

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر
بسكرة

كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية
قسم علوم التسيير

الجودة وتطور طرق تسييرها في المؤسسات
دراسة حالة : مؤسسة البستان لصناعة المصبرات

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص : تسيير المؤسسات الصناعية

إشراف الأستاذ الدكتور :
سلايمي أحمد

من إعداد الطالب :
زرفة رؤوف

دفعة 2004

خطة البحث :

قائمة الأشكال البيانية والجداول

مقدمة

الفصل الأول : مفهوم الجودة

- 2 المبحث الأول : ماهية الجودة
2 المطلب الأول : الجودة – التاريخ والتعاريف المختلفة
10 المطلب الثاني : المفاهيم الخاطئة عن الجودة .
12 المطلب الثالث : أبعاد الجودة

- 16 المبحث الثاني : مفردات الجودة ورهاناتها
16 المطلب الأول : مفردات الجودة
18 المطلب الثاني : رهانات الجودة
18 أ- الرهان من أجل الزبون
18 ب- الرهان من أجل الفرد العامل
20 ج- الرهان من أجل المؤسسة

الفصل الثاني : تسيير الجودة

- 24 المبحث الأول : حلقات الجودة والأدوات المستخدمة ضمنها.
24 المطلب الأول : مفهوم حلقات الجودة
29 المطلب الثاني : تكوين حلقات الجودة
31 المطلب الثالث : عوامل الفشل والنجاح في حلقات الجودة
33 المطلب الرابع : أدوات تسيير الجودة

- 37 المبحث الثاني : مفاهيم أخرى لتسيير الجودة
37 المطلب الأول : الرقابة الكلية على الجودة
39 المطلب الثاني مفهوم صفر خطأ
41 المطلب الثالث : آراء Deming حول الجودة
43 المطلب الرابع : رقابة الجودة في كافة المؤسسة

- 44 المبحث الثالث : المعايير الدولية للجودة
44 المطلب الأول : ماهية الإيزو 9000
46 المطلب الثاني : متطلبات الإيزو 9000
51 المطلب الثالث : المصطلحات المستخدمة.

الفصل الثالث : إدارة الجودة الشاملة

- 54 المبحث الأول : ماهية إدارة الجودة الشاملة
54 المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة
57 المطلب الثاني : أهداف إدارة الجودة الشاملة
59 المطلب الثالث : كيفية توطين مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

- 62 المبحث الثاني : مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وعوامل نجاحها
62 المطلب الأول : مرتكزات إدارة الجودة الشاملة
66 المطلب الثاني : العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة
68 المطلب الثالث : إدارة الجودة الشاملة والأساليب المعاونة

الفصل التطبيقي : دراسة حالة مؤسسة البستان لصناعة المصبرات.

- 73 المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة
74 المبحث الثاني : أهداف الحصول على شهادة الإيزو 9000 و مراحل التكيف معها.

- 77 المبحث الثالث : تطبيق المؤسسة للمعايير الدولية
77 المطلب الأول : المتطلبات الخاصة بطرق العمل
85 المطلب الثاني : المتطلبات الخاصة بالعاملين
89 المطلب الثالث : المتطلبات الخاصة بالنظام
93 المطلب الرابع : المتطلبات الخاصة بالمعلومات

- 96 الخاتمة

قائمة المراجع

مقدمة :

شهد الاقتصاد العالمي تحولات عديدة في السنوات الأخيرة كما شهدت ذلك مختلف المستويات الاجتماعية والسياسية والثقافية، حيث ظهر ما يسمى باقتصاد السوق والذي يتسم بالمنافسة الحادة بين المؤسسات، كما يتميز بالتغيرات المستمرة والمتجددة للسوق، مما أدى إلى حدوث تغيرات كبيرة في المؤسسات سواء الوطنية أو العالمية.

في خضم هذه التغيرات، وفي إطار انفتاح الأسواق الجزائرية على نظيراتها الإقليمية متمثلة في الأسواق الأوروبية أو الأسواق العالمية (الشراكة الأوروبية الجزائرية، انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة)، أصبح لزاما على المؤسسات اتباع طرق جديدة للتسيير لمجاراة هذه التطورات.

وعلى هذا الأساس، بدأت بعض المؤسسات الجزائرية في البحث عن آليات جديدة لزيادة حصصها السوقية ولحسب عدد أكبر من الزبائن، وهذا لا يتأتى إلا عن طريق الاستيلاء على الحصص السوقية للمؤسسات الأخرى لأن اقتصاد السوق يفرض هذا ويحتم على المؤسسات التي لا تستطيع مجاراة ذلك الوقوف على جنب والاستسلام، الشيء الذي يؤدي إلى نتائج وخيمة تتحملها هذه المؤسسات.

لذا أصبح من الضروري تبني مفاهيم جديدة تستطيع من خلالها الصمود ضد تيار التغيرات. وفي هذا الإطار لجأت هذه المؤسسات إلى مفهوم جديد نسبيا في محيط المؤسسات الجديدة وهو مفهوم الجودة. هذا المفهوم الذي فهم وطبق في بادئ الأمر على جودة المنتج فقط (من حيث المواصفات المطلوبة، من حيث التصميم والتعبئة...)، والذي أدى إلى زيادة التكاليف على عاتق المؤسسة حيث أن الاهتمام بالمنتج يفرض عليها إنتاج مخرجات ذات جودة عالية ويحتم رفض المنتجات المعيبة أو إصلاحها. غير أن التطور في هذا المفهوم أدى إلى ظهور مفاهيم أخرى لتسيير الجودة تبحث عن التحسين المستمر في كل المهام التي لها علاقة بالجودة وبالتالي انتقل الاهتمام من التركيز على المنتج إلى الاهتمام بكل ما له علاقة بالمنتج انطلاقا من عملية تصميمه مرورا بالموردين ووصولاً إلى عملية التسويق.

وفي هذا الإطار تطرح الإشكاليات التالية :

ما هو مفهوم الجودة ؟ وما هي طرق تسييرها ؟ وكيف تطورت هذه الطرق التسييرية؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات قمنا بتقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول ثلاث منها فصول نظرية والأخير تطبيقي تناولنا في الفصل الأول مفهوم الجودة المتناول من طرف مجموعة عديدة من الكتاب وكذا تاريخ هذا المفهوم، زيادة عن تطرقنا إلى أهم المفاهيم الخاطئة الشائعة عن الجودة لدى عامة الناس، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى المفردات المستعملة وكذا عن رهانات الجودة بالنسبة لكل من الزبون والعامل ومن أجل المؤسسة.

أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى موضوع تسيير الجودة أو المفهوم التقليدي لتسيير الجودة حيث تناولنا مفهوم حلقات الجودة في المؤسسات وكيفية تطويرها زيادة على عوامل نجاحها أو فشلها. كما تطرقنا إلى أهم الأدوات المستعملة ضمن هذه الحلقات والتي تعتبر كأدوات لتسيير الجودة ، ونظرا لوجود مفاهيم أخرى لتسيير الجودة أو مقاييس الأيزو 9000 وما تتطلبه هذه المعايير.

وفي الفصل الثالث تطرقنا للمفهوم الواسع للجودة والذي يعرف بإدارة الجودة الشاملة، حيث تناولنا كل من تعريف هذا المفهوم والأهداف التي يسعى إليها وكذا كيفية توطين مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة زيادة على العوامل الأساسية لنجاحها ومرتكزاتها.

أما في الفصل التطبيقي فتناولنا كيفية تطبيق مفهوم تسيير الجودة لدى مجموعة البستان وكيفية تناولها للمعايير المحددة بمواصفات الأيزو 9000 التي تحصلت عليها المؤسسة.

ويهدف هذا البحث إلى محاولة توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بالجودة ومحاولة التوسع فيها، زيادة عن التعرف على أهم أساليب تسيير الجودة والتي تعرف رواجاً كبيراً لدى المؤسسات المعاصرة التي ترغب في جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

وتعتبر حداثة الموضوع من أهم الدوافع التي ساهمت في اختياره نظراً لأنه محل نقاشات عديدة في الدول الصناعية، باعتبار لجوء المؤسسات إلى استعمال الجودة كعامل أساسي للتفوق على المنافسين وفرض نفسها أمامهم.

الفصل الأول : مفهوم الجودة

المبحث الأول : ماهية الجودة

المبحث الثاني : مفردات الجودة

ورحاناتها

الفصل الأول : مفهوم الجودة المبحث الأول: ماهية الجودة

يعتبر مفهوم الجودة مفهوما قديما قدم التاريخ باعتبار أن كلمة الجودة : "qualité" مشتقة من الكلمة اليونانية : "qualis talis" والتي تعنى بالفرنسية "tel quel" والتي يمكن تفسيرها بـ: "المطابقة للمواصفات" هذه الكلمة اليونانية التي حولها Ciceron في عهد القيصر إلى كلمة : "qualitas" (1) محاولا اختصار ما كانت تدل عليه الكلمة الأولى.

المطلب الأول : الجودة , التاريخ والتعاريف المختلفة

هناك العديد من التشريعات التي لمحت لمفهوم الجودة باستعمال بعض المفردات ، ففي القرن الثامن عشر ما قبل الميلاد ، أنشأ هامورابي ملك بابل مجموعة من 282 قاعدة قانونية ، هذه القواعد التي سميت بشريعة هامورابي والتي تهتم بتنظيم حياة الناس وتبين واجبات وحقوق الرجال الأحرار ، بينت في القاعدة رقم : 233 أنه : " إذا قام البناء ببناء منزل ، لكنه لم ينفذ عمله حسب المعايير ، وإذا بني الحائط وانهار فيما بعد ، فإن البناء مطالب بإعادة بناء الحائط من جديد ومن حسابه الخاص" (2) . هذا النص لم يدل صراحة على مفهوم الجودة ولكنه أشار إلى كلمة المعايير والتي تعنى وجود مواصفات محددة سلفا لإنجاز ذلك العمل ، والتي من الواجب أن تتطابق مع الشيء المنجز وهناك أمثلة عديدة على أن مفهوم الجودة ليس بالمفهوم الجديد وإن لم يذكر لفظه ، ففي مصر بلاد الفراعنة وفي القرن الخامس عشر قبل الميلاد ، وعند بناء الأهرامات ، كان هناك مفتش (3) يقوم بمراقبة الأحجار المربعة الشكل ما إذا كانت جوانبها عمودية ، حاملا معه حبل أو قطعة من العظم لقياس ذلك ، برفقة نحاس على الحجر يقوم بعملية التعديل إذا ما تطلب الأمر ذلك .

وفي عهد الفينيقيين ، تتم معاقبة الذين يقومون بمعاودة صنع منتجات معيبة غير مطابقة للجودة المطلوبة بقطع أيديهم (4) لأنهم لم يحسنوا ممارسة مهنتهم .

وقد ظهرت فيما بعد أولى المبادرات لسن قوانين تردع التجار عن بيع منتجات غير مطابقة للمواصفات ، ففي فرنسا وفي القرن السابع عشر قرر ابن أحد كبار صانعي الرداءات معاقبة كل من يبيع رداءات غير مطابقة لما هو معمول به على مراحل ، المرة الأولى تفرض عليه ضريبة خاصة يدفعها وإن استمر في فعلته فيواجه التشهير والفضيحة أمام الناس (5)

أما في القرون الوسطى فظهر إلى الوجود المفهوم الحالي -دفتر الشروط- (6) إذ وجدت هناك تعريفات تخص جودة العمل المؤدى تظهر عند توقيع العقد بين الطرفين المنتج

(1) RADU DRAGOMIR ET BERNARD HALAIS:"des millénaire de qualité", **réalités industrielles**, avril -mai, 1996, p 8

(2) IDEM, p 7

(3) IBIDEM

(4) IBIDEM

(5) IBIDEM

(6) IBIDEM

والمشتري ، وهذا عن طريق وصف جميع الخصائص التي تجب أن تتوفر في المنتج ، الهدف الأساسي من كل هذا هو تظمين الزبون لكن الجانب السيئ فيه هو تقليص تطور المنتجات وطرق العمل.

ومنه لم يكن مفهوم الجودة مبتكرا من طرف المفكرين الحاليين وحسب بل ساهم فيه الكثير حتى قبل الميلاد وإن لم يذكروا كلمة الجودة بعينها. حيث أن أرسطو عرف الجودة أنها ثابتة ، فهي ليست فعل بل هي حالة ، هذه الحالة يمكن أن تكون عادة قابلية طريقة للعيش أو مظهر⁽¹⁾ لكن هذا التعريف فيه غموض واضح لأن المظهر يمكن وصفه أو قياسه ولكنه ليس بالضرورة كل شيء .

واختلف الكثير من الكتاب في وضع تعريف واضح ومحدد لمفهوم الجودة ، غير أن الشيء المتفق عليه بين غالبية المفكرين أن الزبون هو الحكم الوحيد على جودة المنتج زيادة على أن الغرض من الجودة هو إشباع لرغباته وفيما يلي بعض التعريفات :

يعرف الكاتب James Teboul الجودة أنها "قابلية إرضاء حاجات الشراء والاستعمال ، بأحسن تكلفة ، بتخفيض الخسائر أفضل من المنافسين"⁽²⁾. هذا التعريف ركز على مفهوم تقليل التكلفة مقارنة بالمنافسين الموجودين في نفس القطاع مع الأخذ بعين الاعتبار درجة قبول الزبائن لهذه المنتجات ، لكنه لم يركز على الجانب الأساسي في معادلة الجودة وهو الزبون فالتركيز الأول والأخير ينصب عليه فهو الذي سينتفع بالمنتج وهو الذي سيحكم عليه ما إذا اشبع الرغبات التي احتاجها أو لا .

أما Grosby فيعرف الجودة على أنها : " تطابق المنتج مع متطلبات الزبائن"⁽³⁾ فهو يعتبر أن تمتع المنتج بالخصائص المطلوبة ليس العامل الوحيد من أجل إرضاء الزبون ، لأن جودة المنتج لا تشمل فقط الخصائص التقنية الموجودة فيه بل تتعدى ذلك إلى ما قد يستطيع ذلك المنتج توفيره للمشتري فإذا كان هناك منتج معين يتوفر على جميع الخصائص المطلوبة لكن الزبون يجد أن استعماله معقد فالنتيجة الحتمية أنه لن يلقى قبولا لديه وبالتالي يلجأ إلى منتج آخر أكثر جودة .

وعرفت الجمعية الفرنسية للمعيارية Afnor الجودة على أنها : " قابلية منتج أو خدمة لإشباع الرغبات المعلنة أو الكامنة للمستهلكين"⁽⁴⁾ في هذا التعريف قسمت رغبات المستهلكين إلى رغبات معلنة ورغبات كامنة أي رغبات يعلمها الزبون قبل عملية الشراء وأخرى تتكون لديه بعد عملية الشراء وهذا ما سوف يساعده في تحديد رغباته في المرة التالية .

(1) ROGER REYNIER : (PAGE CONSULTE LE 20OCTOBRE 2002) QUALITE : MYTHE OU REALITE ? HTTP ://ourworld : compuserve .com/homepages / qualazur /def -qual.htm

(2) JAMES TEBOUL : LA DYNAMIQUE QUALITÉ, ed d'organisation, paris, 1990, p7

(3) W.A SUSSLAND : LE MANAGER, LA QUALITÉ ET LES NORMES ISO, ed tec et doc, paris, 1996, p 16

(4) C.BUSSENAULT et M .PRETET : ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE, ed vuibert , paris, 1991 , p3

كما حددت الجمعية الفرنسية للمعيارية لمكونات الجودة(1):

- المواصفات والأداء
- إمكانية الإشتعال ، إمكانية الصيانة ، إمكانية التخزين ، إمكانية الديمومة
- الأمان عند الاستعمال ، عدم تلويث البيئة
- التكلفة الإجمالية للاقتناء

وفي نظر R.Reynier فان الجودة هي : " مظهر الشيء والذي يؤدي إلى حكم ملائم أو غير ملائم ، يستند الحكم على مجموعة من الخصائص التي تحقق ما نرغب فيه"(2) وبالتالي هذا التعريف يتضمن ثلاث أقطاب:

- المظهر : والذي يتضمن وصفا أو تمييز للمنتوج ، يعرف المظهر عند الإجابة عن الأسئلة التالية : ماذا ؟ متى ؟
- الرغبة : التي تتضمن حاجة ظاهرة أو حاجة كامنة ، وتعرف بالإجابة عن السؤال : لماذا؟
- الحكم : وهو عبارة عن مدى توافق المظهر مع الرغبة ونحصل عليه عن طريق الإجابة عن السؤال : كيف ؟ .

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الحكم الذي يصدره الزبون يرتكز على عاملين(3):

- 1- ما يجب أن يكون (الضروري) LES MUSTS: هي العوامل التي تحدد بصفة نهائية ما إذا كان المنتوج مقبولا من طرف الزبون أو لا ، وتكون على شكلين لا ثالث لهما القبول أو الرفض
- 2- ما نريد أن يكون (المرغوب) LES WANTS : هي عبارة عن المتغيرات التي تؤدي إلى الحكم على المنتوج ، غالبا ما تكون المرغوب وصفا لما نريد أن يكون عليه الضروري ، فإذا حدد LE MUST السعر الأقصى لشراء المنتوج فان LE WANT يأمل دوما أن يكون السعر اقل ما يمكن من اجل منتج يحقق المواصفات المطلوبة

عند وضوح هذان العاملان نستطيع قياس الجودة أي الإشباع الذي يحققه الزبائن.

تستند الكثير من التعريفات على اعتبار أن رغبات المستهلك تنقسم إلى رغبات ظاهرة ورغبات كامنة حيث يرى بعض الكتاب أن الجودة هي : " مجموعة من الخصائص والمواصفات لمنتوج أو خدمة والتي تهدف إلى اتباع حاجات واضحة أو خفية(4) بينما يرى آخرون أن هذه الرغبات يجب أن يتم التفاوض عليها بين الطرفين المنتج والزبون حيث أن الجودة هي : " درجة إشباع الرغبات المتفاوض عليها مع الزبائن"(5) فحسب هذا التعريف ، المؤسسة لا تعتمد فقط على الخصائص المطلوبة من طرف الزبائن ، ولكن تقوم بالتفكير أولا في رغبات المستهلكين وتفضيلا تهم قبل وبعد عملية الشراء ، ففي بعض الأحيان

(1) IBIDEM

(2) ROGER REYNIER : op.cit

(3) W.A.SUSSLAND: op.cit, p 17

(4) GERD.F.KAMISKE et JORG-PETR BRAUER:MANAGEMENT DE LA QUALITE DE A à Z, ed masson,paris,1994,p60

(5) W.A.SUSSLAND: op.cit, P17

الزبون نفسه لا يدري ما هي رغباته بالضبط لأنه يصدر الحكم على المنتج بعد شراءه وبالتالي فإن على المؤسسة أن لا تحصر الجودة فقط في متطلبات الزبون لأن هذه الأخيرة ليست دوما واضحة⁽¹⁾

أما حسب Phillipe Detrie فإن الجودة هي: " قدرة مجموعة من المواصفات الذاتية لتلبية حاجات ضرورية"⁽²⁾, وتكون من خصائصها:

- 1- يمكن أن تكون جودة ظاهرة أو كامنة
- 2- يمكن أن تكون نوعية وكمية
- 3- توجد عدة أنواع من المواصفات :
 - خصائص فيزيائية: ميكانيكية ، كهربائية ، كيميائية
 - خصائص حسية: الرائحة، اللمس ، الطعم ، مرئية ، صوتية
 - خصائص زمنية: الدقة ، إمكانية التخزين
 - خصائص وقائية: حماية الأشخاص عند الاستعمال
 - خصائص وظيفية: أقصى سرعة للسيارة مسافة الفرملة.

وحسب معايير ISO /BIS 9000 نوفمبر 1999 فإن الجودة هي : " قدرة مجموعة من المواصفات الداخلية لمنتج ، نظام أو سيرورة على إرضاء طلبات الزبائن أو الأطراف الأخرى المساهمة"⁽³⁾

هذا التعريف يتضمن توسيعا لمفهوم الجودة من خلال التطرق لجودة النظام و السيرورة إضافة إلى ذكر الأطراف المساهمة أي الأطراف التي لها مصلحة في استمرارية المؤسسة كأصحاب الأسهم ، الموردين .

