام بوقطب مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكرت الخماسي

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توفر بعد القيادة
0.000	29	17.154	2.67148	11.3667	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا قيمة المتوسط الحسابي لبعء القيادة قدر ب 11.3667 وانحراف معياري قدره 2.67148 كما أن قيمة الدلالة المعنوية sig=0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمد وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي تتوفر بالمؤسسة الإنتاجية المبحوثة (وحدة انتاج أغذية الانعام بوقطب) بعد القيادة الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يتوفر بالمؤسسة الإنتاجية المبحوثة (وحدة انتاج أغذية الانعام بوقطب) بعد الهياكل والنظام

H1: يتوفر بالمؤسسة الإنتاجية المبحوثة (وحدة انتاج أغذية الانعام بوقطب) بعد الهياكل والنظام

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات بعد الهياكل والنظام ومدى توفر البعد في وحدة انتاج أغذية الأنعام بوقطب مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكرت الخماسي

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توفر بعد الهياكل والنظام
0.000	29	19.630	2.46469	11.8333	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا قيمة المتوسط الحسابي لبعء القيادة قدر ب 11.8333 وانحراف معياري قدره 2.46469 كما أن قيمة الدلالة المعنوية sig=0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة

المعنوية المعتمد وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي تتوفر بالمؤسسة الإنتاجية المبحوثة (وحدة انتاج أغذية الانعام بوقطب) بعد الهياكل والنظام الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يتوفر بالمؤسسة الإنتاجية المبحوثة (وحدة انتاج أغذية الانعام بوقطب) بعد التوجه بالمستهلك
H1: يتوفر بالمؤسسة الإنتاجية المبحوثة (وحدة انتاج أغذية الانعام بوقطب) بعد التوجه بالمستهلك العملية والقياس

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات بعد التوجه بالمستهلك ومدى توفر البعد في وحدة انتاج أغذية الأنعام بوقطب مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكرت الخماسي

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توفر بعد التوجه بالمستهلك
0.000	29	15.330	2.84645	10.9697	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا قيمة المتوسط الحسابي لبعد القيادة قدر ب 10.9697 وانحراف معياري قدره 2.84645 كما أن قيمة الدلالة المعنوية sig=0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمد وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي تتوفر بالمؤسسة الإنتاجية المبحوثة (وحدة انتاج أغذية الانعام بوقطب) بعد التوجه بالمستهلك الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا يتوفر بالمؤسسة الإنتاجية المبحوثة (وحدة انتاج أغذية الانعام بوقطب) بعد العملية والقياس
H1: يتوفر بالمؤسسة الإنتاجية المبحوثة (وحدة انتاج أغذية الانعام بوقطب) بعد العملية والقياس
تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات بعد العملية والقياس ومدى توفر البعد في وحدة انتاج أغذية الأنعام بوقطب مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكرت الخماسي

توفر بعد العملية والقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية sig
	9.3000	2.75618	12.520	29	0.000

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا قيمة المتوسط الحسابي لبعء القيادة قدر ب 9.3000 وبانحراف معياري قدره 2.75618 كما أن قيمة الدلالة المعنوية $\text{sig}=0.000$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمد وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي تتوفر بالمؤسسة الإنتاجية المبحوثة (وحدة انتاج أغذية الانعام بوقطب) بعد العملية والقياس الفرضية الفرعية الخامسة:

H1: لا يتوفر بالمؤسسة الإنتاجية المبحوثة (وحدة انتاج أغذية الانعام بوقطب) بعد التحسين المستمر

H0: يتوفر بالمؤسسة الإنتاجية المبحوثة (وحدة انتاج أغذية الانعام بوقطب) بعد التحسين المستمر

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات بعد التحسين المستمر ومدى توفر البعد في وحدة انتاج أغذية الأنعام بوقطب مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكرت الخماسي

توفر بعد التحسين المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية sig
	10.4333	2.55536	15.933	29	0.000

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا قيمة المتوسط الحسابي لبعء القيادة قدر ب 10.4333 وبانحراف معياري قدره 2.55536 كما أن قيمة الدلالة المعنوية $\text{sig}=0.000$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية

المعتمد وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة والتي هي تتوفر بالمؤسسة الإنتاجية المبحوثة (وحدة انتاج أغذية الانعام بوقطب) بعد التحسين المستمر