حيث تعرف السيرورة على أنها نظام لمجموعة من العمليات التي تستخدم الموارد من اجل تحويل المدخلات إلى مخرجات ، باعتبار أن المنتج هو نتيجة لسيرورة معينة⁽⁴⁾ وفي هذا الإطار يرى بعض المفكرين أن الجودة لا تتعلق فقط بالمنتج وخصائصه التقنية بل يتعدى ذلك إلى اعتبار أن الجودة تعرف أيضا بكل لواحق المنتج⁽⁵⁾ ، ويرى البعض منهم أن الجودة بمفهومها الواسع يجب أن تتكون من⁽⁶⁾ :

- جودة تصميم المنتجات
- جودة سيرورة الإنتاج
- جودة التموين
- اختيار رغبات الزبائن
- جودة علاقات العمل في المؤسسة

وهذا ما يسمى بالنظرة التكاملية للجودة

(1) IBIDEM

(2) PHILLIPE DETRIE:CONDUIRE UNE DEMARCHE QUALITÉ,ed d'organisation,4° edition,paris,2001,p21

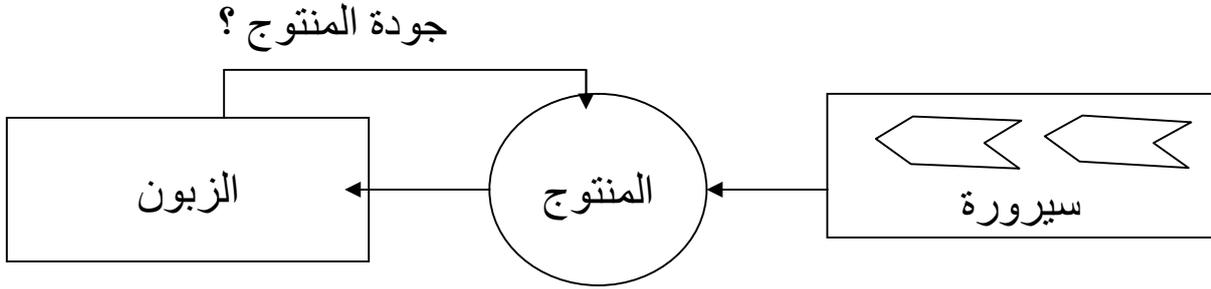
(3) CLAUDE JAMBART:L'ASSURANCE QUALITÉ, 3e édition,ed economica,paris,2001,p9

(4) IBIDEM

(5) J.P.HELPER:POLITIQUE COMMERCIALE, ed vuibert, paris,1987,p73

(6) CHANTAL BUSSENAULT et MARTINE PRETET:ECONOMIE ET GESTION DE L'ENTREPRISE,ed vuibert,2° edition,1998 ,p203

لهذا فان جودة أي منتج لا تتحقق فقط بالخصائص التي يتمتع بها ، بل بالنسبة لرغبات الزبائن فالجودة تتكون أساسا من المنتج الذي يكون على شكلين : سلعة أو خدمة ، حسب الطبيعة وحسب السعر ثم تنتقل من بعد ذلك إلى البيئة التي يتواجد فيها المنتج : سرعة التسليم ، الضمانات ، لذا وفي الحالة العكسية ، وفي حالة عدم تلبية رغبات الزبائن يحدث عدم التطابق ما بين الرغبات والخصائص المطلوبة أما عن طريق نقص في الجودة (خصائص اقل من الرغبات) أو عن طريق زيادة في الجودة (خصائص اعلى من الرغبات)⁽¹⁾ والشكل رقم (1) يوضح ذلك :



شكل رقم (01) : جودة المنتج وتوجات
المصدر: Claude Jambert : Op.cit ,p11

فيما يرى مجموعة من الكتاب أن الجودة هي أولا وقبل كل شيء وحدة تفكير لا تحمل في طياتها أي توجه تقني⁽²⁾ فهي حالة ذهنية حيث أن :

$$\text{الجودة} = \text{تقنية} + \text{ذهنية}$$

على هذا الأساس فالجودة نشأت بتلاحم التقنيات المستعملة مع الأفكار ، باعتبار أن الأفكار حول الجودة لم تجد طريقا للتحقيق إلا باستعمال التقنيات المناسبة

وأشار البعض إلى أن الجودة يجب أن تحقق مستوى متوازن من رضى كل من المنتج و الزبون حيث أن الجودة : " تشير إلى مستوى معادل لصفات يتميز بها المنتج أو الخدمة مبنية على قدرة المنتج وحاجات المستهلك"⁽³⁾

(1) CLAUDE JAMBERT : op.cit, p 11

(2) GERD.F.KAMSKE et JORG –RETER BRAUER , op.cit, p 61

(3) اديجي بودانداديرو : الدليل الصناعي الى ايزو 9000 ، ترجمة فؤاد هلال ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية 1999، ص 10

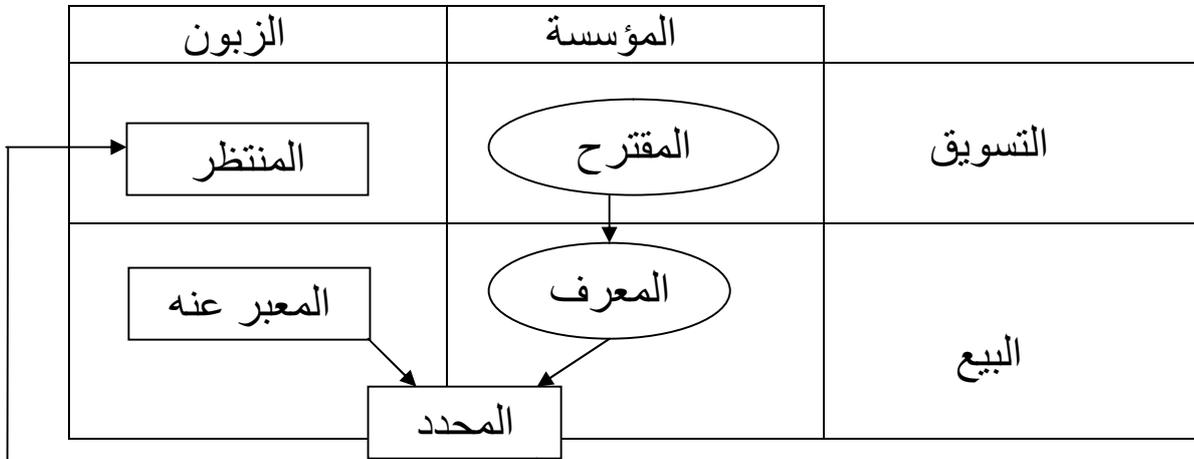
ان مجموعة الصفات التي تحدد قدرة المنتج على إشباع حاجات معينة ومحددة بذاتها ، وتحقيق الجودة فيه هي مسؤولية كل عامل في المؤسسة ، لذا وللوصول إلى مستوى جيد لجودة المنتجات يجب أن يكون هناك التزام يمتد من المنتج إلى المستهلك الأخير ، ان المنتجات المصممة والمشتتة على وجودة عالية لا يمكن الحفاظ عليها عند نقطة المستهلك ما لم تستخدم بطريقة صحيحة لهذا فالمنتج الذي يعتبر أنه ذو جودة عالية لغرض معين وفي وقت معين قد لا يعتبر متميزا بجودة مقبولة لغرض آخر أو في وقت آخر .

لذلك يمكن تلخيص قواعد الجودة فيما يلي (1) :

1. قدرة المنتج على مطابقة للمواصفات
2. تمثل المواصفات حاجات المستهلكين
3. تبدأ الجودة من مرحلة التصميم

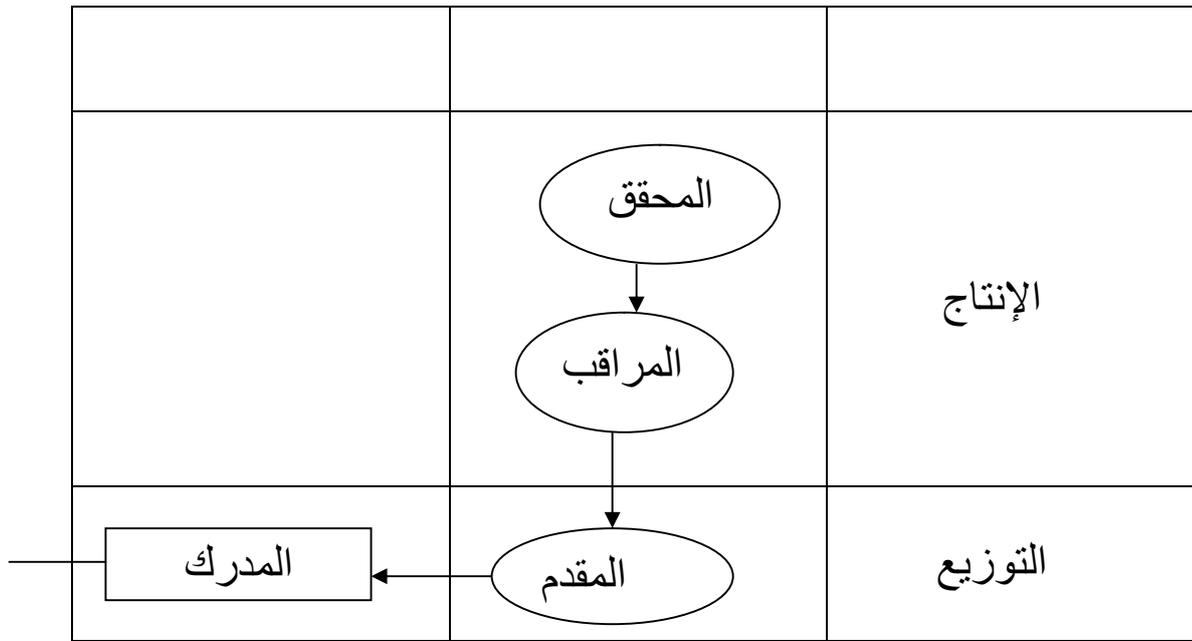
وعليه ومن خلال مجموعة التعريفات السابقة فان الجودة هي مفهوم واسع وكل باحث لديه مفهومه الخاص لكن الشئ المتفق عليه أن الجودة هي قابلية مجموعة من الخصائص الموجودة في المنتج لإرضاء رغبات معلنة أو كامنة لدى المستهلكين ، والمتفق عليه أيضا أن الزبون هو الحكم الوحيد على مستوى الجودة في المنتج حيث أن لكل زبون رغبات معينة عن رغبات زبون آخر ، فالمؤسسة تهدف من خلال إدخال مفهوم الجودة إلى الاهتمام بالمتطلبات المتزايدة في حالات كثيرة من تحقيق حصص سوقية جديدة، فالاهتمام الأول للمؤسسة هو إشباع رغبات الزبون دون عمل أخطاء مع زيادة الجودة في المستقبل(2) عن طريق توقع حاجات الزبون وبالتالي تقديم جودة متزايدة

فالمؤسسة يجب أن تولى أهمية كبيرة عند التفاهم مع الزبائن حول خصائص المنتج ، لأنه من بين المشاكل الحقيقية التي تواجهها هو وجود عدد كبير من الرغبات تختلف بقدر عدد الزبائن ، فكل زبون -كما سبق الذكر- تكون لديه رغبات تختلف عن زبون آخر ، لهذا فالمؤسسة يجب أن تعمل على تحقيق تطابق -بأكبر قدر ممكن- بين مستوى الجودة المنتظر ومستوى الجودة المدرك والشكل رقم (2) يوضح ذلك



(1) المرجع السابق: ص 11

(2) GERD.F.KAMSKE et JORG -RETER BRAUER ,op.cit, p 5



شكل رقم (2) : الرهان جعل مستوى الجودة المنتظر والمدرك متطابقان

المصدر: Philippe Detrie : Op.cit , p 19

وفي خضم هذه التعريفات، الجودة تشمل الجانبين الكمي والحسي وكل الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتقنية وهي كنظام فرعي من المؤسسة شاملة لكل وظائفها وتسييرها يتم من كل أفراد المؤسسة مع ضرورة وجود الاتصال الفعال بين عناصر المؤسسة وزبائنها من أجل تكيف المنتجات والخدمات مع انتظارات الزبون وتطوراتها⁽¹⁾ كما تجدر الإشارة أيضا أن هناك من الكتاب من قسم الجودة في مؤسسة إلى نوعين :

1- الجودة الداخلية⁽²⁾: تجيب عن ضرورة أخرى غير إشباع الزبائن ، فهي ان كانت ضرورية بالنسبة للمؤسسة فإنها ليست كافية لضمان استمراريتها ، فهي قدرة المؤسسة على تحقيق العمليات المطابقة للمتطلبات الخاصة من أول مرة ، فالاجودة الداخلية تتطلب المادة إعادة العمليات التي لم توصلنا إلى مستوى الجودة المطلوب

2- الجودة الخارجية : تمثل مدى قدرة المنتجات أو الخدمات على إرضاء الزبائن والتي يمكن تحسينها باستعمال المفهومين التاليين⁽³⁾:

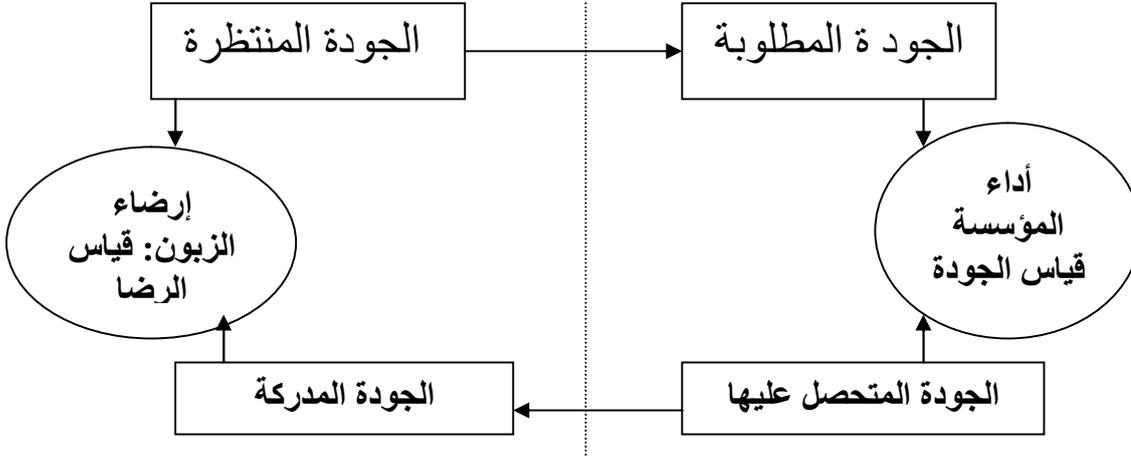
أ- رضا الزبون : والذي يقاس بالفرق بين مستوى الجودة المدرك ومستوى الجودة المنتظر

(1) علي رحال وإلهام يحيوي : "الجودة والسوق" ، مجلة آفاق ، جامعة عنابة، عدد 5، مارس 2001، ص 46

(2) CLAUDE JAMBERT : op.cit , p 13

(3) IBIDEM

ب- أداء المؤسسة : ويقاس بالفرق بين مستوى الجودة المطلوب ومستوى الجودة المحقق .
والشكل رقم (3) يوضح ذلك :



شكل رقم (3) : الجودة الخارجية قياس رضا المستهلك وقياس أداء المؤسسة

المصدر: Claude Jambert : Op.cit ,p13

ال

ارتبطت الجودة بمفاهيم خاطئة لدى الزبائن والتي من ضمنها :

1- ارتباط الجودة بالمنتج فقط :

من بين الأخطاء المتداولة أن الجودة تتعلق بالمنتج فقط ، لكن في الحقيقة أن كل مؤسسة تباع منتجاتها معينا وقد يكون غير ملموس في كثير من الأحيان كشركات النقل والطيران والبنوك ، فهذه الأخيرة تقدم منتجات غير ملموسة إلا أنها تقدم خدمات وتحسين الجودة في هذه الحالة يتم عن طريق تحسين طرق الاستقبال والتعامل مع الزبائن

2- ارتباط الجودة بالفخامة :

يعتقد الكثير من الزبائن أن المنتجات ذات الأسعار المرتفعة هي أفضل المنتجات وأكثرها جودة لكن في الحقيقة يمكن أن يكون المنتج ذو جودة عالية بينما نجد سعره منخفض كالمنتجات اليابانية مثلا والتي تمتاز بالفخامة والتصاميم العالية بأقل الأسعار الموجودة في السوق .

3 - ارتباط الجودة بطول مدة الانجاز :

في نظر العديد من الزبائن ، المنتج ذو الجودة العالية (الجيد) يتطلب وقت كبير لانجازه للحفاظ على ترتيب مراحل إنتاجه بدقة وتقان حتى يصبح منتجاً نهائياً ، لكن الحقيقة أن على المؤسسة تقديم منتجات لها طابع تنافسي وبما ان التنافسية تعتمد على تلاحم عاملين : الإنتاجية والجودة، فعلى المؤسسة العمل على تطوير هذين العاملين سوياً .

4 - الجودة تحتاج إلى أخصائيين :

تحتاج المؤسسة فعلاً عند تطبيق سياسة الجودة إلى أخصائيين لمتابعة العمليات اللازمة مثلاً لنيل شهادة الجودة ، لكن عمل هؤلاء الأخصائيين يرتبط بوجود عمال أكفاء ومحفرين للوصول بالمؤسسة إلى المستوى التنافسي المطلوب والتقرب أكثر من زبائنها

5- عدم ارتباط الجودة بالقياس :

يخطئ البعض بالاعتقاد انه لا يمكن قياس جودة المنتجات غير ان هناك ثلاث معايير ممكنة للقياس :

أ- قياس درجة إشباع الزبائن : عن طريق حساب ما أضعته المؤسسة من حصتها السوقية

ب- تطابق المنتجات مع المواصفات المطلوبة : يمكن قياس جودة المنتجات بواسطة مؤشرات معينة لقياس درجة التطابق بالنسبة للمواصفات المطلوبة

ج- تكاليف الجودة : التي تحسب من خلال عمليات التعديل التي تجرى للمنتجات المعيبة

6- ارتباط الجودة بالتكاليف المرتفعة :

ترتبط الجودة في أذهان الكثير بارتفاع تكاليف الحصول عليها ، لان المنتج ذو الجودة العالية يحتاج إلى تعديلات كثيرة للوصول به إلى المستوى المطلوب من طرف الزبون ، لكن هذا غير صحيح بتاتا فاللجودة هي التي ترتبط بارتفاع التكاليف فعند وجود منتج غير مطابق للمواصفات المطلوبة أو به عيب معين ، تلجأ المؤسسة إلى إعادة إجراء مجموعة من العمليات وبالتالي تزداد التكاليف

7- استحالة الوصول إلى " صفر خطأ " في عملية الإنتاج :

ان مفهوم " صفر خطأ" في الإنتاج لا يلغي كون هناك أخطاء ترتكب ، ولكن يجب البحث في أسباب هذه الأخطاء كي لا تعاد ثانية، لهذا يتحتم على كل زبون ان لا يرضى بمستوى جودة المنتجات دون ان يكون هناك تحسين مستمر لهذه الجودة ، وفي بعض الأحيان هناك حالات لا يسمح فيها بالخطأ بتاتا ، وحتى وان حدث هذا ، ففي المرة التالية لا يسمح بتكرار نفس الخطأ مرة أخرى ، ففي مجال صناعة الطائرات تتضح حتمية إتمام

العمل بإتقان دون الوقوع في أي خطأ لأن حجم العواقب الناجمة عنه كبيرة وخطيرة في ذات الوقت

8- الجودة لا تطبق على كل الأقسام في المؤسسة :

تعتبر المؤسسة كمجموعة من الحلقات المرتبطة ببعضها البعض ، فإذا اختلف هذا الارتباط فالمتضرر الوحيد سيكون المؤسسة وستندم كفاءتها لهذا فالجودة ترتبط بكل العمال في المؤسسة وبالتالي بكل الأقسام المكونة لها

9- الجودة تتطلب أعمالاً إضافية :

حقيقة تتطلب الجودة أعمالاً إضافية قليلة في البداية فقط ، لكن هذه الأعمال تعتبر بمثابة استثمار لأن النتائج المتوخاة منها ستعود بالفائدة على الجميع والتي ستساهم في حل العديد من المشاكل داخل المؤسسة ، وبتخطي هذه المرحلة الابتدائية يصبح لدى كل أفراد المؤسسة حالة ذهنية تساعدهم على العمل كفريق ضمن سياسة الجودة وهذا ما هو مطلوب منهم أصلاً .

المطلب الثالث: أبعاد الجودة

تعتبر الجودة في كثير من الأحيان مقياساً للدقة والتي تعنى انعدام العيوب في المنتج المقدم ، وهى شئ ضروري لا بد منه – إلا أنها لا تنفى وجود أبعاد أخرى للجودة لا تقل أهمية عنها قد تكون في بعض الأحيان أساسية في قياس جودة المنتج ، لذا فبدلاً من التركيز على خلو المنتج من العيوب واعتباره أهم وجه للجودة ، يجب الأخذ بعين الاعتبار كافة الأبعاد الأخرى المتعلقة بها .

على هذا الأساس فالجودة يمكن أن تتضمن المقاييس الخاصة بالأبعاد التالية⁽¹⁾ :

1- الدقة :

تعتبر أهم أبعاد الأداء لما يترتب عليها من نتائج فالمنتج الجيد يجب انه يكون أولاً وقبل كل شئ خالياً من عيوب الإنتاج

2-الاكتمال :

يتعلق هذا البعد بكل المتطلبات أو المكونات أو المحتويات التي يشملها المنتج ، فإذا كان هذا الأخير مكوناً من عدد من الأجزاء أو من مزيج معين من المواد ، فإن عدم توافر كافة أجزائها أو عدم اشتمالها على كافة المواد المكونة لها يعتبر عدم اكتمال لذلك المنتج .

3-المطابقة :

نجد في كثير من الأحيان ان المنتج قد صنع بدقة – حسب المقياس الأول – ومكتمل – حسب المقياس الثاني – لكنه لا يتماشى مع المواصفات المحددة أو المعايير الموضوعية له ، وهنا يتعين أو يكون من الضروري توافر المستندات والوثائق المحددة للمواصفات التي يتطلب توافرها وبشكل كامل ودقيق لكافة الأجزاء والمكونات

4-التجديد والابتكار :

والذي يعتبر من الأبعاد المهمة من وجهة نظر الزبون فهو يبحث دائماً عن المنتج الذي يشبع أكبر قدر من رغباته هنا تكمن أهمية التجديد والابتكار ، فالمؤسسة التي تقدم باستمرار منتجات مبتكرة وجديدة تحظى دائماً باهتمام كبير من الزبائن وتجدر الإشارة هنا انه بالرغم من عدم إمكانية قياس التجديد والابتكار بشكل موضوعي إلا ان أهميتهما كبيرة جداً في كثير من الأحيان .

(1) د/فريد زين الدين : تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل ، المكتبة القومية المصرية ، الطبعة الأولى 2002 ، ص195.

5-الرتبة أو الدرجة أو مستوى الامتياز :

هذا البعد متعلق غالبا بوصف الظواهر الفنية والجمالية ، ويكون الحكم عليه شخصيا جدا أي أن لكل فرد حكمه الخاص به ، فبعض الزبائن يهتم المظهر الجمالي والشكلي في المنتج و أن يعادل هذا الاهتمام الأبعاد الأخرى للجودة .

أما Garvin فأشار إلى وجود أبعاد أخرى للجودة في مجال إنتاج السلع وعددها ثمانية وهي⁽¹⁾:

- 1- قدرة السلعة على الأداء وتحقيق الرغبات والتوقعات
- 2- السمات المميزة للمنتج : وهي الأشياء المميزة التي يمكن ان يقدمها المنتج
- 3- الاعتمادية أو درجة الجدارة : وهي احتمال فشل المنتج في القيام بوظيفة خلال فترة زمنية معينة .
- 4- درجة المطابقة : هي درجة مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير التي تم تحديدها من قبل
- 5- عمر المنتج : مقياس لقدرة السلعة على الأداء لفترات طويلة
- 6- سهولة الصيانة والإصلاح : هي إمكانية وسهولة وسرعة ودقة عملية الإصلاح والصيانة للسلعة
- 7- مظهر السلعة : مجموعة من الخصائص غير الموضوعية التي يحددها العميل بناء على تفضيلاته الخاصة ويستخدمها في الحكم على السلعة مثل : شكل السلعة أو مذاقها أو رائحتها.
- 8- الجودة كما يدركها الزبون : وهنا يستخدم الزبون إدراكه الخاص وبعض المقاييس غير المباشرة في الحكم على السلعة وبغض النظر عن المقاييس الفعلية لجودة السلعة .

بينما تتعدد الآراء ووجهات النظر حول كيفية النظر إلى الجودة فهناك من يرى ان للجودة ثلاث زوايا وهي⁽²⁾:

1- جودة التصميم :

هي بعض الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج أو الخدمة وقد تأخذ الجودة المرتفعة في التصميم شكل استخدام مادة خام أفضل ، مثل استخدام الجلد الطبيعي بدلا من الجلد الاصطناعي في صناعة الأحذية ، وتعنى الجودة المتميزة الاعتماد على طريقة إنتاج أفضل لتحقيق دقة اكبر ومظهر افضل للسلعة وغالبا ما يظهر ذلك بالنسبة للسلع في شكل مواصفات هندسية أكثر دقة .

(1) مأمون الدرادكة وآخرون : إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للطباعة ، عمان 2001 ، ص 28
(2) المرجع السابق ، ص :51

2- جودة الأداء :

هي التي ترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها وهو ما اصطلح على تسمية بدرجة الاعتمادية أو الجدارة كذلك درجة سهولة عملية الصيانة والإصلاح للسلعة عند الحاجة ، ويقصد بالاعتمادية قدرة السلعة على أداء المطلوب منها تحت ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة ، ومن الملاحظ أن جودة الأداء عادة ما تكون محكومة بجودة التصميم التي يتم تحديدها ، فلا يمكن من الناحية العملية ان تكون جودة الأداء أفضل من مستوى جودة التصميم ، ولكن العكس في بعض الأحيان هو الصحيح ، ويمكن محاولة رفع مستوى جودة الأداء عن طريق بعض السياسات مثل : سياسة ضمان السلعة فيما يتعلق بالأجزاء المصنعة خلال فترة زمنية معينة وتقديم إرشادات عن طريقة الاستعمال .

3- جودة الإنتاج :

على الرغم من ان كلا من جودة التصميم والأداء تعتبر هدفا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه ، إلا انه يصعب تحقيقهما من الناحية العملية أثناء العملية الإنتاجية ، فهناك ذلك البعد الأخر من الجودة الناتج عن ظروف الإنتاج الفعلية والذي يعرف بجودة الإنتاج أو جودة المطابقة للمواصفات ويتوقف هذا الأخير على أي حد تم اختيار التصميم بحيث يتلاءم مع القدرات التكنولوجية المتاحة في العملية الإنتاجية في المؤسسة فالتطابق الجيد بين قدرات العملية الإنتاجية ومجموعة المواصفات الموضوعية للمنتج قد يؤدي إلى جودة مطابقة ممتازة على الرغم من ان المواصفات الموضوعية للمنتج تكون أصلا على مستوى متوسط .

وهناك من يعتبر أن الجودة خمس طرق ترى بها⁽¹⁾ :

1- رؤية من اجل التفوق :

تعرف الجودة بطريقة مطلقة وعامة فهي علامة العمل الجيد والمتفاني ولا نستطيع تقديم تعريف محدد لها ولكن نحس بها عن طريق الخبرة في العمل

2- رؤية مركزة على المنتج :

إن الجودة هي شيء محدد ونستطيع قياسه عن طريق الفرق بين الخصائص المطلوبة والعناصر المكونة للمنتج .

3- رؤية مركزة على المستعمل :

إن الجودة توجد غالبا في أعين المستعملين وقليل منها في المنتج ، لكل مستهلك رغبات وحاجات مختلفة ، وكلما وجد منتوجا يلبي له هذه الرغبات والحاجات يعتبره ذو جودة عالية .

(1) GERD.F.KAMSKE et JORG –PETER BRAUER , op.cit, p 62

4- رؤية مركزة على السيرورة :
إن الجودة تعنى الوفاء للخصائص المطلوبة وكل انحراف عن هذا المفهوم سيؤدى حتما إلى انخفاض في قيمة المنتج ، فالجودة تنتج عن عمل جيد ونتائجه تكون مطابقة للمواصفات المطلوبة

5- رؤية مركزة على العلاقة : سعر /منفعة :
يعبر عن الجودة عن طريق التكاليف و الأسعار حيث أن منتوجا ذو جودة يقدم أداء جيد وبسعر مقبول أي انه مطابق للخصائص المطلوبة وبسعر مرض.

فيما أشار : PHILLIPE DETRIE إلى أربع مكونات للجودة وهي (1)

1- جودة التعريف :
وهي تحديد احتياجات الزبائن للوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة في دفتر الشروط ، المواصفات التقنية ، مدة الإنجاز ، التغليف

2- جودة التصميم :
هي إعداد أو تحفيز الحلول التي تسمح للوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة

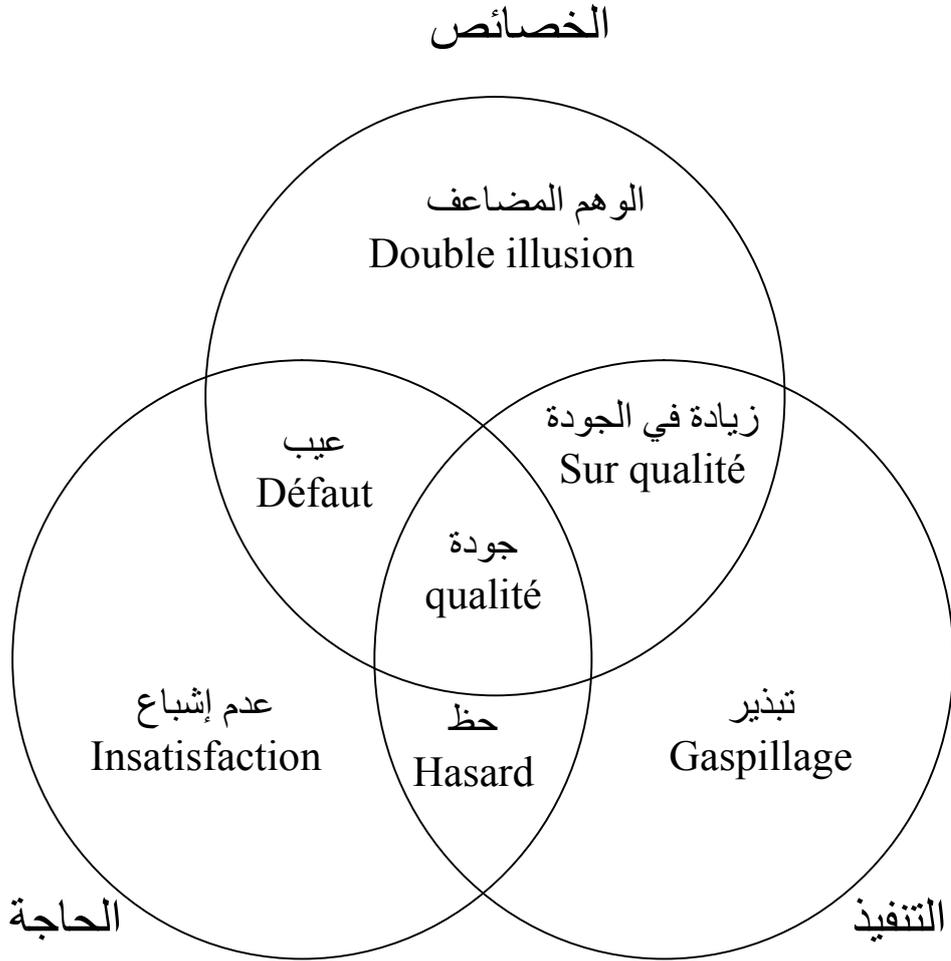
3- جودة التنفيذ :
هي تنفيذ الحلول المتطابقة كلية مع الخصائص المطلوبة وفي الزمن المحدد

4- جودة الخدمات :
هي اقتراح أداءات تكميلية لكل زبون: الاستقبال ، النصيحة، خدمات ما بعد البيع.

المبحث الثاني: مفردات الجودة ورهاناتها

(1) PHILLIPE DETRIE: op.cit, p24

يتميز استعمال مفهوم الجودة بوجود بعض المفردات والتي سنحاول معرفة مضمونها في هذا المبحث ونقوم بسرد رهانات الجودة لكل من الزبون، العامل والمؤسسة.
المطلب الأول: مفردات الجودة:



المصدر : Claude Jambart : Op.cit, P 12

ينشأ المنتج بتلاحم ثلاث عوامل رئيسية :

- الاستماع لرغبات الزبون
- الخصائص المتواجدة بالمنتج
- التنفيذ

لهذا فالمنتج الجيد - ذو الجودة - ينشأ من تقاطع هذه المجالات الثلاثة⁽¹⁾.

فقد نستطيع إنتاج منتج يحقق رغبات المستهلك دون ان يكون ذلك ضمن الخصائص أي ان هناك عدة حالات محتمل وقوعها فالدائرة المكونة للحاجات تتقاطع مع دائرة الخصائص التي تشمل دفتر الشروط ، وتتقاطع أيضا مع دائرية التنفيذ أي هي المنتج التي يحتاجه

(1) CLAUDE JAMBERT : op.cit , p 12

الزبون ودائرة الخصائص تتقاطع مع دائرة التنفيذ وهذه المنطقة تمثل التطابق مع الخصائص .

إجمالاً يمثل تقاطع هذه الدوائر الثلاث سبعة حالات من الجودة:

- 1- الجودة المتحكم فيها :
هي الحالة التي تشبع فيها رغبات الزبائن عن طريق منتج مطابق للخصائص المطلوبة
- 2- العيب :
في هذه الحالة هناك رغبات معينة للزبون تم تحديد خصائصها لكنها لم تؤخذ بعين الاعتبار عند التنفيذ أي أن هناك بمثابة عدم تطابق قد يؤدي إلى عدم رضا الزبون
- 3- الزيادة في الجودة :
هي المنتج المطابق للخصائص المطلوبة لكن الزبون ليس بحاجة إليها
- 4- الحظ :
في هذه الحالة قد تتحقق رغبات الزبون عن طريق الصدفة أي ان هناك ظروف خارجية⁽¹⁾ عملت على تحقيق الجودة المطلوبة
- 5- الوهم المضاعف :
في هذه الحالة يقع المنتج في الخطأ مرتين ، الأول عند تحديد خصائص غير مطلوبة من طرف الزبون ، والثاني عندما لا يتم تنفيذ هذه الخصائص.
- 6- التبذير:
والذي يتمثل في فضلات الإنتاج ، الوقت الضائع ، الرتوشات في هذه الحالة الزبون ليس بحاجة إلى منتوجات ليست مطابقة للخصائص وأيضا لتلبي حاجاته وبالتالي فالمنتوج لا يحتاج إلى تعديلات إضافية ومعظم هذه الأخطاء تتم في عملية الإنتاج .
- 7- عدم الإشباع :
في هذه الحالة هناك رغبات (معلنة أو كامنة) من طرف الزبون ولم يتم أخذها بعين الاعتبار ضمن الخصائص وبالتالي لم يتم تنفيذها ، وهنا يجب على المؤسسة العمل على كشف تلك الرغبات و إشباعها .

(1) FRANÇOIS DAGUISE :PROFESSION QUALITICIEN,ed dunod,paris,2000,p7

المطلب الثاني : رهانات الجودة

أ- الرهان من أجل الزبون :

1- الإشباع:

إن عملية إشباع رغبات الزبائن تتحدد وفق معايير تقنية على المؤسسة احترامها ويعبر عنها في دفتر الشروط الذي يحدد بدوره المواصفات المطلوبة و المراد إشباعها ، وهذا اجدر شئ يرتقبه الزبون وعليه يقبل أو يرفض السلع التي تتطابق مع المواصفات ويرفض ما لم يحدد أو يخرج عن نطاق الصياغة التقنية للسلعة أو الخدمة .

2- الوفاء:

إن العلاقة بين المؤسسة وزبائنها تتعدى الحواجز المادية من ربحية ورفع أرقام الأعمال إلى زيادة الترابط وتمتين العلاقة مع الزبائن في إطار الوفاء بين الطرفين ويصبح هذا العامل المحرك أو العنصر الحيوي ويعرف الزبون الوفي للمؤسسة على انه:

- هو الذي لديه ثقة كافية بالمؤسسة بحيث تصبح لديه القدرة على طرح جميع رغباته قصد تحقيقها .
- يوضح نقائص المنتجات يسهر على تحسين صورة المؤسسة و يشارك في عملية تطوير المنتجات الجديدة
- لا يغير ولائه للمؤسسة ولا يبحث عن بديل من منافسيها لإشباع حاجات كانت تنفرد بتلبيتها

وعلى هذا الأساس فانه من الضروري على المؤسسة المحافظة على وفاء زبائنها ذلك لأن الحفاظ على زبون حالي يكلف المؤسسة خمس مرات اقل من ان تبحث عن زبون جديد⁽¹⁾

ب- الرهان من أجل الفرد العامل

1- التركيز على عمل كل فرد :

على المؤسسة العمل على تحسين جودة العمل إذا ما أرادت زيادة فعالية العمال ، هذا التحسين الذي تعمل المؤسسة على إدخاله عن طريق اتباع سياسة الجودة يعتبر من العوامل التي ترفع من فعالية كل الأفراد المتواجدين فيها ، وبالتالي يتخلصون من الأعمال الزائدة والمتبعة والتي من ضمنها أجرا تعديلات على المنتجات التي يتضح ان بها عيب بعد إنتاجها .

فكل عامل باستطاعته تقديم مساهمة – ولو بسيطة – في تحسين عمله شرط ان تكون لدى المسؤولين أذن صاغية وتأخذ آرائه بعين الاعتبار.

(1) PHILLIPE DETRIE: op.cit,p32

- وعلى هذا الأساس يجب الأخذ بعين الاعتبار خمس فرضيات(1)
- كل عامل لديه آراء خاصة به قد تختلف عن آراء الآخرين
 - كل الأشخاص لا يحبون التبذير
 - كل الأشخاص يحبون العمل المتقن ، ويريدون الافتخار بما صنعته أيديهم
 - كل شخص يجب ان يكون محترم ومقدر ، مهما كانت وظيفته في المؤسسة
 - لا يتقبل الأشخاص عادة التقليل من عملهم

2-المساعدة على تنشيط التسيير :

في الفترات الماضية ، كان التسيير منصبا على تمرير الأفكار من الإدارة نحو العمال لكن في الفترة الحالية فان التسيير هو فن تحفيز فريق العمل نحو الإشباع المستمر للزبائن سواء كانوا زبائن داخليين (العمال داخل المؤسسة) أو خارجيين (المستهلكين)

لذا فانه من الواجب توجيه ثقافة المؤسسة نحو إشباع الزبون أخذا بعين الاعتبار الجودة كأحد أهم أعمدة النمو داخل المؤسسة

3- التماسك :

إن المؤسسة هي بمثابة مكان عمل يضم كفاءات متعددة ، لذا لا يجب النظر إليها كتجميع للكفاءات بل يجب اعتبارها تعدد للكفاءات لهذا فالشيء المطلوب من العمل هو توفر ثقافة التعاون بينهم للقيام بكل المهمات المسندة إليهم بإتقان

فغياب روح التعاون بين العمال تؤدي إلى سلوكات سيئة ، فعند حدوث خطأ ما تجد الجميع يلقي بالمسؤولية على بعضهم البعض ، كما ان الجميع يحاول الاستيلاء على حق من حقوق زميله العامل ، فهذا الجو غير ملائم للعمل جماعيا .

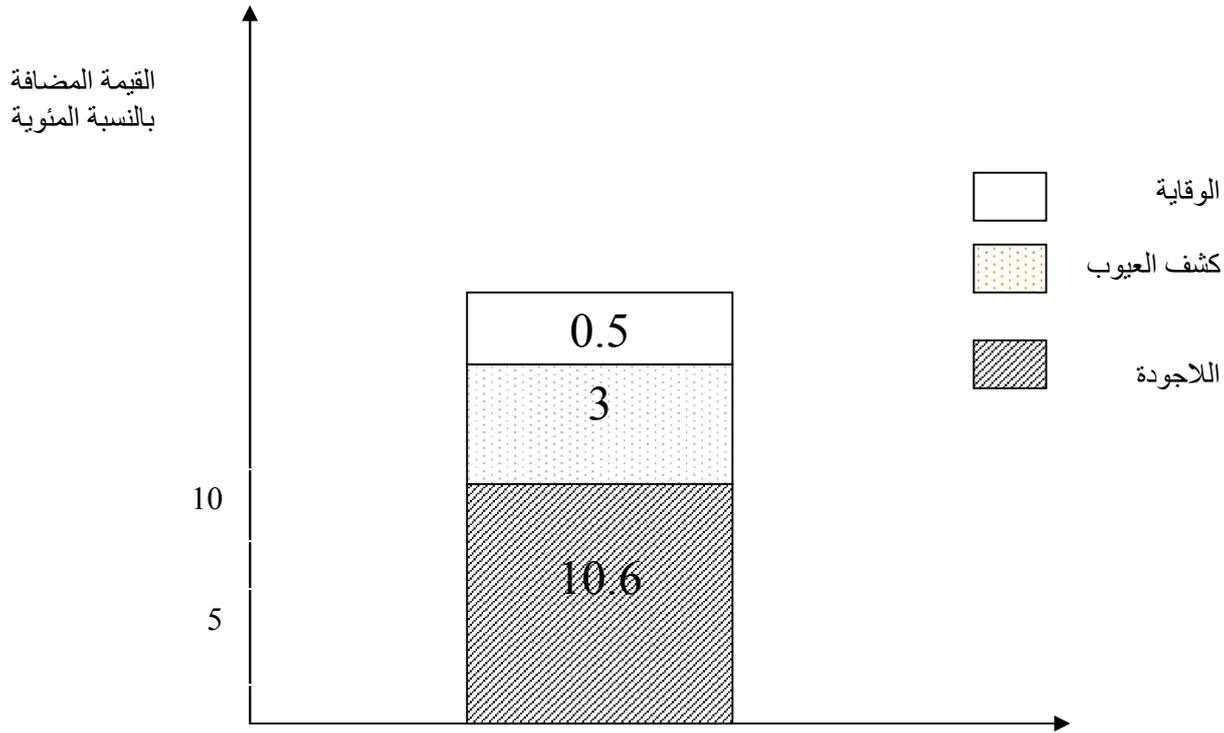
إن فالعمل على تحقيق الجودة في مخرجات المؤسسة يؤدي إلى إبداع طرق جديدة لعمل ضمن الهياكل الحالية المتوفرة في المؤسسة -وليس نفس طريقة العمل داخل هياكل جديدة- وهذا يأتي عن طريق تطوير الاتصال العمودي بين الإدارة والعمال (اعتبار العمال كزبائن داخليين)

ج- الرهان من أجل المؤسسة :

(1) IDEM, P33

1- تحسين سير العمل :

بينت العديد من الدراسات أن الأرباح المحتملة عند تطبيق سياسة الجودة في المؤسسة يمكن أن ترتفع إلى 20 % من رقم الأعمال⁽¹⁾
فقد أظهرت دراسة أجريت على عينة من 203 مؤسسة أن تكاليف اللاجودة تصل في المتوسط إلى 3.9 % من رقم الأعمال ، 10.6 % من القيمة المضافة و 2/3 من الربح الخام⁽²⁾



شكل رقم (5) : اللاجودة تمثل 10.6 % من القيمة المضافة للمؤسسة

المصدر : PHILLIPE DETRIE : op.cit, p35

(1) IDEM ,p35

(2) IBIDEM

2- التميز :

إن اتباع المؤسسة لسياسة الجودة تؤدي إلى تعزيز أربع ميزات تنافسية :

- استقبال الزبون والاستماع إليه
- تقديم منتجات مطابقة لرغبات الزبون
- زيادة قدرة المؤسسة على رد الفعل
- تقديم صورة مميزة للمؤسسة

ومن هذا المنطلق يجب أن نجعل جاذبية المؤسسة في مستوى سمعتها من أجل تحقيق التميز فحسب دراسة أكاديمية كل زبون غير راض عن منتج ما يقول ذلك لعشرة أشخاص (وقد يصل العدد إلى عشرين شخص بالنسبة لـ: 13 % من الزبائن غير الراضين) ، أما كل زبون راض عن المنتج فيقول ذلك إلى ثلاث أشخاص⁽¹⁾

3- النمو :

إذا كانت كل المؤسسة تبذل مجهودات من أجل زيادة الإنتاجية فإن هذا لا يكفي من أجل ضمان نموها بل يجب عليها تحسين تنافسها أمام المؤسسات الأخرى حيث أن :

$$\text{التنافسية} = \text{الإنتاجية} \times \text{الجودة}$$

فتحسين التنافسية يجبر المؤسسة على الزيادة في التنافسية أي الزيادة في الإنتاجية وفي نفس الوقت الزيادة في مستوى جودة المنتوجات المقدمة.

إن اتباع سياسة الجودة يمكن من الوصول إلى إشباع عدة أطراف :

- الزبون : بتحقيق رغباته
- العمال : عمل هو جيد من الوهلة الأولى
- المورد : يحافظ على حصصه السوقية
- أصحاب رأس المال : الذين يشجعهم ما تحقق من إشباع لباقي الأطراف

(1) IDEM,p36

ومن هذا المنطلق فالأرباح المرجوة من الجودة يمكن تلخيصها في الجدول رقم (1):

الأرباح المرجوة من الجودة		الأطراف
زيادة	انخفاض	
الرضا الوفاء	تكاليف البحث عن الأشياء	الزبون
التحسين الوقاية المساهمة القيمة المضافة	الرتوشات اللاتنظيم التذمر عدم التطابق	العمال
شهرة المؤسسة النمو	سمعة سيئة ضياع حصص سوقية	المؤسسة

جدول رقم (1) : الأرباح المرجوة من الجودة
المصدر : P. Detrie: op.cit, P38

بعد التطرق لأهم مفاهيم الجودة والتي ساهم فيها عدد كبير من المفكرين والعلماء، والتي تجمع أن الجودة تهدف إلى إشباع رغبات الزبون الكامنة أو المعلنة فهي إذن الهدف الأسمى لكل مؤسسة لأن استمرارية المؤسسة رهن بجودة المنتوجات التي تقدمها. كما تم التطرق أيضا إلى بعض المفاهيم الخاطئة والتي يعتقد بها عدد كبير من الناس وفي هذا الإطار قمنا بتصحيح هذه المفاهيم وتعرضنا إلى بعض المفردات التي تستعمل عادة في مجال الجودة. لكن التساؤل المطروح هو كيف يتم استعمال هذه المفاهيم المتعلقة بالجودة في التسيير وكيفية تطور هذه الطرق التسييرية وهذا ما سنحاول توضيحه في الفصل التالي.