الفرع الثالث: نتائج وتوصيات الدراسة

من اجل معرفة مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية قمنا بإجراء الدراسة التطبيقية على مستوى وحدة انتاج أغذية الانعام بوقطب حيث تم توزيع الاستبيان على الموظفين بمختلف مستوياتهم (إيطار سامي، إداري، أعوان) لمعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة بالوحدة، وقد تضمن الاستبيان مجموعة من العبارات تتعلق بأبعاد إدارة الجودة الشاملة وهي: القيادة، الهياكل والنظام، التوجه بالمستهلك، العملية والقياس، التحسين المستمر ومن خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية توصلنا الى ما يلي:

تتوفر الوحدة على بعد القيادة

تتوفر وحدة أغذية الانعام بوقطب على بعد الهياكل والنظام

تتوفر وحدة أغذية الانعام بوقطب على بعد التوجه بالمستهلك

تتوفر وحدة انتاج أغذية الانعام على بعد العملية والقياس

تتوفر وحدة إنتاج أغذية الانعام بوقطب على بعد التحسين المستمر

تتوفر وحدة انتاج أغذية الانعام بوقطب على المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

توصيات الدراسة:

نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب الإدارية في كل المنظمات والمؤسسات الإنتاجية وفي كل القطاعات ونظرا لكون موضوع البحث إمكانية تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات الإنتاجية فإن الباحثان يتقدمان بالتوصيات التالية:

نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية ومختلف المؤسسات والقطاعات بصفة عامة. إقامة ورشات تدريبية لجميع موظفي المؤسسات ولجميع أفراد الإدارات العليا لتوجيههم لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

العمل على توظيف مدير لغدارة الجودة في جميع المؤسسات بصفة عامة.

ضرورة إعطاء الجودة الشاملة الأهمية اللازمة، وما تستحقه من اهتمام ورعاية وألا يكون تفكيرنا منصب على الإنتاج بدون مراعات الجودة والإتقان.

إقناع الإدارة العليا بمزايا إدارة الجودة الشاملة وأن تلتزم بإقناع العاملين في مختلف المستويات بضرورة تغيير الثقافة السائدة بما يتلاءم مع تطبيق غدارة الجودة الشاملة.

وأخيرا يمكننا القول إنه ينبغي على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة الإنتاجية، بما في ذلك وحدة إنتاج أغذية الأنعام بوقطب الحرص على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتهيئة جميع متطلبات تطبيقه إذ ما أرادت البقاء والاستمرارية والمنافسة في الأسواق المحلية والعالمية خاصة مع الرهانات والتطلعات التي تشهدها الدولة الجزائرية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

إن نظام إدارة الجودة الشاملة أخذ في الانتشار منذ ان نمت الحاجة إلى أسلوب إداري حديث يتناسب مع المتغيرات الحديثة في كل مناحي الحياة، فسرعة نمو المعلومات والمعارف والتقدم وانتشار مفهوم الإدارة الديمقراطية كل ذلك بحاجة إلى فلسفة إدارية تؤمن بالمشاركة والتمكين إلى جانب الحس المستمر، وقبل ذلك الاعتراف بأهمية المستفيد من العمليات والخدمات.

من هذا المنطق كان لابد على المؤسسات الاقتصادية بما فيها الإنتاجية في دول العالم المتقدم وبعض الدول النامية تجربة تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بهدف أن تظل في سوق المنافسة ومجابهة التحديات والتطورات التي تعرفها البيئة الاقتصادية هذا ما لمسناه من خلال هذه الدراسة النظرية والتطبيقية حيث اتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة لم تعد خيارا يمكن لمنظمات الأعمال تبنيه أو التخلي عنه بل صارت حتمية ومطلب لتجديد وتطوير المنظمات في إطار توجه عصر العولمة والتحديات الإقليمية والمحلية وسمات الإدارة المعاصرة فهي تلعب دور في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجسيد اهداف المنظمات على أرض الواقع وذلك من خلال التركيز على التحسين وتطوير أداء المؤسسات والاستجابة لمتطلبات العملاء كما تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى خلق قيمة مضافة من خلال الزيادة في الإنتاجية ودخول الأسواق العالمية ودخول الأسواق العالمية لان مفهوم الجودة لم يعد يقتصر على جودة المنتج بل تعدى ذلك ليشمل جميع النشاطات ووظائف المؤسسة حيث تسعى إلى تحسين وتطوير أداء العاملين وكذلك التطوير في أداء العاملين ونمط الوظائف وعملية التسيير واتخاذ القرار.