الفصل الثاني: تسيير الجودة

المبحث الأول: حلقات الجودة و

الأدوات

المستعملة ضمنها

المبحث الثاني: مفاهيم أخرى لتسيير

الجودة

المبحث الثالث: المعايير الدولية للجودة

الفصل الثاني: تسيير الجودة

المبحث الأول : حلقات الجودة

ظهر مفهوم حلقات الجودة في المؤسسات الكبرى اليابانية في بداية التسعينات وهو ثمرة للمجهودات التي قام بها اليابانيون هذا الحرب العالمية الثانية لإعادة بناء بلدهم وتطور اقتصادهم، حيث لجأ اليابانيون إلى الأبحاث الأمريكية في مجال الرقابة الإحصائية للجودة والتي طورها الأمريكيون إبان الحرب. وأولى الأفكار القاعدية التي ساعدت على ظهور حلقات الجودة تبدأ من 1920 إلى 1930 في الولايات المتحدة بظهور فكرة عمل المجموعات⁽¹⁾ ومن بعد ذلك، قام كل من Juran و Deming بتطبيق هذه الأفكار، حيث أهتم الأول بالجوانب الكمية للموضوع بينما أهتم الثاني بالطرق المختلفة لتجميع موارد المؤسسة⁽²⁾.

قام هذان العالمان بتنشيط عدة ملتقيات في اليابان مما أدى إلى انتشار حلقات الجودة بينما بدأت أهم المؤسسات الأمريكية بتبني هذا المفهوم بحلول السبعينات.

قام Ishikawa بتعديل مفهوم عمل المجموعات مع الطرق اليابانية في بداية الخمسينات وقام بتطبيقها في مجالات واسعة، سميت هذه التقنية باسم حلقات رقابة الجودة (Quality Control Circle) وبعد ذلك بدأت في الانتشار وأطلق عليها اسم حلقات الجودة والتي وضعت أساسا لتطبق في المستوى التنفيذي (الإنتاج)، كما قام بتعديلات على هذه الفكرة وعممها لتمتد إلى كافة مستويات المؤسسة وإعتبرها عامل اساسي لما سماه فكرة رقابة الجودة في كامل المؤسسة (Company Wide Quality Control Concept) والذي أظهر فيه أهمية العمل الجماعي بالنسبة للفرد وبالتالي إلى كل عامل في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم حلقات الجودة:

يتفق أغلب الكتاب على مفهوم واضح ومحدد لحلقات الجودة حيث تعرف أنها "مجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددها بين 3 إلى 12 فردا يقومون بنفس العمل أو بعمل مشابهه وب نفس ظروف العمل، يجتمعون بشكل منتظم لمدة زمنية- هذه المدة ساعة مدفوعة الأجر- كل أسبوع وتحت قيادة مشرف خاص بهم ويكونوا مدربين على تحليل وحل المشكلات الخاصة بالعمل الذي يقومون به وتقديم الحل المناسب للإدارة وتتولى الإدارة متابعة تنفيذ الحلول"⁽³⁾

كما يرى البعض أن حلقات الجودة هي "عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون طواعية في تحمل مسؤولية معينة في حقول اختصاصها الإنتاجي أو الخدمة، يلتقون أسبوعيا لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمجابهة مشكلات الجودة في مجالات أعمالهم المختلفة كما يستعينون بالخبرات الإدارية والتقنية بالمؤسسات لمساعدتهم بوضع الإستراتيجية الشاملة لمعالجة المشكلات الحاصلة وفقا لأولويات المشاكل المتعلقة بالجودة، كما أنهم يمارسون في الوقت ذاته دورهم في تقييم المجالات التي حققها جهدهم"⁽⁴⁾

(1) GERD.F.KAMISKE et JORG PETER BRAUER :op.cit, P 87

(2) GILBERT.J.B et all: **guider le développement de l'entreprise**, Ed d'organisations 1992, P 167

(3) مأمون الدرانكة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 126

(1) خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 121

والملاحظ هنا أن ملاحظ العمل أو رئيس العاملين يعمل داخل حلقة الجودة على أساس كونه مشرفا وليس كرئيس عليها فهو يعتبر من أحد أفرادها.

فيما يتطرق بعض الكتاب إلى طبيعة الطرق التي يستعملها أفراد حلقة الجودة لحل المشاكل حيث يرون أن "حلقة الجودة هي مجموعة صغيرة ودائمة تتكون من خمس إلى عشرة أشخاص من نفس قسم العمل، يجتمعون بصفة إرادية ودائمة من أجل تعريفه، تحليل وحل مشاكل الجودة وكل المشاكل الأخرى التي لها علاقة بمجال عملهم وهذا بتطبيق طرق معينة تكون عادة إحصائية من أجل تحسين سير وحدة عملهم"

بينما يركز آخرون على طبيعة المواضيع التي يتناولها أعضاء حلقات الجودة فيعتبرون أن "حلقة الجودة هي مجموعة صغيرة مكونة من حوالي خمس إلى اثني عشر عامل والذين يلتقون بصفة منتظمة ويتناقشون بطريقة حرة وإدارية حول المشاكل المرتبطة بمجال عملهم، هذه الحلقات تكون مسيرة من قبل زميل لهم أو عن طريق مسؤول وتستمر هذه الحلقات لمدة تتراوح من ساعة لساعتين، وتكون عادة مرة في الأسبوع في وقت العمل، يختار أعضاء المجموعة مواضيع تتعلق عادة بمشاكل العمل أو بنقاط الضعف في المؤسسة لمناقشتها ودراستها، والحلول أو الاقتراحات التي تقدمها المجموعة تطبق بعدما يوافق عليها المسؤول عن حلقة الجودة- إذا لم يعارض ذلك أعلى طرف آخر- وتقوم المجموعة بمهمة مراقبة نجاح ذلك.

ووفقا لهذه التعريفات فإن حلقات الجودة تتوفر على عدة نقاط هي:

1- قيام مجموعة صغيرة من العاملين يعملون في صناعة جزء من المنتج أو تقديم خدمة معينة، هذه المجموعة تخضع إلى إشراف وتوجيه رئيس القسم والذي يعتبر مشرفا وليس مسؤول عنها.

2- يلتقي العمال بصفة طوعية وإرادية وليس بصفة إجبارية.

3- المدة التي تستغرقها حلقة الجودة تتراوح ما بين ساعة إلى ساعتين مرة في الأسبوع، يمكن أن تكون هذه المدة خارج أو أثناء أوقات العمل لكنها تكون مدفوعة الأجر.

4- تتم اللقاءات بصفة منتظمة وليس عند بروز مشاكل فقط، بل يجب أن يكون التفكير دائم حول المشاكل حتى قبل حدوثها.

5- اختيار موضوع النقاش يتم بالاتفاق بين كل عناصر المجموعة للتمكن من معرفة المشكل المطروح وبالتالي محاولة فهمه وإيجاد حل له.

6- حلقات الجودة ليس لها مدة حياة معينة فهي لم تنشأ من أجل وضعية معينة بل هي إرادة مستمرة لتحسين الجودة. والواقع أنه لا ننتظر أن تكون حلقات الجودة ذات فعالية سريعة، وأن تحقق لنا نتائج إيجابية في أسرع وقت، حيث أن هذه النتائج الإيجابية السريعة تلاحظ عادة، في مجال الأهداف المركزة على العمال فهم الذين يركز عليهم نجاح العمل في حلقات الجودة، نظرا لحماس العمال وطبيعة المشاكل المتطرق إليها والتي عادة ما تكون مشاكل بسيطة ومستعجلة، وبذلك تنتقل المجموعة تدريجيا إلى حل المشاكل العويصة.

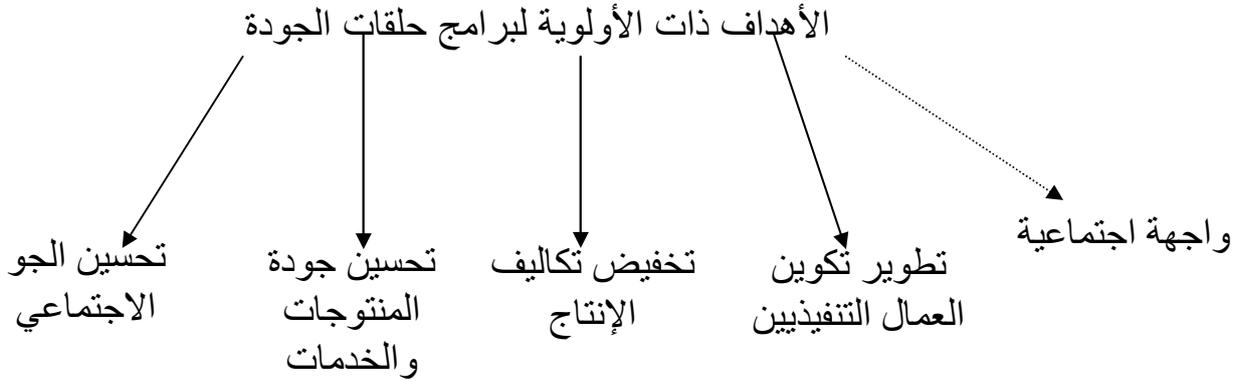
7- الهدف الأول من حلقات الجودة هو تحسين القدرة على الاقتراح لدى العمال فهم الذين لديهم القدرة على حل المشاكل التي تعترضهم أثناء عملهم.

يتطلب نجاح حلقات الجودة مساهمة فعالة من طرف إدارة المؤسسة ويتم هذا عن طريق إدخال هذا المفهوم إلى كافة هياكل المؤسسة، لذا يجب على الإدارة أن تساند بوضوح هذه الطريقة وتشارك فيها بصفة إيجابية.

ركزت حلقات الجودة في بادئ الأمر على تحسين جودة المنتوجات لكن التوسع في هذا المفهوم أدى إلى توسيع رقعة تطبيقه إلى (1):

- 1- أهداف مركزة على الجودة : التحسين المستمر في الجودة، إلغاء العيوب تحقيق أكبر إشباع للزبائن (الداخليين والخارجيين)، تقليل عدد الشكاوي رفع القدرة على المنافسة.
- 2- أهداف مركزة حول الإنتاجية، تقليص التكاليف، تحسين التواصل والاتصال، الكشف عن الأعطاب وحذفها، تقليل عدد القطع المعيبة.
- 3- أهداف مركزة على العمال، رفع درجة تحفيز العمال، العمل على زيادة كفاءة العمال، استغلال إبداعهم، رفع درجة الرضى عن العمل وزيادة ثقة العمال بأنفسهم، العمل على زيادة الترابط بين العمال والمساعدة على نشأة العلاقات الاجتماعية، التكوين الدائم للعمال، تعليم طرق الرقابة على الجودة.

ويوضح الشكل رقم (6) بعض الأهداف ذات الأولوية لبرامج حلقات الجودة :



شكل رقم (6) الأهداف المختلفة لحلقات الجودة

المصدر : F.Chevalier : **cercles de qualité et changement organisationnel**, ed : economica, Paris, 1991, P 41

(1) GERD.F.KAMISKE et JORG PETER BRAUER:op.cit, P 88

وينقسم عمل حلقات الجودة إلى أربع مجالات رئيسية (1):

1- جمع المشاكل وتعريفها : اختيار المشاكل المراد دراستها وتقديم الملاحظات حولها، وضع اقتراحات للتعرف على نقاط الضعف وتحليلها، وضع ترتيب لمدة أهمية الحلول المقترحة.

2- معالجة المشاكل : حيث يتم قبول الإدارة لمجموع المشاكل المراد حلها بالتشاور مع حلقات الجودة الأخرى، ويقوم أعضاء الحلقة بالتفريق بين أسباب المشاكل ومدى تأثيرها عن طريق الرسم التخطيطي (سبب نتيجة) ويتم البحث عن الحلول باستعمال العاصفة الدماغية ووضع أهداف محددة وحلول بديلة مع اختيار الحلول الموافقة.

3- تقديم النتيجة : تقدم النتيجة إلى الإدارة من أجل تطبيقها.

4- وضع الحلول والسهل على نجاحها : يتم وضع الحلول قيد التطبيق بعد موافقة الإدارة، ويسهر أفراد المجموعة على تطبيقها ومحاولة تطويرها باستمرار وتطبيقها في مجالات أخرى.

وتجدر الإشارة إلى الفرق ما بين حلقات الجودة وفريق العمل إذ أن حلقات الجودة تختلف عن فريق العمل في اختيار الأعضاء حيث يتم بطريقة تطوعية ومن الضروري أن يتوفر لهم التدريب اللازم والوسائل والمعدات المطلوبة بينما أعضاء فريق العمل يتم تكليفهم⁽²⁾ ويكون من المتوقع أن تكون لديهم القدرة والمهارة اللازمة لأداء أعمالهم، كما يختلف المفهوم من حيث الأهداف حيث أن حلقات الجودة تهدف إلى تحسين مستوى الأداء بينما يهدف فريق العمل إلى إنهاء المهمة المطلوبة منهم بشكل يرضى عنه الرئيس. كما أن فريق العمل يجب أن يكون تحت إمرة رئيس يتم تعيينه من قبل الإدارة عكس حلقات الجودة التي يكون فيها كل الأعضاء متساويين.

ويطلب وضع حلقات الجودة نشأة خمس تنظيمات (3):

1- لجنة التوجيه : التي تتكون من المسؤولية عن أهم الأقسام داخل المؤسسة، تقوم هذه اللجنة باختيار حلقات الجودة المناسبة وتقوم أيضا بتحديد أهدافها وتطويرها.

2- لجنة القيادة : تمثل مجموعة عمل تقوم بحل مجموعة كبيرة من المشاكل المتعلقة بحلقات الجودة ابتداء من نشأتها، متابعة عملها ولها كذلك مسؤولية حل المشاكل التي قد تنشأ بين حلقتين أو أكثر من حلقات الجودة.

3- المسهل : مهمته الأولى هي تأمين الاتصال بين العمال والمسؤولين ومساعدة منسقي حلقات الجودة خلال مختلف مراحل تطورها، فهو الشخص الذي يلجأ إليه أعضاء الحلقات في حالة وجود غموض أو مشكل معين.

4- المنشط : من المستحسن أن يكون أحد المسؤولين المباشرين عن أعضاء المجموعة، والذي تكون مهمته تشكيل حلقة الجودة وتكوين أفرادها، تنشيط وتوجيه الحوار بين الأعضاء وتحديد الهدف من كل حلقة.

5- أعضاء المجموعة، والذين ينتمون إلى الحلقة بكامل إرادتهم ويجب أن يكونوا من نفس قسم العمل ويشاركون بصفة دائمة في الحلقة.

(1) IDEM, P 98

(2) سالم سعيد القحطاني : "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، مجلة الإدارة العامة، أبريل 1993، ص 8

(3) GILBERT J.B et all, Op.cit, P 169

وتهدف الإدارة من خلال تطبيق حلقات الجودة إلى تحقيق أهداف ملموسة وأخرى غير ملموسة والتي تتمثل في⁽¹⁾:

- 1- السعي الدائم للتحقيق التطور والتحسين في كل من الجودة والإنتاجية.
- 2- السماح للعاملين بالمشاركة الفعلية في مناقشة مشاكل العمل وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.
- 3- شعور العامل أنه يعمل ضمن الحلقة بشكل تطوعي وغير مفروض عليه.
- 4- الاهتمام بمجموعة المشاكل التي يقوم الفرد بحلها.
- 5- العمل على تطوير المهارات القيادية وإعداد مجموعة من المشرفين.
- 6- إعداد الفرد إعدادا جيدا حتى لا يكون أنانيا ويعمل بروح الفريق الواحد.
- 7- تقليل الصراع الموجود بين الإدارة والعاملين.
- 8- مساعدة الأفراد لحل مشاكلهم.

(1) مأمون الدرادكة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 126

المطلب الثاني: تكوين حلقات الجودة

قبل عملية تكوين حلقات الجودة يجب التأكد من الدعم الكامل للإدارة للقيام بهذه العملية كما يجب توفر الاتصال الجيد ما بين العمال والإدارة لأنه بتكوين هذه الحلقات نضمن تحسن واستمرار سيرورة الاتصالات⁽¹⁾.

تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرارات الخاصة بإنشاء حلقات الجودة وتستغرق العملية مدة شهر وتتضمن هذه العملية⁽²⁾:

1- التخطيط لإنشاء الحلقات، تتضمن ما يلي:

أ- اختيار المستشار الخارجي الذي يقوم بمساعدة الإدارة العاملة على إدخال نظام الحلقات في المؤسسة.

ب- تشكيل لجنة تشرف على هذا النظام ويتألفها أحد أعضاء الإدارة العليا وتتولى هذه اللجنة ما يلي:

- تحديد القواعد العامة المستخدمة داخل الحلقات كمواضيع الاجتماعات وطريقة الحوار والنقاش وغيرها.

- تحديد الأسس التي يتم الاعتماد عليها للحكم على درجة نجاح الحلقات في أداء عملها مثل انخفاض نسبة الأخطاء في العمل، تطوير أساليب العمل، تجنب حدوث المشكلات قبل حدوثها.

- اختيار منسق من داخل المؤسسة يتولى الإشراف على كل حلقات الجودة.

- اختيار لكل حلقة من الحلقات المشكلة والذي يتولى:

1- تنسيق أنشطة الحلقة.

2- حضور اجتماعات الحلقة.

3- الاحتفاظ بسجلات تتضمن اهتمامات وإنجازات الحلقة.

ج- تكوين الأجهزة الإدارية التي تساعد الحلقات في تحقيق أعمالها كالأدوات والمرافق.

2- الإعداد والتدريب:

في هذه الخطوة يلتقي منسقو المجموعات واللجنة المتخصصة مع الخبير الخارجي الذي يقوم بشرح الفلسفة الرئيسية التي تقوم عليها فكرة الحلقات، وبعد ذلك تتم مجموعة من اللقاءات بين الخبير والمتدربين لتعريفهم بفلسفة الحلقات وطرق عملها، وبعد ذلك تخصص عدة أيام لتعليم المتدربين المرتقبين بالأساليب الفنية التي تستخدم أثناء النقاش داخل الحلقات وكيفية حل المشاكل من خلال العمل المنظم.

3- العضوية: تسعى هذه الخطوة إلى ضم بعض العاملين إلى حلقات الجودة والتزامهم بالعضوية بطريقة طوعية وتبدأ هذه الخطوة بلقاءات ودية غير رسمية وتكون بين مديري الأقسام ومنسقي الحلقات والعاملين وتكون هذه اللقاءات فرصة للحديث والحوار حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار من قبل الجميع،

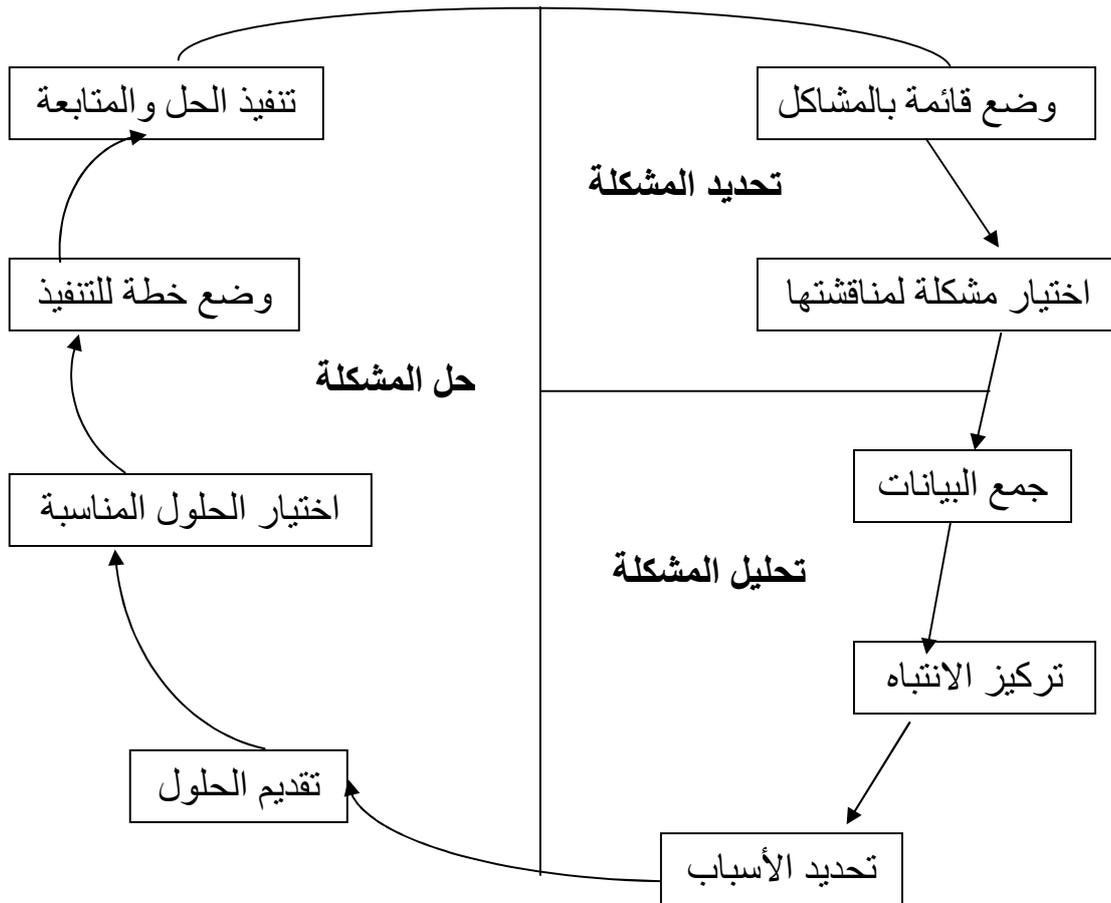
(1) P. MIGANI : Les systèmes de management, Ed d'organisations, Paris, 1993, P 86

(2) المرجع السابق، ص 128

وبعد ذلك يلتقي قادة المجموعات مع كل موظف على حدة ليحدد رغبته في العضوية ويقدم له نشرات تتضمن فلسفة وفكرة الحلقات وتتضمن هذه الخطوة بأنها تأخذ فترة زمنية طويلة قد تصل إلى ثمانية أسابيع حتى يتم التمكن من ايجاد الرغبة الحقيقية للعاملين في العضوية.

4- كيفية عمل حلقات الجودة:

والتي يوضحها الشكل رقم (7) وهي تحديد وحل المشاكل المطلقة بكل من الجودة والإنتاجية:



شكل رقم (7) كيفية عمل حلقات الجودة
المصدر: مأمون الدرادكة: مرجع سبق ذكره، ص 131

المطلب الثالث : عوامل الفشل والنجاح في حلقات الجودة.

قام بعض المفكرين بإجراء دراسات حول العوامل التي أدت إلى فشل تطبيق حلقات الجودة في بعض المؤسسات، من بينهم Dessler الذي قام بتحديد مجموعة من المشكلات التي واجهت أسلوب حلقات الجودة ومنعت تلك الحلقات من تحديد أهدافها⁽¹⁾:

1- وجود نقص لدى العاملين في تفهم فكرة أسلوب الحلقات، يظهر هذا عندما يشعر العمال أن برامج حلقات الجودة ما هي إلا كغيرها من باقي البرامج التي تتبناها الإدارة من أجل زيادة الإنتاجية وحل هذه المشكلة من خلال إقناع العمال أن العائد المتحقق لهم وللشركة سوف يفوق التكلفة والتضحيات التي قدمت من طرف المؤسسة ومن طرفهم.

2- عدم وجود تجانس بين الإدارة وأفكار مقترحات العاملين، حيث يشكو العمال من تجاهل الإدارة لاقتراحاتهم التي يقدمونها في حلقاتهم، ويكون حل هذه المشكلة من خلال الحوار البناء ما بين الإدارة والأفراد بحيث يتم مناقشة مقترحاتهم على شكل لقاءات مباشرة وليس من خلال تقارير مدونة.

3- مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق خبرة الأفراد، تحدث هذه المشكلة عندما تختار الحلقة مشكلات خارجة عن تخصص أفرادها ويمكن تقادي هذه المشكلة إن وجد قائد جيد يتجنب الوقوع في هذا الخطأ.

4- قيام أفراد الحلقة بالتصدي لمشاكل من الصعب حلها من خلالها وتحل هذه المشكلة باستدعاء الخبراء المتخصصين للمساعدة في مناقشة المشكلة لإيجاد الحلول المناسبة لها.

5- انعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة، قد يتعارض موعد انعقاد الحلقات مع أوقات عمل أعضائها.

ولضمان نجاح عمل حلقات الجودة يجب تحقق ما يلي⁽²⁾:

1- التأكد على أن كل فرد ضمن المجموعة قد فهم طبيعة التزامه نحو المجموعة وفي مرحلة مبكرة قبل تنفيذ البرنامج.

2- تصميم المنتج حسب معايير قياسية منظمة بحيث تكون موضع تطبيق من ناحية وتنسجم مع هيكلها من ناحية أخرى.

3- التأكد من أن هناك التزام من قبل كافة المستويات الإدارية وكذلك من وجود موجه أو قائد لتلك المجموعات يرتبط مع كافة القادة الآخرين ليعملوا على تحقيق الهدف العام للمؤسسة.

4- تعيين مدرب يدعم وينمي قدرات قادة حلقات الجودة.

5- التأكد من حصول كل مدرب على برنامج التدريري.

6- التأكد من دعم الإدارة لحلقات الجودة.

7- توضيح أن المساهمة في حلقات الجودة هي تطوعية وبمحض رغبة العاملين.

8- التأكيد على التزام المدراء بالمساهمة الفعالة في تطوير حلقات الجودة وتوفيرهم للوقت المناسب لالتقاء الأعضاء بشكل منتظم.

(1) المرجع السابق، ص 137

(2) خضير كاظم حمود : : مرجع سبق ذكره، ص 141

9- تطوير نظام أو مدخل لحل المشكلات بحيث يكون موجه على الإبداع واستعمال الأفكار الجديدة.

10- التأكد من أن كل المقترحات قد تم عرضها على الحلقة وأن تلك المقترحات التي تم ترشيحها للتنفيذ قد تم تنفيذها فعلا.

كما تجدر الإشارة هنا إلى مجموعة من عوامل النجاح الأخرى والتي ذكرها Bruno Fabi ورتبها في الجدول التالي :

الترتيب	عوامل النجاح
1	الالتزام والدعم من طرف الإطارات العليا
2	الالتزام والدعم من طرف الإطارات المتوسطة
3	تكوين الأعضاء
4	الالتزام والدعم من طرف العمال والنقابة
5	تكوين المنشطين
6	الاستقرار التنظيمي
7	فلسفة التسيير
8	هدف العمال من المشاركة في حلقات الجودة
8	الحلول المقبولة والمنفذة من طرف الإدارة
8	الحفاظ على روح المشاركة
9	إعلام وتحسيس الإطارات المتوسطة
9	إعلام وتحسيس العمال وممثلي النقابة
9	اختيار مسهل لديه الوقت الكافي للقيام بعمله داخل الحلقة
9	تكوين المسهلين
9	مشاركة العمال طواعية
9	خبرة العمال السابقة في حلقات الجودة
9	الدعم الخارجي غير المالي
9	الاستقرار الداخلي لحلقات الجودة

جدول رقم (2) : أهم عوامل نجاح حلقات الجودة

المصدر : Bruno Fabi : "Les cercles de qualité : leçons de l'expérience internationale", Hommes et Entreprises en Algérie, n° 4, Janvier 1996, P 7

المطلب الرابع : أدوات تسيير الجودة

تسمح أدوات الجودة من التعرف على المشاكل التي تظهر أثناء أو بعد الإنتاج، فهمها وأخيرا حلها. تركز هذه الأدوات أساسا على قواعد رياضية أو إحصائية وتظهر أهميتها في أنها تساعد على حل عدد كبير من المشاكل بطرق سهلة نسبيا، كما أنها تتيح لنا :

- التعرف على المشكل المطروح .
- معرفة العوامل التي أدت إلى ظهور المشكل المطروح وتقييمها.
- معرفة ما إذا كانت الأسباب الموضوعية لها تأثير فعلي في نشأة المشكل.
- التأكد من فعالية التحسينات المجرأة.

ولاستعمال جيد لهذه الأدوات، يجب أن يتم استعمالها بطريقة مخطط لها سلفا، فهذا التخطيط هو الذي يساهم في أغلب الحالات في نجاح الأداة المستعملة. وتوجد عدة أدوات للجودة نذكر منها :

1- القائمة الإجمالية للعيوب Liste Récapitulative des Défauts

القائمة الإجمالية للعيوب هي عبارة عن طريقة سهلة لضبط وتمثيل معطيات خاصة بعيوب الإنتاج – بطريقة عقلانية، حسب عددها وطبيعتها. فهي عملية ذات أهمية قصوى لأن العديد من طرق دراسة هذه العيوب مثل الرسم التخطيطي لـ Pareto يركز أساسا عليها. تشمل القائمة الإجمالية للعيوب جدولا يوضح فيه مختلف العيوب الملاحظة في المنتجات مع كتابة عدد المرات الملاحظة لكل عيب، كما يجب ترك خانة العيوب غير المتوقعة وأيضا كل عيب يلاحظ أقل من مرتين نضعه في خانة المتفرقات، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم إمكانية البحث عن طبيعة هذه العيوب أسبابها.

ونظرا لأهميتها، فإن عملية المعلومات اللازمة من أجل تشكيل القائمة الإجمالية للعيوب يجب أن ينظر إليها كسيرورة والعمل على تطويرها وبراغي ما يلي عند جمع المعلومات :

- 1- الطرح الجيد للأسئلة.
- 2- جمع المعلومات المهمة فقط.
- 3- جمع المعلومات في أماكن محددة من المؤسسة.
- 4- إدراك القائمين بهذه العملية للأهمية القصوى التي يكتسبها عملهم وتدريبهم من أجل القيام بها.
- 5- مراقبة سيرورة عملية جمع المعلومات وتقييم النتائج.

2- المدرج التكراري :

المدرج التكراري عبارة عن مدرج مكون من عدة أعمدة، يستعمل من أجل تقسيم بياني للمعطيات حسب درجة تكرارها، يتشكل من مجموعة من المستطيلات متساوية القاعدة بينما يعبر الطول عن عدد التكرارات.

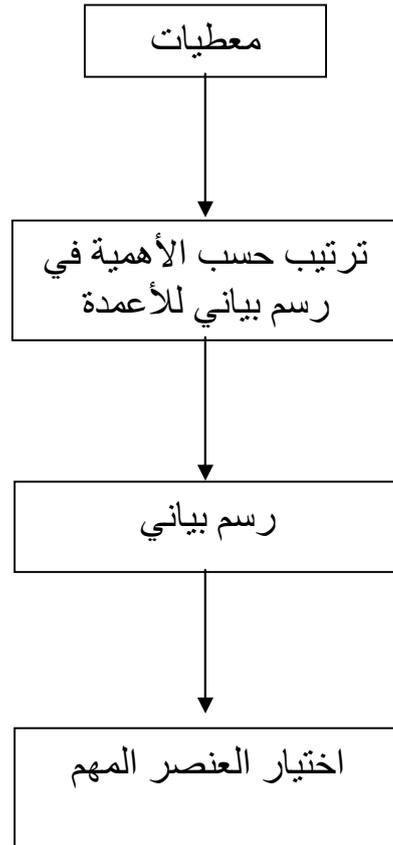
3- الرسم البياني للارتباط : الرسم البياني للارتباط هو شكل بياني يوضح العلاقة بين متغيرين. نشكل هذا الرسم البياني انطلاقا من مجموعة من المعطيات الثنائية الخاصة بمتغيرين واللذان نعتقد أن بينهما علاقة.

4- بطاقة قواعد الجودة : تمثل بطاقة عوامل الجودة طريقة لمراقبة سيرورة الإنتاج من قاعدة إحصائية. من أجل هذا نقوم بجمع المعلومات الملتقطة خلال سيرورة الإنتاج والتي تكون على شكل أرقام تعبر عن مدى الجودة المحققة، ثم نقوم بمقارنة هذه الأرقام مع المستوى المحدد (المعدل المطلوب) .

5- الرسم البياني لـ Pareto يسمى أيضا بقاعدة 20 – 80 أي أن 20% من الأسباب تشكل 80% من النتائج⁽¹⁾. نقوم باختيار الأسباب المهمة المتسببة في المشكل المطروح ومن بعد ذلك نقوم باختيار الأسباب ذات الأولوية مثلا في حالة منتج معيب فالأسباب تكون عديدة بينما نلاحظ أن ثلاثة أو أربع أسباب هي الرئيسية لحدوث هذا المشكل فنقوم بتحديد هذه الأسباب أولا.

الرسم البياني لـ Pareto يمكن أن يكون بسيطا بالتطرق لأسباب مشكل واحد أو مركبا لتحليل أسباب مشكلين معا. فهو يعتبر أداة فعالة للعمل ضمن حلقات الجودة.

(يجب أن تكون كمية)



شكل رقم (8) الرسم البياني لـ Pareto

المصدر : ALAIN BERNILLON et OLIVIER CERUTTI: **Les outils du management de la qualité**, Ed Chiheb, Alger, 1995, P 18

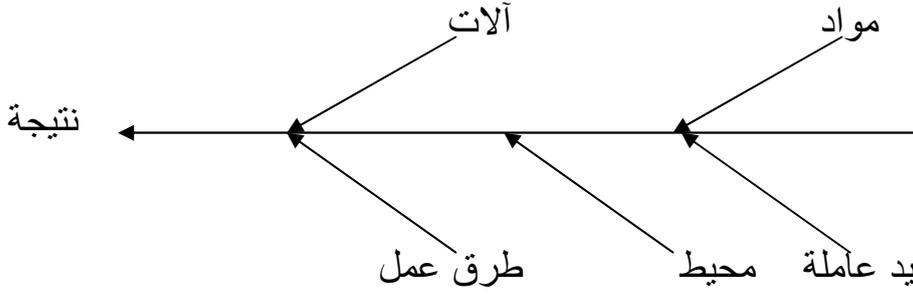
6- مخطط سبب ← ظاهرة لـ Ishikawa (مخطط السمكة) :

انطلق Ishikawa من كون الأسباب بالمكونة للمشكل تكون على شكل خمس مجموعات إما مشكلات خاصة باليد العاملة، بالمواد المستعملة، بالآلات، بطرق العمل أو بمحيط العمل والتي يقترح مجموعة من القواعد لحصر هذه الأسباب⁽²⁾:

(1) Renaud de Maricourt: **Les Samourais du management**, Ed Vuilbert, 1993, P 41

(1) Michel Galibert et all: **Méthodes et outils de la gestion qualité**, Ed Weka, Tome1, 2000, P 9

- 1- تشكيل مجموعة متكونة من الأشخاص المعنيين بالمشكل مع مختصين .
 - 2- تشكيل السهم المتجه نحو النتيجة.
 - 3- تشكيل مجموعة من الأسباب التي أدت إلى هذه النتيجة.
 - 4- تقسيم هذه الأسباب حسب المجموعات الخمسة السابقة.
 - 5- لا يعتبر هذا المخطط بمثابة نهاية بل هو بداية لمرحلة أخرى من الفحص والمراقبة لكل تلك الأسباب.
- يجب أن لا نعتمد على هذه الأسباب فقط بل يجب تحويل النتائج إلى صيغ كمية من أجل مراقبتها.



الشكل رقم (9) مخطط Ishikawa

المصدر : P.LYONN: *Les outils de la qualité totale*, Ed. Tec et Doc, Paris, 1991, P 143

و يهدف هذا المخطط إلى(1):

- جعل حلقات الجودة عملية
- وضع برنامج للجودة الداخلية في المؤسسة
- وضع برنامج للتحكم في التكاليف

7- العاصفة الدماغية Brain Storming :

هي كلمة مشتقة من اللغة الانجليزية من كلمتي الدماغ : Brain والعاصفة Storm وتشكيلها معها يشكل العاصفة الدماغية(2) وهي عبارة عن طريق الإبداع في نشر الأفكار داخل مجموعة من الأشخاص وتكون الكيفية كالتالي (3):

- 1- تشكيل مجموعة تتكون من 5 إلى 12 شخص.
- 2- وضع هذه المجموعة في قاعة تبحث على الإبداع.
- 3- توزيع قلم ومجموعة من البطاقات لكتابة الأفكار عليها.
- 4- شرح الموضوع المدروس.
- 5- إعطاء المشاركين الفرصة لطرح أفكارهم وضعها على سبورة خاصة لرؤية كل الأفكار الأخرى.
- 6- الحرص على عدم خلط أفكار المشاركين وعدم نقد بعضهم البعض.
- 7- عند الانتهاء من جمع المعلومات يطلب من كل المشاركين المساهمة في جعل الأفكار عملية وهذا عن طريق تحليل كل فكرة معطاة.
- 8- إلغاء الأفكار غير الجيدة وترتيب الأفكار الجيدة إلى مجموعات.

(2) Alain Bernillon et Olivier Cerutti: *implanter et gérer la qualité totale*, Ed d'organisations, Paris, 1988, p93

(2) Miguel Marti: *Audit de la qualité*, Ed d'organisations, Paris, 1986, P 73

(3) Henri-Pierre Maders et all: *conduire un projet d'organisation*, Ed d'organisations, 2^{ème} édition, 2001, P239

9- تحليل أفكار كل مجموعة وجعل كل الحلول عبارة عن أرقام.

المبحث الثاني : مفاهيم أخرى لتسيير الجودة

زيادة على مفهوم حلقات الجودة والذي يعتبر حجر الأساس من أجل تسيير الجودة داخل المؤسسة، توجد أيضا عدة مفاهيم أخرى قدمها أبرز رواد الجودة.

المطلب الأول : الرقابة الكلية على الجودة

قدم هذا المفهوم من طرف العالم الأمريكي Feigenbaum ، ويعرفه أنه استراتيجية للجودة تعتمد على ضم جميع أقسام المؤسسة وتوجيهها حسب متطلبات الزبون⁽¹⁾، كما يعتبره على كمنظام يؤدي بكل الجهود في مختلف أقسام المؤسسة إلى التطور وتحسين الجودة وعلى هذا الأساس فكل أقسام المؤسسة من تسويق، إنتاج... إلخ يجب أن تقدم أحسن ما لديها لإرضاء رغبات الزبون. وفي هذا الإطار قام Feigenbaum بتوضيح أهم الأفكار حول الرقابة الكلية على الجودة ولخصها في ما يلي:

- تعريف واضح لسياسة وأهداف الجودة.
- توجه المؤسسة نحو الزبون.
- تركيز الأعمال على تطبيق سياسة الجودة وتنفيذ أهدافها.
- العمل على إدخال نشاطات تركيز على الجودة داخل المؤسسة.
- تقييم واضح للمهام والمسؤوليات.
- تقديم كل الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف الجودة.
- ضمان الجودة ابتداء من الموردين.
- تقديم كل المعلومات اللازمة عن الجودة، سيرورة الإنتاج وطرق الرقابة الفعالة.
- إدراك كل العمال في المؤسسة لأهمية الجودة، وتمتعهم بالكفاءة والتحفز اللازمين.
- وضع قياسات الجودة ليتمكن العمال من تتبعها.
- وضع طرق لتصليح العيوب.
- الرقابة الذاتية المستمرة، تحليل النتائج الحقيقية ومقارنتها مع النتائج المتوقعة.
- تنفيذ رقابة كل الأنظمة.

والشيء الذي ينبغي ذكره هنا أنه بالرغم أن المفهوم الرقابة الكلية على الجودة يستوجب مشاركة كل العمال في المؤسسة، فإنه لا يلمس كافة المستويات داخل المؤسسة إلا في حالات قليلة، إذن وفي هذه الحالة فإن استخدام حلقات الجودة يكون له أهمية ثانوية لأن Feigenbaum يعتمد على تقسيم مختلف الأعمال المتعلقة بالجودة ويضع لها مصلحة خاصة فهو بالتالي لا يعتمد على كفاءة ومسؤولية كل العمال.

كذلك يرى Feigenbaum أن كل الأعمال في المؤسسة يجب أن تحتوي على:

- إشباع متطلبات الزبون وتحليل العيوب الممكن حدوثها ابتداء من عملية التصميم.

(1) GERD.F.KAMISKE et JORG PETER BRAUER :op.cit, P 117

- مراقبة القطع المستخدمة في تركيب المنتجات.
- توجيه الإنتاج والرقابة على المنتجات حسب متطلبات الجودة.
- تنفيذ دراسات خاصة عن الجودة من أجل معرفة مصدر العيوب وتحسين المنتج وسيرورة الإنتاج معاً.

المطلب الثاني : مفهوم "صفر خطأ"

قدم هذا المفهوم من طرف العالم Philipp.B.Crosby ، ويهدف على الوصول إلى إنتاج بدون عيوب وبدون أي تبذير في الموارد وأيضا دون اللجوء على عمليات تعديل كل المنتجات المعيبة. وفي دراسة قام بها وضح أن عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة يكلف المؤسسة أكثر من محاولتها تطبيق سياسة الجودة في المؤسسة⁽¹⁾. لذا يجب أن لا يحتوي أي منتج على أي عيب كان ولا تقوم المؤسسة بأي عمليات تعديل. وفي الإطار يقترح Crosby عدة مراحل لبرنامج "صفر خطأ" :

- توضيح الإدارة لرأيها حول الجودة.
- إلزامية تطبيق برنامج لتحسين الجودة.
- قياس الجودة عن طريق توضيح الانحرافات بين مستوى الجودة المحقق ومستوى الجودة المنتظر من أجل تقييم التعديلات المطلوبة.
- توضيح الخصائص الواجب توفرها في المنتج لكي يكون ذو جودة عالية وإيضاح منفعة الجودة كأداة من أجل التقليل من كلفة الحصول على الجودة.
- إدراك الجودة : تنمية روح المسؤولية لدى كل عمال المؤسسة بخصوص دورهم في تحقيق الجودة من أجل زيادة فعاليتهم.
- قياس التعديلات، وضع طريقة من أجل حل المشاكل التي تعترض العمال أثناء الإنتاج.
- وضع مفهوم 'صفر خطأ' كهدف واختبار القياسات التعديلية اللازمة من أجل الوصول إليه.
- تكوين العمال : تقدير نوع التكوين اللازم لكل من إطارات المؤسسة والعمال التنفيذيين من أجل القيام بدورهم في برنامج تحسين الجودة.
- تخصيص يوم للجودة أين يوضح فيه وبصفة تطبيقية مستوى الجودة المحقق.
- تحفيز العمال على وضع أهداف لأنفسهم ضمن هذا البرنامج.
- إلغاء مصادر الخطأ وهذا بوضع نظام للاتصال بين العمال والإدارة يسمح لكل عامل بإعلام الإدارة بكل المشاكل التي يواجهها والتي تحول دون تحقيق برنامج الجودة.
- مكافأة العمال على العمل المنجز.
- تنظيم لقاءات بحضور أخصائيين في الجودة للتواصل مع العمال.
- إفهام العمال أن برنامج تحسين الجودة لا ينتهي أبدا.

(1) IDEM, P 57

إن برنامج "صفر خطأ" يهدف إلى التخلص من فكرة قبول مستوى معين للجودة حيث أنه- وفي بعض الصناعات- لا يسمح بوجود الأخطاء في المنتج المقدم نظراً للتداعيات التي تنجم عن هذه الأخطاء (صناعة الطائرات مثلاً)، لذا فعلى العمال البحث دائماً عن مستوى جودة أكبر من المستوى المحقق من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة بتقليل الخطأ إلى أقل درجة وهي درجة الصفر.