فمن خلال الدراسة النظرية في الفصل الأول تطرقنا الى المفاهيم الأساسية التي تخص هذا الأسلوب الإداري في التسيير وتعريف به من خلال تبيان المفاهيم الأساسية التي تخص إدارة الجودة الشاملة وحاولنا تسليط الضوء على اهم نماذجه والمتطلبات التي يتوجب توفرها لتمكين المؤسسات من تبنيه كما شمل الفصل الثاني على إدارة الجودة الشاملة وفعالية في المؤسسة الاقتصادية من خلال اهم الأدوات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتكلفة والإنتاجية ومراحل تطبيق هذا الأسلوب التسييري وكيفية الرقابة فمن خلال الدراسة النظرية توصلنا الى ان أسلوب إدارة الجودة اصبح ضرورة ملزمة على المؤسسات الاقتصادية تطبيقه لمواكبة التطورات الحديثة ومجابهة التحديات لذا وجب عليها توفير البيئة المناسبة لتطبيقه والرقابة للوصول الى التطبيق الصحيح بهدف الوصول الى النتائج المرجوة.

اما الدراسة التطبيقية وتحليلنا لإشكالية هذا الموضوع المتمثلة في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية وكانت وحدة انتاج أغذية الأنعام بوقطب هي محل الدراسة فتبين أن هناك توافق لدى الموظفين حول توفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبالتالي إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

- Brilman jean les meilleurs pratiques de management, 4 eme édition d'organisation, 2003, p250
- Potie M.christian, la qualité la revue de gertion et entreprise, INPED, Boumerdès, 1999, P23
- إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، الجزء الثاني ، مصر ، 1999.
- جمال الدين لعويصات ، إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، الجزء الثاني ، مصر، 1999.
- حسين عبد العال محمد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والموصفات القياسية الايزو، دار الفكر، بدون بلد، ، 2006 .
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- الخفاجي عباس ونعمة منصور حسني اليازوري دار، المعاصر الإداري الفكر في قراءات ط، عمان ، 2008.
- د.نورة البركنومخبير الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .جامعة أدرار
- د.مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن في تطوير المنظمات.
- دواجي خديجة ،مذكرة ماستر ،دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية المؤسسة
- دواجيخديجة -مذكرة الماستردور إدارة الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية المؤسسة
- زواق عبد العزيز ، مذكرة ماستر متطلبات تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية جامعة البليدة،.
- سمير محمد عبد العزيز ، اقتصاديات جودة المنتج بين الإدارة الشاملة والايزو ، ، دار الإشعاع للطباعة والنشر(د،س،ن)، القاهرة.
- سونيا محمد البكري ، تخطيط و مراقبة الإنتاج ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية ، 1998.
- سيد مصطفى احمد ، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ودليل علمي ، جامعة الزقازيق ،مصر .
- فريد كورنل ، آمال كحيلة ،الجودة وأنظمة الإيزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

- كريمة الهامل، حنان عراري، " تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة : دراسة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، مذكرة ليسانس ، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ،2011-2012.
- لرقط علي، إمكانيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم التربوية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- مأمون سليمان الداركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط 1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- محمد عبد الوهاب العزاوي أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000-ISO1400 دار وائل، عمان، الطبعة الثانية، 2005
- قاسمنايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها الإيزو 9000-2000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- مأمون السليطي، سهيل لياس دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، دار الفكر المعاصر، الطبعة الأولى، دمشق، 1999
- محسن الدليعي ،مدير إدارة الاستثمارات النقدية ، الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات ،موقع البيت، <https://specialties.bayt.com>
- محفوظ أحمد جودة ، إدارة و الجودة الشاملة ، دار وائل ، عمان، الطبعة الثالثة، 2008.
- محمد عبد العال أنعمي و راتب جليل صويص و غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري ، عمان 2009.
- محمود عبد الفتاح رضوان ،قبل أن يكون تطبيق إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة..
- محمود عبد الفتاح رضوان، قبل أن يكون تطبيق إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة..
- محمود لطان حمو، معايير الجودة الشاملة، ط1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- مهدي صالح السمراني، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الأردن دار جرير للنشر والتوزيع، 2007.
- مهدي صالح السمراني، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الأردن دار جرير للنشر والتوزيع، 2007.
- <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/what-are-the-7-basic-quality-tools> موقع أطلع عليه يوم 2023/05/02
- ولد عروسي حياة، الرقابة الداخلية وأثرها على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية بالتطبيق على عينة من البنوك بالجزائر العاصمة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2014/2015.