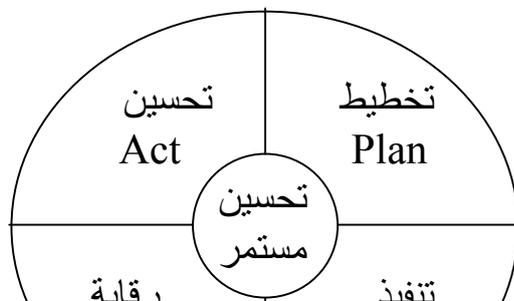
المطلب الثالث : آراء Deming حول الجودة

من أجل المحافظة على ثقافة الجودة داخل المؤسسة قدم Deming فلسفته المتمحورة حول الجودة والتي يمكن تطبيقها في كل الميادين في أربعة عشر نقطة سميت بالأراء الأربعة عشر لـ Deming التي تتمثل في (1):

- 1- وضع هدف دائم للمؤسسة يهدف إلى التطوير المستمر لمنتجاتها.
- 2- تطبيق فلسفة جديدة داخل المؤسسة من أجل ضمان استقرارها.
- 3- إعطاء الأهمية الكاملة للرقابة الكاملة على المنتجات والأخذ بعين الاعتبار النتائج المتحصل عليها من أجل الوصول إلى الجودة المطلوبة .
- 4- المداومة على العمل بإتقان.
- 5- البحث الدائم عن أسباب المشاكل التي تعترض العامل أثناء عمله من أجل التحسين الدائم لنظام الإنتاج وكل وظائف المؤسسة.
- 6- إبداع طرق لتدريب العمال في أماكن عملهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والمداومة عليها.
- 7- إدخال تقنيات جديدة من أجل مساعدة العمال على القيام بأعمالهم على أحسن وجه.
- 8- إلغاء الحواجز مهما كان نوعها بين مختلف الأقسام في المؤسسة.
- 9- إلغاء الطرق غير الفعالة داخل المؤسسة كالإعلانات مثلا.
- 10- تشجيع الاتصال المتبادل والفعال بين العمال في المؤسسة من أجل خلق جو ملائم للعمل.
- 11- إلغاء معايير الإنتاج التي تجدد الكميات التي يجب أن ينتجها كل عامل.
- 12- إلغاء كل ما يمكنه جعل العمال غير فخورين بما قاموا به.
- 13- وضع نظام متكامل للتكوين من أجل تنمية إرادة التحسين لدى العمال.
- 14- إشهار رغبة الإدارة الدائمة من أجل الاستمرار في التحسين الدائم للجودة والإنتاج.

وتجدر الإشارة هنا أن مفهوم التحسين المستمر – المذكور في النقطة الخامسة – لا يعتبر مبدأ يستخدم لحل المشاكل فقط، بل يعتبر طريقة للتفكير يجب استخدامها في كل السيرورات. وعليه فكل وظيفة يجب أن تعتبر كسيرورة وبالتالي يجب تطويرها باستمرار، كما يتحتم أيضا إجراء تغييرات جذرية من أجل حل المشاكل التي تعترض العمال.

يتركز أيضا مفهوم التحسين المستمر على ما يسمى دورة "Deming" والتي تمثل مثلا توضيحيا ومثالا للاستخدام في نفس الوقت والشكل رقم (10) يوضح ذلك :

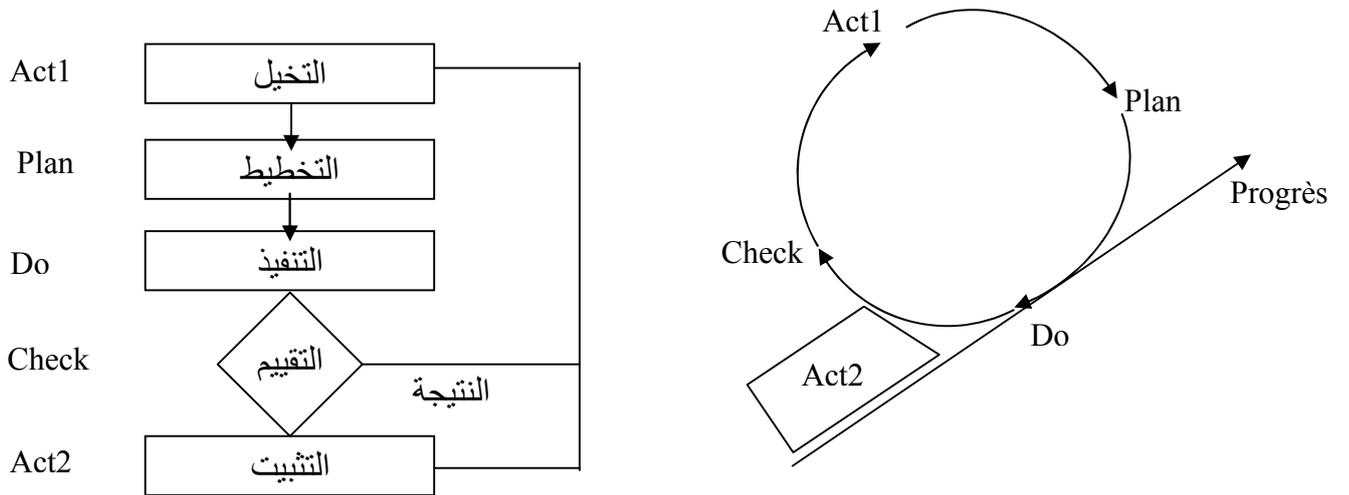


الشكل رقم (10) : دورة Deming للتحسين المستمر

المصدر : GERB.F.KAMISKE et JORG-PETER-BRAUER ,Op.cit , P 105

ننطلق في دورة Deming من مبدأ أن كل وظيفة داخل المؤسسة هي عبارة عن سيرورة وبالتالي نستطيع إجراء تعديلات عليها متى لزم الأمر ذلك فيجب أولاً تطوير مخطط من أجل تحسين فعال نعرف فيه كل النتائج المرجوة والعقبات التي يمكن مصادفتها، ثم نقوم ثانياً بتنفيذ هذا المخطط عن طريق تجميع كل المعلومات المتعلقة بالتعديلات المنفذة والقيام بها. بعد ذلك نقوم بملاحظة أثر هذه التعديلات ونسجل النتائج المراقبة، وأخيراً نقوم بدراسة هذه النتائج لاستخلاص الدروس منها. كما نعيد هذه الدورة مرات أخرى لأن هذا يمكن من حصر المشاكل وبالتالي إمكانية حلها.

تجدر الملاحظة أيضاً أنه رغم تقسيم دورة Deming إلى أربع مراحل فإن دورة التحسين المستمر هذه هي عبارة عن سيرورة دون بداية ودون نهاية لأن المنتظر منها هو التحسين المستمر. ويمكن توضيح هذا عن طريق الشكل رقم (11) :



الشكل رقم (11) : مراحل دورة التحسين لـ Deming

المصدر : Claude Yves Bernard : **Le management par la qualité totale**, ed : AFNOR, Paris, 2000, P 77

المطلب الرابع : رقابة الجودة في كافة المؤسسة.

قام العالم الياباني Ishikawa بتعميم فكرة حلقات الجودة لتمتد إلى كل مستويات المؤسسة ومن خلالها قام بتقديم مفهوم رقابة الجودة في كافة المؤسسة " Company Wide Quality Control" والموجه نحو كافة المستخدمين في المؤسسة. يشمل هذا المفهوم على كل الوظائف التي لها علاقة بالجودة داخل المؤسسة وبالتالي فهو يعتبر أن كل الوظائف تهدف إلى إرضاء رغبات الزبون.

يعتمد هذا المفهوم على :

- الجودة أهم من الأرباح في المدى القصير.
- سياسة الجودة يجب أن توجه نحو الزبون في كل مراحل الإنتاج.
- يجب أن تكون هناك علاقة زبون-مورد في كل مستويات المؤسسة.
- يجب أن تسير المعلومات بطرق إحصائية.
- الأخذ بعين الاعتبار اعتبارات إنسانية واجتماعية.
- كل المستخدمين مسؤولون عن الجودة في كل المستويات – من الإدارة على الإنتاج.

- يجب إدخال حلقات الجودة في كل المستويات.

وهنا لا يجب الخلط بين هذا المفهوم ومفهوم الرقابة الكلية للجودة Feigenbaum حيث أنه بالرغم أن مفهوم رقابة الجودة في كافة المؤسسة مستمد من مفهوم Feigenbaum إلا أن هناك اختلافات بينهما حيث يتطلب الأول مشاركة العمال في وضع مفهوم للجودة والسعي لتحقيقه بينما لا يتطلب الثاني ذلك.

والاختلاف الثاني أن استعمال حلقات الجودة إلزامي في مختلف المستويات بالنسبة لمفهوم Ishikawa بينما نجده يحتل مرتبة ثانوية في مفهوم الرقابة الكلية على الجودة. على هذا الأساس يمكن اعتبار مفهوم رقابة الجودة في كافة المؤسسة كتطور لمفهوم الرقابة الكلية على الجودة.

تسمح أدوات الجودة من التعرف على المشاكل التي تظهر أثناء أو بعد الإنتاج، فهمها و أخيرا حلها. تركز هذه الأدوات أساسا على قواعد رياضية أو إحصائية وتظهر أهميتها في أنها تساعد على حل عدد كبير من المشاكل بطرق سهلة نسبيا، كما أنها تتيح لنا :

- التعرف على المشكل المطروح.
 - معرفة العوامل التي أدت إلى ظهوره وتقييمها.
 - معرفة ما إذا كانت الأسباب الموضوعية لها تأثير فعلي في نشأة المشكل.
 - التأكد من فعالية التحسينات المجرأة.
- ولاستعمال جيد لهذه الأدوات، يجب أن يتم استعمالها بطريقة مخطط لها سلفا، فهذا التخطيط هو الذي يساهم في أغلب الحالات في نجاح الأداة المستعملة.

المبحث الثالث : مواصفات الإيزو 9000.

إن مصطلح الإيزو 9000 تمثيل اختصارا لاسم المنظمة العالمية للمواصفات التي تقع في سويسرا وتهتم هذه المنطقة بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم حيث أن المنظمة تصدر المواصفات والمعايير التي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم وفي شتى أنواع الصناعة والتجارة والخدمات.

المطلب الأول : ماهية الإيزو 9000 :

إن تاريخ تأسيس المنظمة العالمية للمواصفات يرجع إلى عام 1946⁽¹⁾ وبالضبط في 24 أكتوبر حيث انعقدت أول جمعية عامة لها بلندن، وكان ذلك تنويفا لقيام العديد من المنظمات منها الفيدرالية العالمية للجمعيات الوطنية للتقييس سنة 1926 والتي عرفت انسحاب الكثير من البلدان أثناء الحرب العالمية الثانية وأدى ذلك إلى إيقاف أعمالها سنة 1942 واستخلفت فيما بعد بلجنة التنسيق والتقييس والتي نتج عن مداولاتها تكوين المنظمة العالمية للمواصفات.

والمواصفات التي تطلبها هذه المنظمة ليست منتوجا فنيا ولا برامج أو معدات كما أنها ليست مجرد وجهة نظر بحتة، ولا يمكن للشركة شراءها. فهي عملية تحسين الجودة التي ينبغي أن تزرع داخل الشركة، وكاستراتيجية رئيسية لا يجب أن التسجيل في الإيزو فحسب، فالتوزيع والتصميم، الإنتاج والتجميع والتسهيلات الخاصة يجب أن تكون جميعها عناصر لشهادة الإيزو، فهي إذن تفيد أن المنظمة تفعل ما تقول من خلال الإجراءات المعمول بها وحتى بالنسبة للأفراد، فإن اتباع الخطوط الإرشادية للإيزو يمكن أن يوجد القواعد النظامية المطلوبة لتحقيق أداء أفضل في أي عمل سواء كان شخصا أو عاما أو مهنيا، وتتفقد الآن معظم المؤسسات بمتطلبات الإيزو بإرادتها حتى لو كانت لا تسعى بالضرورة للحصول على شهادة رسمية.

وللتسجيل في الإيزو 9000 توجد هناك مرحلتان : تتضمن المرحلة الأولى اختيار المواصفة الملائمة، خلق نظام جودة يتفق مع دليل الجودة داخل المؤسسة، وإدخال النظام الذي يتفق مع تحقيق الأهداف المناسبة. أما المرحلة التالية فتتضمن شهادة الطرف الثالث والتي تقر أن المؤسسة قد تم تسجيله طبقا لمتطلبات الإيزو 9000⁽²⁾

يرمز الرقم 9000 لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة على الصناعة والخدمات، وهناك سلاسل أخرى للمواصفات مختلفة لفروع أخرى، لكن هذه المواصفة ISO 9000 هي الأكثر شهرة في العالم بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي.

وقد جاءت أنظمة الجودة والمواصفات القياسية العالمية ISO لتوثيق المتغيرات باتجاه توحيد الأسواق العالمية في سوق عالمي موحد، حيث أن المنظمة الدولية للمقاييس ISO هي اتحاد عالمي للمنظمات الوطنية للمقاييس كما أن أعداد المواصفات القياسية الدولية بشكل عام من مهام اللجنة التقنية في المنظمة.

(1) داني الكبير أمعاشو : "أهمية تطبيق الجودة (الإيزو 9000)"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، عدد 14، ديسمبر 2000، ص 179

(2) فرانسيس ماهوني وكارل جي ثور : ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة،

تنقسم هذه السلسلة إلى 5 مواصفات رئيسية هي ISO 9000، 9001، 9002، 9003، 9004.

ISO 9000 : يتضمن فقط مجموعة الإرشادات لاختيار وتطبيق معايير منظومات الجودة الواردة بالأجزاء 9001، 9002، 9003، وبالتالي فهو جزء تفسيري يوضح ويحدد مجالات تطبيق نماذج الأيزو السابقة ولا يمنح شهادة عنها.

ISO 9004 : تختص مثل ISO 9000 بإرشادات عامة عن مفهوم عناصر إدارة الجودة ومنظومة الجودة وكيفية إدارة الجودة ومجال تطبيقها على كل الصناعات والخدمات .

ISO 9001 : خاصة بالشركات التي تمارس التعميم في الإنتاج وهي الأكثر شمولاً تغطي 20 مطلباً يجب توفره في المؤسسة، وتطبق في الشركات الهندسية والإنشائية والخدمية.

ISO 9002 : تختص بتلك الشركات التي تمارس التصنيع دون التعميم ويتضمن 19 مطلباً تطبق في المؤسسات ذات الإنتاج المتكرر، التي قوامها الإنتاج والتجهيز لا التصميم مثل الصناعات الكيماوية.

ISO 9003 : خاصة بالمختبرات التي تمارس الفحوصات النهائية للتأكد من مستوى الجودة للمنتجات والخدمات، وهي تناسب الورش الصغيرة ومزعي الأجهزة يضم هذا النموذج 16 مطلباً.

ومن أهم عناصر القوة في سلسلة مواصفات الأيزو أنه يمكن لكل مؤسسة مهما كان نشاطها أن تحصل عليها، فمواصفات الأيزو تسري على المؤسسات الصناعية كما تسري على المؤسسات الخدمية⁽¹⁾.

(1) سمير محمد عبد العزيز : جودة المنتج، مكتبة الإشعاع، مصر، 1999، ص 169.

المطلب الثاني : متطلبات الإيزو 9000 .

(1) يمكن تحديد المتطلبات الخاصة بكل نوع من أنواع الإيزو بأربع مجموعات أساسية:

أ- المجموعة الخاصة بطرق العمل :
وتتضمن 9 متطلبات أساسية وهي :
1- الشراء : ويتم بموجب ذلك التأكد أن المواد التي تم شراؤها تنسجم مع المواصفات والمعايير التي تم تحديدها مسبقا وتتضمن ما يلي :

- تحديد الموردين الأكفاء.
- تحديد المستندات التي يتم استخدامها في الشراء.
- تحليل العروض المقدمة من الموردين وفقا للجودة المطلوبة.
- تحديد المعايير التي يتم في ضوئها اختيار الموردين.
- اختبار الموردين للمواد المزمع شراؤها.
- التأكد أن المواد المشتراة تتطابق مع المواصفات المحددة.
- متابعة الموردين باستمرار.

2- مراجعة العقود :

إن المراجعة المستمرة للعقود بعد بداية أساسية لضمان وتأكد الجودة المطلوبة بالمنتجات والخدمات ويعتبر جزءا أساسيا من نظام الجودة المعتمدة ويتحقق بموجبه ما يلي :

- المساهمة في تنفيذ محتويات العقود.
 - يعتبر العقد مستندا يمكن الرجوع إليها باستمرار.
 - إشراك كافة المعنيين بمراجعة العقود.
 - تسهيل المراجعة المستمرة للجودة مع العميل.
- أما بالنسبة للأمور التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في حالة مراجعة العقود هي :
- التأكد من أن متطلبات العقد قد تم تحديدها بدقة.
 - التأكد من الإجراءات التعاقدية فيما يتعلق بجودة المنتج.
 - التأكد من أن المنظمة تملك الإمكانيات المختلفة للوفاء بمتطلبات العقد.

3- مراقبة التصميم :

إذ يتضمن بموجب هذه الفقرة اتخاذ الإجراءات اللازمة لمراقبة وضبط جودة التصميم والتي تتضمن :

- تطوير وتخطيط برنامج التصميم.
- تحديد إجراءات التصميم وتوثيقها.
- تحديد أنشطة التصميم.
- تحديد العلاقات التنظيمية لعملية التصميم.
- تحديد مدخلات التصميم ومخرجاته.
- وضع إجراءات مراجعة التصميم
- التحقق من التصميم الجديد من خلال مقارنة التصميم المبتكر مع المعايير الموضوعية.

(1) خضير كاظم حمود : مرجع سبق ذكره، ص 111

- اعتماد المعلومات المرتجعة من التصميمات السابقة.

4- مراقبة العمليات :

نظرا لأهمية وجود نظام فعال للجودة، يجب أن تتم مراقبة جميع العمليات التشغيلية في المؤسسة على أن تتضمن المراقبة جميع عمليات التصنيع حتى في حالة تغيير العمليات الإنتاجية.

5- الفحص والتفتيش :

تتناول هذه العملية كافة الفعاليات المتعلقة بالنشاط الإنتاجي أو الخدمي وتتضمن :

- تحديد المستندات المستخدمة في الفحص.
- فحص واختبار المواد أثناء العمليات التشغيلية.
- فحص واختبار المنتجات المشتراة قمن الموردين.
- التأكد أن المنتجات النهائية تتطابق مع المواصفات المحددة من قبل المنظمة والزبون.
- المعلومات التي يجب تسجيلها نتيجة عمليات الفحص والتفتيش.

6- مراقبة المنتجات غير المطابقة :

تتناول تحديد المنتجات التي لا تطابق المقاييس والمواصفات المحددة بدقة لكي لا يتم استخدامها ووضع سجلات خاصة بها لكي يسهل مراجعتها والتعرف عليها.

7- المناولة والتخزين والتعبئة والتغليف :

إن وجود نظام فعال للجودة يتضمن توافر أنظمة فاعلة في عمليات المناولة والتخزين والتعبئة والتغليف كما يجب أن تكون هناك تعليمات وإجراءات مكتوبة خاصة بمناولة المنتجات والمحافظة على مواصفاتها وكيفية تخزينها بالشكل الملائم وتعبئتها وتغليفها بطريقة تتناسب مع جودة إرسالها للمستهلكين بالوقت المناسب.

8- خدمات ما بعد البيع :

لكي يحقق نظام إدارة الجودة درجة عالية من الفاعلية والكفاءة يجب أن تمتلك المنظمة نظاما يتضمن الإجراءات المتعلقة بتوفير خدمات ما بعد البيع ويجب أن تقدم للمستهلكين أو العملاء كخدمات الصيانة والتركييب والتدريب والنصح وإسداء المشورة.

9- مراقبة المواد الموردة من قبل الزبون :

نظرا لكون جودة المنتج النهائي يعتمد على جودة المواد الأولية المشتراة من قبل المجهزين لذا فإن ذلك يتضمن ما يلي :

- اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستلام الأصناف المشتراة من المورد والتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة سلفا.
- توفير التخزين المناسب لهذه الأصناف .
- فحص المنتجات بصفة مستديمة أثناء تخزينها واستبعاد التالف أو غير الصالح للاستعمال.

ب- المجموعة الخاصة بالعاملين :

تتضمن متطلبين أساسيين هما مسؤولية الإدارة والتدريب وتتناول مسؤولية الإدارة تحديد سياسة وأهداف المؤسسة ومهام ومسؤوليات الأفراد والصلاحيات الممنوحة لممثل الإدارة في مجال الجودة.

1- مسؤولية الإدارة :

يجب على الإدارة العليا بالمنظمة أن تحدد سياستها وأهدافها المتعلقة بالجودة بشكل مكتوب ورسمي على أن تكون هذه السياسة منشورة ومفهومة من قبل كافة الأفراد العاملين بالمنظمة ولذا فإن وضع هذه السياسة يتطلب من الإدارة ما يلي :

- بناء هيكل تنظيمي لتحقيق الجودة.
- تحديد احتياجات ورغبات العملاء وكيفية إدراكهم لاحتياجاتهم ورغباتهم.
- تقييم مدى إمكانية الهيكل التنظيمي في المنظمة بالوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات.
- التأكد من أن المواد الخام التي تم شراؤها من قبل الموردين تطابق المواصفات المحددة والمطلوب توفرها في المنتج ليكون أداءه مميزا.
- التركيز بالدرجة الأولى على فلسفة منع العيوب في المنتج منذ البداية.
- ضرورة التخطيط ومتابعة سياسة الجودة.
- النظر إلى عملية تحسين الجودة على أنها عملية مستمرة.
- إن سياسات ومنتجات واستراتيجيات المنافسين معلومة لدى لكل فرد داخل المنظمة.
- ضرورة مشاركة أهم الموردين في وضع سياسة الجودة في المنظمة.
- اهتمام متزايد يجب أن يعطى لعملية التعليم والتدريب حيث يتم تقييم الأنشطة التدريبية المطبقة وتطورها من وقت لآخر كأحد مدخلات سياسة تحسين الجودة.
- يجب الترويج لسياسة الجودة داخل وخارج المنظمة.
- رفع تقارير دورية عن مدى التقدم المحقق في سياسة الجودة يعتبر أمرا ضروريا يتم مناقشته في لقاءات تطوير وتحسن الجودة.

2- التدريب:

يجب أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالنسبة للأفراد المشاركين في تطوير وتحسين الجودة فضلات عن تحديد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب واتخاذ القرارات بشأنها، فهل يتم التدريب داخليا أو خارجيا وما هي المواصفات التي يجب توفرها في القائمين بعملية التدريب وما هي خبراتهم العملية والعلمية إضافة إلى إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها للوقوف على نتائجها الإيجابية والسلبية ومن تم التمكن من التخطيط العلمي المستقبلي لأنشطة التدريب على الجودة.

ج- المجموعة الخاصة بالنظام:
تتضمن أربع متطلبات هي:

1- نظام الجودة:

يجب أن تقوم المؤسسة بإعداد كتاب يتضمن نظام الجودة والذي يجب أن يكون مناسب لمستوى مرموق من الجودة وغالبا ما يحقق هذا الكتاب:

- تعريف العاملين والمتعاملين بنظام الجودة والفوائد التي يمكن أن يحققها لهم وللمنظمة ككل.
 - سهولة التنسيق بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا في المؤسسة.
 - إلزام الموردين بالجودة بخصوص توريداتهم.
 - المساهمة في تكوين انطباع سليم حول المنظمة.
- وبغض النظر عن ذلك يجب أن يوفر هذا الكتاب احتياجات نظام الجودة والمعتمد من طرف نظام ISO كما يجب على المؤسسة وإدارة العليا فيها اتخاذ الخطوات اللازمة لتطبيقه بفاعلية.

2- مراقبة الوثائق:

تتضمن هذه الفقرة توافر نظام للتأكد أن الوثائق والمستندات التي تنظم العمل قد تم مراجعتها ويمكن الحصول عليها فور طلبها من قبل جميع الجهات المختصة وحيث أن عملية المنتج غير ثابتة (قابلة للتغيير) كنتيجة لتغيرات احتياجات ورغبات الزبون فقد يتطلب الأمر إجراء بعض التعديلات أو التغييرات في المستندات المستخدمة وهنا يجب تجري الدقة من قبل الإدارة في إجراء عملية التغيير وإثباتها في مستندات إضافية بما يتضمن تحقيق أهدافها والوفاء باحتياجات المتعاملين.

3- الإجراءات التصحيحية:

تأكد سلسلة المواصفات القياسية ISO على أنه في حالة وجود أي مشكلة فيجب البحث عن أسبابها واتخاذ الخطوات الكفيلة بمنع حدوثها مرة أخرى، الأمر الذي يتطلب استخدام كافة الأساليب لتحديد أسباب المشكلات ووسائل التغلب عليها فضلا عن ضرورة تسجيل التغييرات والإجراءات التي حدثت من اتخاذ الإجراء الصحيح.

4- المراقبة الداخلية:

تأكد سلسلة المواصفات القياسية العالمية على ضرورة قيام إدارة المنظمة بتأسيس نظام المراجعة الداخلية للجودة للتأكد أن أنشطة الجودة تتطابق تماما مع المتطلبات المنصوص عليها في الخطة ومن هم الوقوف على متابعة نظام الجودة ككل. وعمليات المراجعة واتخاذ الإجراء التصحيحي يجب أن تتم بشكل متتابع فضلا عن ضرورة إعلام المسؤول عن عملية المراجعة حتى يسهل اتخاذ الإجراءات الخاصة بمعالجة المشاكل التي تم التوصل إليها.

د- المجموعة الخاصة بالمعلومات:

تتضمن ثلاث متطلبات أساسية

1- تعريف المنتجات ومتابعتها:

لا شك أن التحديد السليم للمنتج ستضمن أن الموارد المستخدمة هي التي تلبى المواصفات التي تم تحديدها مسبقا، الأمر الذي يمنع وجود أي خطأ أثناء عملية التشغيل ولذا يجب أن يتضمن نظام الجودة المطبق مجموعة من الإجراءات الكفيلة بتحديد مواصفات المنتجات

التي تم إنتاجها وكذلك الإجراءات المختلفة للعملية الإنتاجية ومتابعتها لاكتشاف أي انحراف فيها.

2- سجلات الجودة :

ينبغي أن يكون هناك تحديد الإجراءات الخاصة بالجودة في سجلات الجودة لكي يكون مرجعا يظهر مدى التقدم في تحقيق متطلبات الجودة ومدى فاعلية نظام الجودة المعمول به وعلاوة على ذلك يجب أن تكون سجلات الجودة محددة وواضحة بخصوص المنتج موضوع البحث أو الدراسة.

3- الأساليب الإحصائية :

تتضمن سلسلة المواصفات القياسية ضرورة استخدام وتطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة والتي تتناول التطوير المستمر للجودة وخصوصا ما يتعلق بخرائط المراقبة الإحصائية وغيرها من الأساليب الإحصائية المتعلقة بهذا الخصوص.

المطلب الثالث: المصطلحات المستعملة

توجد خمسة مصطلحات رئيسية يجب ذكرها بسبب أهميتها في الاستخدام الصحيح للمعيار على المستوى الدولي:

1- سياسة الجودة Quality policy : وهى هدف الجودة العام واتجاه المؤسسة فيما يختص بالجودة كما يتم إعلانه رسمياً بواسطة الإدارة العليا .
وتكون سياسة الجودة أحد عناصر السياسة المشتركة وتكون تحت سيطرة الإدارة العليا.

2- إدارة الجودة : Quality management : وهى جانب الإدارة الشاملة الذي يحدّد وينفّذ السياسة العامة .

يتطلب الوصول إلى الجودة المطلوبة التزام ومشاركة جميع أعضاء المؤسسة، بينما تقع مسؤولية إدارة الجودة على الإدارة العليا. تتضمن إدارة الجودة تخطيطاً إستراتيجياً وتوزيع الموارد وأنشطة أخرى للجودة ، مثل تخطيط الجودة والعمليات والتقييم .

3- نظام الجودة Quality System : هو هيكل المؤسسة والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة. يجب أن يكون نظام الجودة شاملاً فقط بحسب ما يفي بأهداف الجودة.
قد يتطلب الأمر شرح عملي لطريقة تنفيذ عناصر محدّدة في النظام لأغراض التعاقد والانتداب وتقييم الدخل أو الممتلكات .

4- مراقبة الجودة Quality Control : هي تقنيات التشغيل والأنشطة المستخدمة لتلبية احتياجات الجودة.

تتضمن مراقبة الجودة تقنيات تشغيل وأنشطة تهدف إلى مراقبة عملية ما والتخلص من أسباب الأداء غير المرضي عند مراحل معينة .

5- ضمان الجودة Quality Assurance : هي تلك الأعمال المخطّطة والنظامية اللازمة لتوفير الثقة الكافية في أن المنتج أو الخدمة سيوفي بمتطلبات الجودة. إن لم تعكس المتطلبات المعطاة تماماً احتياجات المستفيد ، فإن ضمان الجودة لن يكون كاملاً.
من أجل الفعالية ، يتطلب ضمان الجودة عادة استمرارية تقييم العوامل التي تؤثر على كفاءة التصميم أو التوصيف لتطبيقات مقصودة بالإضافة إلى تحقق الإنتاج وفحصه، وعمليات التركيبات والتفتيش . وقد يتضمن توفير الثقة إثبات الدليل أو الرهان .
وفي داخل المؤسسة، يُستخدم ضمان الجودة كأداة إدارية . وفي المواقف التعاقدية يستخدم ضمان الجودة أيضاً في توفير الثقة في الموردّ .

ويجب على المؤسسة أن تسعى في إنجاز الأهداف الثلاثة التالية بشأن الجودة :

- 1) يجب على المؤسسة أن تحقق وتحافظ على جودة المنتج أو الخدمة التي تنتجها حتى تفي باستمرار باحتياجات المشتري المعلنة والضمنية.
- 2) يجب على المؤسسة منح الثقة لإدارتها الخاصة بشأن تحقيق الجودة المقصودة والمحافظة عليها.
- 3) يجب على المؤسسة منح الثقة إلى المشتري بشأن تحقيق الجودة في المنتج أو الخدمة المقدمّة.

تطرقنا في هذا الفصل إلى بعض المفاهيم المستعملة في تسيير الجودة وراعينا في ذلك اتباع التسلسل الزمني لظهور هذه المفاهيم، حيث تطرقنا في البداية لحلقات الجودة وأهم الأدوات المستخدمة ضمنها والتي هدفها الأساسي حل المشاكل التي تعترض العمال أثناء تأديتهم لمهامهم. كما تعرضنا لأهم مفاهيم تسيير الجودة والتي ساهم فيها أهم رواد الجودة (Deming, Ishikawa, Feigenbaum)، زيادة عن التطرق للمعايير الدولية للجودة والتي تعرف رواجاً كبيراً في السنوات الأخيرة لدى المؤسسات الجزائرية وقبل ذلك لقيت نجاحاً غير متوقع لدى المؤسسات الغربية. غير أن كل هذه المفاهيم السابقة تعرف على أنها طرق تقليدية لتسيير الجودة لأن معظمها يركز على جودة المنتج في حد ذاته، بينما ظهرت إلى الوجود مفاهيم جديدة أخرى كمفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي لا يهتم فقط بجودة المنتج وإنما يكون ابتداءً من شراء المواد الأولية من المورد مروراً بسيرورة الإنتاج ووصولاً إلى المستهلك النهائي، وسنحاول التعرف على هذا المفهوم في الفصل التالي.

الفصل الثالث: إدارة الجودة

الشاملة

المبحث الأول : ماهية إدارة الجودة

الشاملة

المبحث الثاني: مرتكزات إدارة الجودة

الشاملة وعوامل نجاحها

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة المبحث الأول : ماهية الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص إلى آخر، وعلى الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لها، حيث تعرف على أنها "البحث عن الرضى الأقصى للمستعملين أو الزبائن من خلال المعرفة الجيدة لحاجياتهم ودوافعهم وذلك عن طريق بحث نظامي ومنهجي لهذا الرضى من خلال المنتوجات أو الخدمات المقدمة، وتحليل أسباب الفشل داخل المؤسسة من أجل مطابقة المواصفات والطلب وتخفيض التكاليف"(1).

كما أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن "فكرة نهضت من وقت قريب كطريقة للوصول إلى مدخل أنظمة لجودة الإدارة، وتشير إدارة الجودة الشاملة إلى الالتزام الكلي بالجودة، ويتضمن ذلك مدخلا كليا متكاملًا لجميع نواحي الجودة بحيث تشمل جميع الأفراد، والبرامج والمعدات وجميع التنظيمات ويتطلب ذلك المساهمات الكلية لكل فرد، إذ أن الأداء ذو المستوى العالي من الجودة يجب أن يكون مطلوبًا من جميع الأفراد وفي كل وقت"(2). كما أن الجودة الشاملة لا تعتمد فقط على العمال في قسم الإنتاج بل أنها تحتاج إلى مشاركة كل الأقسام سواء تعلق الأمر بقسم الدراسات والأبحاث أو بقسم التكوين أو حتى الإدارة، فهي إذن تتطلب مشاركة كل الأقسام سواء كانت لها علاقة مباشرة بالجودة أم لا (3).

ومن هنا يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين على المنظمة ولا يقتصر دورها على الأفراد العاملين في جودة المنتج، إذ أنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره على تحقيق الكفاءة الاستثمارية للمواد المتاحة من مادة أولية ومعدات وآلات وقوى بشرية ومعلوماتية ومالية... إلخ حيث أنها تسهم جميعًا في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يركز على تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدراته الشرائية وتوفير الضمانات الشاملة بالحصول على السلعة أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين. فيمكن تعريف إدارة

(1) Renaud de Maricourt: op.cit, P 35

(2) أدبيجي بوداند باديرو: مرجع سبق ذكره ص 71

(3) Slaimi Ahmed : "La gestion par la qualité", perspectives, décembre 1997, P 23

الجودة الشاملة أيضا أنها : الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تنص لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة(1)، فإدارة الجودة الشاملة عبارة عن ديناميكية تحسّن مستمر للمنتوج أو الخدمة المقدمة للزبون فالجودة الشاملة هي خير طريق للمؤسسات الصناعية للوصول إلى الامتياز(2).

وقد عرفها نائب رئيس معهد JURAN المتخصص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة أنها "تحول على الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل(3). والشيء الملاحظ من مختلف تعاريف إدارة الجودة الشاملة إنها تشير إلى أفكار أساسية هي(4) :

1- التمييز : والذي يعني أن المؤسسات تعتمد في حركتها بشكل أساسي على رغبات الزبائن واحتياجاتهم وتوقعاتهم، من خلال اهتمامها للبيانات والمعلومات المرتدة عن الزبون وأخذها بعين الاعتبار في خططها واستراتيجياتها التنظيمية.

2- تركيز هذه المؤسسات بشكل كبير على الجودة بمعناها الواسع، وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للسلع والخدمات والتي تقدمها المؤسسة والطريقة التي يدرك بها الزبائن تلك السلع والخدمات المقدمة.

3- التحسن والتطوير المستمر : يجب أن يكون محور الاهتمام الأساسي للمؤسسة كنتيجة للتركيز على الجودة ويجب أن يكون التحسن مستمرا وأن لا تكفي المؤسسة بالتحسن على فترات متباعدة، وكذلك يقتضي التطوير والتحسين أن يتم الأداء بشكل أفضل على كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة وليس فقط في مراحل تصنيع المنتج.

4- الحاجة إلى تغيير نظرة الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال أن تحقيق هؤلاء العاملين للنجاح على المستوى الفردي لا يتعارض مع تحقيق نجاح المنظمة، فالأساس هو التعاون بين أفراد المؤسسة.

5- اعتماد عملية اتخاذ القرارات على البيانات : ويتطلب ذلك التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المؤسسة والعمل على تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر لعمل المؤسسة.

(1) خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص 76

(2) J.F. Sorro : "La gestion de la qualité", cycle de conférences (la non qualité), ed TOKBAL, Casablanca, février 1998, P 68.

(3) مأمون الدرادكة وآخرون : مرجع سبق ذكره ، ص 15

(4) نفس المرجع، ص 16

- 6- العمل الجماعي هو استغلال جماعات العمل الفعالة وتدريبها على الأساليب المبدعة التحليلية في عملية اتخاذ القرارات لضمان ترسيخ مبدأ التعاون في عمل المنظمة.
- 7- إعطاء صلاحية وسلطة أكبر للعمال وخصوصا في مجال تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم.
- 8- الاهتمام بتدريب الأفراد وتقدير جهودهم: فالتدريب يضمن اكتساب الأفراد للمهارات والقدرات اللازمة لتطوير تحسين جودة العمل في المؤسسة وكذلك فإن تقدير الجهود سيضمن المزيد من العطاء والإبداع من قبل الأفراد العاملين في المنظمة.
- 9- ضرورة وجود رؤية مشتركة معروفة لدى كل من العاملين والمديرين حيث تمثل توجه واضح ومحدد المعالم للتنظيم يضمن التنسيق وتوحيد الجمهور وتلاشي التكرار والتعارض في جمهور العاملين.
- 10- وجود قيادة فعالة : تمثل مرجعية صادقة وقدوة بالنسبة للأفراد العاملين وأن تمتاز بالموضوعية والاهتمام بالإنجازات العملية أكثر من الشعارات والخطابات.
- إذن إدارة الجودة الشاملة هي نظام تسيير يتضمن عملية تحسين مستمرة، ويهدف هذا النظام إلى الامتياز في مجال وظائف المؤسسة خاصة في مجال إعداد الاستراتيجيات(1).

(1) J.Brilman:"les meilleurs pratiques du management" ,Ed, d'organisations ,Paris,1998, P204

المطلب الثاني : أهداف الجودة الشاملة.

لقد اتسم مفهوم الجودة الشاملة بأهمية واسعة في مختلف الأوساط العلمية والصناعية وأصبح القرن الحالي يطلق عليه مجازا بعصر الجودة الشاملة، حيث بدأت اليابان بتطبيق الجودة الشاملة حيث استعانت بالدكتور Deming الذي قام بإلقاء محاضرات في موضوعات الجودة ومراقبة العمليات وقام بعرض مزايا وأهمية إدارة الجودة الشاملة، ثم بدأت أوروبا والولايات المتحدة بالاهتمام بها. وقد توج هذا الاهتمام بإصدار المواصفة العملية بالمقاييس إيزو 9000، حيث تم بموجبها تحديد المعايير والعناصر الأساسية والتي ينبغي توفرها، وتسعى المؤسسة من خلال تبني فكرة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف تتمثل في (1):

1- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق :

يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصة السوقية الجديدة والقدرة التنافسية العالية، ويعتبر شعار الجودة "اعمل الشيء الصحيح من أول مهلة" معيارا يجب أن يتم تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المنظمة لكي يتم في ضوء تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية المختلفة وتحقيق المستوى الأمثل للفاعلية والكفاءة المطلوبة.

2- تحقيق الرضى لدى المستهلكين :

تقوم مهمة الإدارة الشاملة للجودة بالأنشطة الهادفة للتعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، ويجري تحديد الأنشطة المؤداة من مختلف الأفراد العاملين ابتداء من مرحلة بحوث التسويق بغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها للسلعة أو المنتج المزمع تقديمه ومرورا بالتصميم والتطوير ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع وأخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع من تقديم المشورة والنصح والصيانة ويتم وفقا لذلك :

- أ- الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين.
- ب- جذب مستهلكين مرتقبين.
- ت- تصميم منتجات تنسجم مع رغبات وحاجات المستهلكين بمختلف طموحاتهم.

ولذا فإنه يتضح أن الهدف الأسمى الذي تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضى المستهلك والاحتفاظ به وتطوير قدرتها التنافسية من خلال التحسين المستمر للجودة.

(1) خضير كاظم حمود : مرجع سبق ذكره، ص 83

3- زيادة الفعالية التنظيمية :

نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين بالمنظمة لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق تحسين مستمر بالاتصالات وإشراك أكبر للعاملين في معالجة وحل المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين. ومن هنا يتضح أن المراحل المميزة لنظام إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يتضمن

:

- 1- بحث ودراسة الأسواق والتعرف على تطلعات ورغبات وحاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين.
- 2- تصميم وتطوير المنتج بما ينسجم مع تحقيق الرضى المستهدف للمستهلكين.
- 3- تخطيط وتطوير المبيعات.
- 4- المشتريات والتأكد من انسجامها مع المواصفات والمعايير القياسية.
- 5- الإنتاج أو توريد الخدمات المطلوبة.
- 6- التحقق من إجراء العمليات التشغيلية بما ينسجم مع تحقيق الأهداف.
- 7- التعبئة والتخزين والمناولة.
- 8- البيع والتخزين .
- 9- التركيب وتوفير الخدمة.
- 10- المساعدة التقنية والخدمات التابعة الأخرى.
- 11- خدمات ما بعد البيع والتوجيه وإرشاد المستهلكين وخدمات الصيانة والضمانات.
- 12- تنسيق المنتج أو إعادة تصنيع في نهاية دورة الإنتاج.

ومن المناسب أن يتضمن نظام إدارة الجودة القيام باتخاذ الإجراءات المكتوبة بإدارة التشكيل وذلك وفق الضرورة إذ أنه يبدأ مع بداية مرحلة التصميم ويتم متابعته على مدى دورة حياة المنتج ويعطي للإدارة الرؤية الواضحة حول حالة التوثيق أثناء دورة حياة المنتج.

حيث أن إدارة التشكيل يمكن أن تضم التميز والتحكم وتسجيل ومتابعة وتدقيق التشكيل، حيث أنها مرتبطة بعدة نشاطات موضوعة في الجزء الحالي من المواصفة إيزو 9004.

المطلب الثالث: كيفية توطين مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

إن النجاح الذي يتطلبه إدخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يتركز أساساً على الفهم الصحيح لهذا المفهوم من طرف كل العمال داخل المؤسسة فهم العنصر الوحيد القادر على ضمان التطبيق الدقيق لمختلف الأفكار التي تتضمنها إدارة الجودة الشاملة. ولضمان هذا يجب على المؤسسة القيام بعدة خطوات هي :

1- إعلام العمال عن تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة :

فما لا شك فيه أنه قبل إعلان المؤسسة عن تبنيها إدارة الجودة الشاملة يقع العمال في دوامة من التساؤلات عن هذا المنهج الجديد في التسيير الذي سوف يستعمل خاصة وأنهم يلاحظون ما يجري من تحضيرات داخل المؤسسة. إذن فمن الضروري أن تقوم المؤسسة بإعلام العمال بشكل رسمي عن قيامها بتطبيق طريقة جديدة في التسيير تدعى "إدارة الجودة الشاملة". وبقيام المؤسسة بذلك فهي قد طبقت أولى المبادئ التي تنص عليها هذه الأخيرة وهو مبدأ الشفافية بين الإدارة والعمال.

وأوضحت التجارب السابقة من بعض المؤسسات أن أحسن طريقة لذلك هي القيام بإعلان رسمي لبدء اتباع المؤسسة لهذا المنهج في التسيير لأن ذلك يتميز بـ:

- توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة.
- التمكن من الاتصال المباشر مع العمال الشيء الذي يحفز مشاركتهم.
- التعبير عن التزام الإدارة لتطبيق هذا المنهج.

والقيام بمثل هذا الإعلان يمثل فرصة للطرفين (الإدارة والعمال) من الالتقاء خاصة أنه من المعروف في الشركات الكبرى عدم إمكانية التقاء هذين الطرفين نظراً لكثرة إنشغالات الإطارات العليا للمؤسسة. وبالتالي فهذا الإعلان يمثل قطيعة مع الماضي ويسهل من تعامل الطرفين في المستقبل.

إن الهدف من هذا الإعلان هو بالأساس إعطاء العمال نظرة عن الأسباب التي دفعت المؤسسة لتغيير نظام التسيير واتجاهها نحو إدارة الجودة الشاملة، لذا يجب مراعاة :

- ما يمكن أن تقدمه إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة.
- مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- السياسة التي سوف يتم اتباعها ومختلف مراحلها، الوسائل المستعملة (المادية والبشرية) والنتائج المتوقعة.

2- تكوين العمال :

يجب على المؤسسة أن تقوم بتكوين العمال مثلهم مثل إطارات المؤسسة، لأنهم يحتاجون إلى ذلك. وهذا التكوين يجب أن يقسم إلى ثلاث مراحل :

- تكوين حول استراتيجية الجودة للمؤسسة.
- تكوين حول العلاقة زبون - مورد
- تكوين حول العمال الجماعي.

أ- تكوين حول استراتيجية الجودة للمؤسسة :

إنه من الأهمية بما كان أن تقوم الإدارة بتكوين العمال وتعريفهم بسياسة واستراتيجية المؤسسة ويتم هذا بشرح ثلاثة مفاهيم ضرورية هي :

- سياسة الجودة
- استراتيجية الجودة
- خطة توطين إدارة الجودة الشاملة

ب- تكوين حول العلاقة زبون – مورد :

إن اعتماد إدارة الجودة على اعتبار كل عامل كزبون لما قبله ومورد لما بعده يحتم عليها إطلاع العمال على هذا المفهوم وشرحه بدقة، لأن كل عامل سيقوم باستعمال هذا المفهوم يوميا.