قائمة الملاحق

الاستبيان:

تقييم امكانية تطبيق مدخل TQM -دراسة تطبيقه في الشركة.

أولاً: الخصائص الشخصية:

-العمر.....

-مدة الخدمة.....

-الوظيفة الحالية.....

ثانياً: إبعاد ثقافة المنظمة:

يتعلق هذا الاستقصاء بإبعاد الثقافة ذات الارتباط بالجودة، وهو يتضمن مجموعة أسئلة تتعرض لمجالات خمسة رئيسية في الشركة التي تعمل فيها، وتم تغطية كل مجال فيها في جزء منفصل وبمعنوان مستقل ويقع تحت كل مجال من هذه المجالات خمس أسئلة كل منها يغطي جزئية من جزئيات هذا المجال.

الرقم	ابعاد إدارة الجودة الشاملة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
أولاً	بعد القيادة :					
1	يرتبط مستوى الجودة بمدى قبول إدارة الشركة بالمسؤولية المستقلة بالجودة					
2	يمكن تحقيق الجودة من خلال التحول الشامل في نمط إدارة الشركة					
3	تؤمن إدارة الشركة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر .					
4	تشرك إدارة الشركة العاملين في شتى نواحي التغيير.					
5	تدرك إدارة الشركة بأهمية الدوافع و الحوافز في العمل.					
ثانياً	بعد الهياكل و النظام :					
1	تكون عملية الاتصال في صورة رسمية ومكتوبة .					
2	تهتم الإدارة بتدريب العاملين بالشركة .					
3	تقوم الشركة بمراجعة التقدم المشترك تجاه ثقافة الجودة بالشركة.					

					يوجد التزام كامل من قبل جميع العاملين بفلسفة الجودة الشاملة في الشركة.	4
					إدارة الشركة تؤيد وتساند الثقافة المبنية على تنافس وتصارع العاملين.	5
					بعد التوجيه بالمستهلك:	ثالثا
					شركتنا تستهدف إدخال البهجة والسرور على مستهلكي منتجاتنا .	1
					يوجد اهتمام من قبل إدارة الشركة بالمستهلكين الداخليين في الشركة.	2
					يتم عقد اجتماعات ومقابلات منتظمة مع الموردين بهدف حل المشاكل المتعلقة بالجودة.	3
					تهتم الشركة في تخطيط الاحتياجات من منتجاتها في المستقبل.	4
					إدارة الشركة لا ترى نفسها مورد وكذلك لا ترى العاملين كمستهلك.	5
					بعد العملية و القياس :	رابعا
					تقبل الإدارة بان مسؤولية العمليات التي تتم داخل الشركة تقع عليها.	1
					تهتم الشركة اهتمام كامل بكل نواحي التي يمكن قياسها بسهولة و تلك التي تكون غير قابلة للقياس في أعمال الشركة .	2
					تركز الشركة بصفة أساسية على تحسين نظام وتوجيه العاملين بشكل صحيح .	3
					هناك وضوح حول مفهوم الاختلافات الحاصلة في المواصفات ونسب المساحات عند إجراء عملية القياس.	4
					بعد التحسين المستمر :	خامسا
					إن عملية قياس الجودة لا تشكل أولوية في أعمال شركتنا.	1
					تحرص الشركة على توفير وتخصيص الوقت والدعم للتأكيد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين.	2
					تستثمر إدارة الشركة معظم وقتها في التفكير طويل الأجل و التخطيط لتحقيق الجودة.	3
					يوجد في الشركة فهم كامل للعلاقات الاعتمادية لكل من أهداف الأقسام و الإدارات المكونة للشركة.	4

وفي الأخير نشكركم على تعاونكم معنا ووفقكم الله في عملكم -