ج- تكوين حول العمال الجماعي :

يعتبر العمل داخل المجموعة من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، لذا يجب تكوين العمال على هذا النوع من العمل خاصة أنه من المفترض أن يكون هناك تنسيق واتصال بين أفراد مجموعة العمل. وينصب التكوين على معرفة الأدوات المستخدمة داخل مجموعات العمل وكذا طرق حل المشاكل.

3- إشراك العمال :

يجب على المؤسسة استغلال الطاقات البشرية المتواجدة لديها وإشراكها في تحقيق الأهداف المرجوة، وهذا لا يتأتى إلا عن طريق تحفيزهم للقيام بأعمالهم على أحسن وجه لذا يجب على المؤسسة استعمال عدة طرق للحصول على التزام كامل من العمال اتجاه عملهم هي :

أ- اتباع سياسة اتصالات ناجعة داخل المؤسسة :

يعتبر الاتصال الداخلي مهم جدا لأنه يمكن من إيصال المعلومات الصحيحة للعمال المعنيين في الوقت المحدد. فمن الخطأ الاعتقاد أن نشر المعلومات داخل المؤسسة عن طريق الإعلانات الداخلية مثلا هو طريقة صحيحة لإعلام العمال لأنها أهملت جانبا مهما وهو تحفيز العمال للقيام بما هو مطلوب منهم، فالمعلومة وحدها لا تكفي. لذا فمن المهم أن تقوم المؤسسة بإعداد سياسة اتصالات ناجعة تمكنها من كسب ثقة العمال وبالتالي تؤدي إلى إشراكهم، وللوصول إلى ذلك يجب :

- الاستماع الدائم لانشغالات العمال.
- توفير جو ملائم للاتصال.
- شفافية الاتصالات.

فالالاتصال الجيد يضمن مشاركة أكبر والتزام تام من العمال نحو عملهم.

ب- اتباع نظام فعال للمكافآت :

يحتاج الفرد العامل إلى تقدير أعماله ولهذا فالمؤسسة ملزمة بإشباع هذه الرغبة ولديها عدة وسائل لتحقيق ذلك، ويمكن تقسيم هذه الوسائل إلى (1):

- وسائل مالية : من الواضح أن لكل فرد رغبات معينة ولتحقيق هذه الرغبات يجب أن يكون الأجر الذي يتلقاه العامل مقبولا، لذا فالفرد العامل في المؤسسة يعرف حتما مستوى الأجر الذي يحقق له هذه الرغبات ولا يقبل أجرا يقل عنه، لذا يجب على المؤسسة اتباع نظام أجور عادل لكسب رضى العمال.

والملاحظ أيضا أنه عندما تقوم المؤسسة برفع مستوى الأجور لكل العمال دفعة واحدة فإن هذا لا ينعكس بدرجة كبيرة على درجة تحفيزهم للعمل لكن في المقابل إذا قامت المؤسسة برفع أجر عامل لوحده أو مجموعة من العمال فقط فإن ذلك يزيد من تحفيزهم بغض النظر عن القيمة التي زاد بها الأجر بشرط أن توضح المؤسسة أسباب هذه الزيادة وكذلك أن يجدها العمال مبررة ودائمة.

- وسائل غير مالية : إن إشباع رغبة التقدير لدى العامل لا تكون فقط عن طريق الوسائل المالية لأن الرفع من مستوى الأجرة لا يكون بصفة دائمة أو مستمرة لذا يجب المؤسسة أن تبحث عن طرق أخرى لإشباع تلك الرغبة. هذه الطرق تكون غالبا في متناول الجميع لكن من الصعب تطبيقها ومن بين هذه الطرق :

- إعطاء الفرد مهام خاصة أو تقديمه للإطارات العليا في المؤسسة.
 - رسائل تهاني أو إطراء شخصية.
 - نشر إشادات بالعمل المؤدى من طرف الفرد المكرم في مجلة المؤسسة.
 - دعوات لحضور ملتقيات أو أيام دراسية.
- كل هذه الطرق غير المالية تؤدي إلى نتائج عظيمة وسريعة في نفس وتمكن من إشراك العمال بصفة فعلية في إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني : مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وعوامل نجاحها

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المرتكزات التي تعتبر مهمة جدا فبدونها لا تستطيع المؤسسة النمو وتحقيق الأرباح وسوف نتطرق إليها في هذا المبحث زيادة على التعرف على أهم العوامل التي تفضي إلى نجاح تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول : مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

تعتبر المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطارها التطبيقي في مختلف المؤسسات إذ أنها تشير إلى البناءات الفكرية والفلسفية التي يستند إليها الجانب العلمي في التطبيق وقد تباين آراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات من باحث لآخر إلا إنما من حيث المنطلق الفكري لازلت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية التطبيق وتشمل العناصر التالية(1) :

1- التركيز على الزبون:

يعتبر الزبون أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة إذ اجمع الباحثون والمفكرون على أن الزبون يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، إذ أن جائزة (ما لكوم العالمية) أعطت 25% من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم وقد شمل مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة كلا من العميل الخارجي والعميل الداخلي: ويقصد بالعميل الخارجي ذلك الفرد (المستهلك) الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته و تحفيزه في اقتناء المنتج أو السلعة المنتجة، أما العميل الداخلي فيشمل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة (محطات عمل، وحدات، شعب، أقسام، دوائر، ...إلخ) حيث ينظر لهؤلاء الأفراد بأنهم مستهلكين للذين قبلهم وموردين للذين بعدهم وقد أشارت منظمة الجودة البريطانية للعملاء بشمولية أكبر حيث أنها عرفت العملاء بأنهم المستثمرون والموظفون وأصحاب المصالح والموردون والمجتمع بأسره وأي شخص له علاقة معينة بالمنظمة.

ولذلك فإن المنظمة العامة ينبغي أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل سواء الخارجي أو الداخلي الجودة العالية التي تنسجم مع ضرورة تعزيز أواصر الثقة بينه وبين المنظمة ويفيد كسب ولائه ورضاه وثقة الهدف الأسمى الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمة إذ لولاه فإن المنظمة تصاب بالفشل وتعرض أنشطتها للزوال سيما على ظل هذه الأجواء التنافسية التي تستهدفها عادة الأسواق الاقتصادية بمختلف أنشطتها.

(1) خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص 98

2- التركيز على إدارة القوى البشرية :

تعتبر إدارة القوى البشرية على المنظمة ذات أولوية كبيرة على تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة تحقيق أهدافها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءاً من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفرق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل (العائلي) ... إلخ لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء.

3- المشاركة والتحفيز :

لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والتحفيز ولذا فإن هذا المنطلق يعتبر من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تعتمد عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة إذ أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية والفرق الواحد بعد حالة أساسية لترصين البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة.

4- نظام المعلومات والتغذية العكسية :

يعتبر توفر نظام المعلومات والتغذية العكسية من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة سيما وإن توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطور المستمرين يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.

5- العلاقة بالموردين :

يعد دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد الموارد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة على نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة حيث أن اختيار الموردين للمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة ومن يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة ذو دور فعال على تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

6- توكيد الجودة :

يعتبر توكيد الجودة ذو أثر فعال على نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة سيما وإن اعتماد ذلك يقوم أساساً اعتباراً من عمليات تصميم المنتج إذ أن دقة المواصفات المعتمدة على التصميم ذات أثر كبير على عملية تحقيق نجاح المطابقة مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية.

7- التحسين المستمر:

إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطور المستمرين على الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية على ترصين المنتج وتحقيق ملاءمة للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغير أو تطوير مستهدف، وللحصول على التحسين المستمر يجب :

- تنميط وتوثيق الإجراءات.
- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.
- استخدام دائرة خطط – أعمل- افحص- نفذ.
- توثيق إجراءات التحسين.

8- التزام الإدارة العليا :

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا على دعمه وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا أدنى شك لنجاح النظام المستهدف والتزام الإدارة العليا يتمثل في الجوانب التالية :

- أ- تعزيز ثقافة الجودة.
 - ب- تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أدائهم.
 - ت- توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.
- إن الارتكاز على الأسس المحددة سلفاً من شأنه أن يحقق بعداً أكثر نجاحاً في تحقيق أهداف المنظمة.

9- القرارات المبنية على الحقائق :

إن اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية سيما وأن ذلك من أكثر الأنشطة في تقرير نجاح إدارة الجودة الشاملة وإن هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعل واعتماد الأفراد العاملين أنفسهم إذ أنهم أكثر قدرة على إدراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال.

وقد أصبح فعلياً نجاح القرارات التي تعتمد الحقائق بصورة أكثر كفاءة وفعالية من القرارات التي كانت تعتمد على ضوء الحدس أو التخمين أو الغير الشخصية.

10- الوقاية من الأخطاء :

إن تطبيق نظام الجودة يتطلب توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين في مختلف النشاطات التشغيلية من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات والمعايير ولذا فإن توفير هذه المعايير ينتج إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطاء

التي يمكن أن تحصل أثناء الداء ولذا فإن هذا الاتجاه على العامل من شأنه أن يعزز إمكانية وفاعلية النجاح المستهدف لنظام إدارة الجودة الشاملة.

11- إدارة الجودة استراتيجيا :

تعد الجودة من أكثر المرتكزات الفكرية عمقا استراتيجيا إذ بدون الجودة العالية غالبا ما تتعرض المنظمات الاقتصادية للفشل الذريع أمام المنافسات القائمة في الأسواق على المدى المرهلي والاستراتيجي ولذا فإنه من أهم المتطلبات الهادفة للنجاح هي اعتماد المنهج الاستراتيجي للتعامل مع الجودة.

12- المناخ التنظيمي :

إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا ومنذ البدء بإعداد وتهيئة العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة حيث أن ذلك سيساهم في تنظيم أدائهم وتقليل من مقاومتهم للتغير وكذلك توفير السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة وزرع الثقافة الهادفة للجودة بين العاملين في مختلف مستوياتهم إذ أن ذلك من شأنه خلق ثقافة تنظيم تنسجم مع ثقافة المنظمة ككل في إطار الجودة وتكامل الأبعاد التي تنطوي عليها.

13- الإدارة العملياتية :

إن الإدارة العملياتية الهادفة ينبغي أن يتم التركيز من خلالها على تخطيط وتحسين الجودة وهذه الحقيقة تبدأ من عمليات التصميم والسيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز والصيانة والرقابة وجدولة كافة الإجراءات التشغيلية وتنميط أفاقها وتوثيق كافة الفعاليات المرتبطة بها.

14- تصميم المنتج :

إن عمليات تصميم المنتج تعتبر من أكبر الآفاق الهادفة في الأداء ولذا فإن دقة المطابقة بين التصميم والأداء الفعلي لا يمكن أن يتحقق دون أن يكون التصميم قابلا للتنفيذ من جهة وله مقاييس ومتغيرات واضحة الأبعاد والمعالم من جهة أخرى ولذا فإنه يعد من العوامل الرئيسية لتحقيق نجاح وفعالية نظام الجودة الشاملة. إن المتطلبات المشار إليها أعلاه تشكل أكثر الحقائق العلمية التصاقا في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة كما أوردها العديد من الباحثين والمفكرين في إطار تطبيق النظام.

المطلب الثاني: العوامل الأساسية لنجاح الجودة الشاملة :

يعد التخطيط لإدارة الجودة الشاملة من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة على تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي في المنظمات المختلفة، حيث أن التحسين المستمر للجودة يمثل استراتيجية تنافسية شاملة للمنظمات على المديين الاستراتيجي والمرحلي في نفس الوقت. وإن تكامل العمليات التخطيطية للجودة مع الاستراتيجية الشاملة للمنظمات يعد حالة هادفة في تنشيط الأداء الفعال. إذ أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن العديد من الأنشطة التي يجب أن توجه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية والتي تعتبر المركز الرئيسي لها لتحقيق رضى العملاء من المستهلكين الحاليين أو المرتقبين والاحتفاظ بالحصة السوقية للمنظمة وتطويرها بشكل مستمر لفتح آفاق دخولها لميادين تنافسية جديدة تنسجم مع قدرتها المستمرة على التحسين والتطوير المستمرين، وإن الأهداف وسبل تحقيقها لا يتأتى إلا من خلال التخطيط المستمر على ضوء معطيات العمليات الإنتاجية والخدمية وقد قدم Deming من خلال محاضراته مجموعة من الأساليب والتحليلات الأحصائية التي أطلق عليها بعجلة Deming ولذا فإنه يتضح من خلالها بأن تطوير أي نشاط يتعلق بالعمليات الإنتاجية والخدمية يبدأ من مرحلة التخطيط ثم التنفيذ ثم متابعة التنفيذ ثم اتخاذ القرار بشأن مستوى الأداء وسبل تحسينه المستمر ثم التخطيط وهكذا تستمر العجلة بالأداء وفقاً لهذا المستوى من الاستراتيجية.

وفي ضوء ذلك يمكن تحديد الخطوات الرئيسية لتخطيط إدارة الجودة بما يلي (1) :

- 1- الأهداف المطلوب تحقيقها على الجودة (مثلا الخصائص أو المميزات، التماثل، الفاعلية، الجمالية، دورة الحياة، التكلفة، الموارد الطبيعية، الاستخدام وترقية التشغيل ... إلخ).
- 2- مراحل العمليات التي تمثل الممارسة العملية للتنظيم (يمكن استخدام مخطط تدفق أو مخطط مماثل لتمثيل عناصر العمليات).
- 3- إسناد المسؤوليات والسلطة والوسائل من خلال المراحل المختلفة للمشروع.
- 4- الإجراءات والتعليمات المدونة والمخصصة للتطبيق.
- 5- برامج التجربة والرقابة والفحص والتدقيق في المجالات المعنية مثلا مجال التصميم والتصوير.
- 6- إجراءات مكتوبة فيما يخص التغييرات والتعديلات التي ستطرأ على خطة الجودة شيئاً فشيئاً مع تقدم العمل بالمشاريع.
- 7- طريقة تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة.
- 8- الإجراءات الأخرى الضرورية لبلوغ الأهداف.

(1) المرجع السابق، ص 97.

ولذا فإن خطط الجودة يمكن أن يكون مضمنة أو مشار إليها في دليل الجودة ومن خلال ذلك يتضح بأن المكونات الرئيسية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة الناجح يتضمن ما يلي :

- 1- التخطيط الدقيق للعمليات.
 - 2- إشراك الإدارة الوسطى.
 - 3- التأني في وضع أهداف ذات نتائج ملموسة وسريعة.
 - 4- تطوير الاتصالات ما بين العاملين.
- وكذلك فإن هناك عوامل أخرى ذات أثر فعال في قيادة المنظمات نحو تحقيق النجاح في إدارة الجودة الشاملة :

- أ. أن يكون هناك مهام واضحة
 - ب. أن تكون هناك سياسات واضحة
 - ج. أن تكون العوامل الحرجة للنجاح واضحة.
 - د. أن تكون صياغة ثقافة الجودة صحيحة وواضحة.
 - هـ. أن تكون المسؤوليات واضحة
- ومن هنا يتضح بأن نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يتسم بوضوح شامل وكامل لكل أطراف المسؤوليات المتعلقة بالمنظمة إذ أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين ونجاحها يعود بنتائج إيجابية للفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة والأساليب المعاونة

هنالك مجموعة من الأساليب الحديثة يمكن أن يطلق عليها أساليب تطوير التصنيع إلى المستوى العالمي ، ذات ارتباط وطيد بمفهوم الجودة وتعتبر أساليب معاونة ومكملة لفلسفة الجودة الشاملة و سنتعرض إلى أهم هذه الأساليب وأكثرها شهرة.

1-جمبا كايزن (ادارة المكان و الزمان)

"جمبا" في اليابانية تعني الموقع الفعلي للأحداث . المكان الذي تتولد فيه القيمة المقدمة للعميل .. مثل خط إنتاج شركة سيارات أو مطبخ مطعم ما، أو مكاتب التحرير في إحدى الصحف.

"كايزن" هو الأسلوب الياباني للتطوير المستمر ، بإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة تقلل التكاليف والهدر وتزيد الإنتاجية والوفر .

"كايزن" لا يعني التطوير التكنولوجي واستخدام الأساليب المعقدة، بل على العكس، فإن "كايزن" هو ألد أعداء التعقيد، فهو يهدف إلى تخفيف الإجراءات غير اللازمة وتسهيل حركة العمل بإزالة ما يعوق الأداء.

"جمبا كايزن": تعني تطبيق أسلوب التطوير المستمر التدريجي على ما يتم داخل موقع الأحداث والعمليات وتوليد القيمة الحقيقية على أرض الواقع، ويمكننا أن نطلق عليه "الإدارة من موقع الأحداث".

ويتكون هذا الأسلوب الإداري الياباني من ستة خطوات، هي:

أولاً: عندما تظهر مشكلة يجب النزول إلى موقع الأحداث، كما يجب عدم محاولة إدارة الشركة من بعيد، بل يجب الحضور في موقع الحدث. ومراقبة ما يحدث لحظة بلحظة.

ثانياً: دائرة (خطط - طبق - راجع - طور): تتكون الدائرة من أربعة أجزاء هي:

خطط : وتعني وضع قواعد التشغيل التي تذلل العوائق وتتغلب على المشكلات التي تعترض الأداء، وتستبعد الأخطاء.

طبق: وتتضمن تطبيق قواعد التشغيل الموضوعه، طبقاً للخطة.

راجع: التأكد من أن القواعد الموضوعه للتشغيل تخرج النتائج المطلوبة وتؤدي إليها. ولا بد أن يتم ذلك داخل "جمبا" في مكان العمل.

طور: أي "كايزن"، وتعني أنه على المدير أن يحدد أماكن الاختناقات والأخطاء، ثم يدخل التعديل الكافي للتأكد من عدم تكرارها. وهذا لا يتم إلا داخل جمبا (من موقع الأحداث). فعلى المدير أن يراقب سير إجراءات التشغيل وأن يحرص على تدريب العاملين عليها، حتى يكتسبوا المهارة اللازمة للأداء.

ثالثاً: التطهير

تعتبر بيئة العمل غير المنظمة والتي تعم فيها الفوضى أكبر معوقات الإنتاجية. نفس الشيء ينطبق على المصنع ذي التصميم السيء والمكاتب المزدحمة وغير المرتبة، الأمر الذي يؤدي إلى فوضى في جدولة العمليات، أو شحن أحد خطوط سير العمل بزخم من المهام المتضاربة، فضلاً عن انسيابية خطط وجداول الأداء.

هناك خمس خطوات للتطهير :

1 - صنف : أي تقسيم أدوات ومعدات العمل إلى ضرورية وغير ضرورية، ثم التخلص من الأخيرة

2 - رتب : بعد أن يتم التخلص من الزوائد، يأتي دور ترتيب الأشياء الباقية والتي تعتبر ضرورية للعمل، والترتيب هنا يعني:

وضع الأشياء في أماكن محددة، تخصيص مكان محدد وعنوان معروف لكل شيء، الاتفاق على الحد الأقصى والحد الأدنى من الكميات التي توضع في كل مكان،

3 - نظف : عندما ينظف العامل أدواته ومعداته، فإن يتحسس بيديه الأماكن الخفية منها، الأماكن التي تسكنها الحشرات أو يتراكم عليها الغبار، أن يتسرب منها الغاز أو الزيت والبنزين .. الخ. داخل هذه الأماكن تكمن أسرار كثيرة قد تكون ضارة أو نافعة، ويتم اكتشافها مبكراً.

4 - استمر : "كايزن" تعني الاستمرار في التحسين، وعندما يتعلق الأمر بالتطهير، يعتبر كل من التصنيف والترتيب والتنظيف أنشطة دورية لا تتوقف، بل تستمر إلى ما لا نهاية.

5 - قنن : ويتضمن التقنين وضع القواعد وتأسيس الثقافة المؤسسة التي تؤدي إلى استمرار تنفيذ عملية التطهير بجمعي خطواتها بصفة متكررة وقابلة للتطوير.

رابعاً: القضاء على الهدر : كما أن هناك أشياء ومعدات ضرورية وأخرى غير ضرورية، هناك بالمثل أنشطة ضرورية وأخرى غير ضرورية.

كل الأنشطة التي لا تضيف شيئاً إلى القيمة الحقيقية للمنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء، يمكننا اعتبارها زائدة وغير ضرورية. "مودا" باليابانية تعني "الهدر". هناك سبعة مظاهر للمودا، هي:

1 - مودا الإفراط : بتخوفهم من التعطل المفاجئ للآلات والأجهزة أو من تغيب الموظفين، لظروف طارئة، يلجأ كثير من المديرين، إلى الإفراط في التشغيل تحسباً لأوقات الشدة العجاف.

2 - مودا التخزين : كثيراً ما تمتلئ المخازن بكميات كبيرة من الأشياء والمعدات التي لا تنتمي إلى النشاط الرئيس للشركة، فتشغل مساحات كان من الممكن الاستفادة منها بطريقة أفضل.

3 - مودا الأخطاء : تستدعي الأخطاء بذل مزيد من الجهد والوقت لتصحيحها.

4 - مودا الحركة : أثناء العمل، تعتبر كل حركة زائدة يقوم بها العامل للبحث عن أدواته أو لجلب أحد الأجهزة، نوعاً من المودا (الهدر). تجنب هذه الحركات الزائدة بوضع الأشياء في الأماكن المخصصة لها، دون إهمال.

5 - مودا التدفق : عدم انسيابية تدفق العمليات وسير الإنتاج بين الأقسام المختلفة، يؤدي إلى هدر.

6 - مودا الانتظار : إذا تحتم على عدد من العاملين الانتظار حتى تصل المواد الخام أو حتى ينتهي عامل آخر من عمله قبل البدء في عمل جديد، وذلك لعدم التنسيق بين المهام وتوقيتها، فإن هذا هو أحد أنواع المودا.

7 - مودا النقل : يمكننا أن نعتبر أغلب عمليات النقل عملاً بلا طائل. فالوقت الذي يستغرقه المستند في الانتقال بين مكاتب الموظفين، أو الوقت الذي تستغرقه المواد الخام في الانتقال إلى أماكن التصنيع، هي كلها أوقات مهدرة وجهود ضائعة.

القضاء على الهدر (المودا) هو أحد أهم وأرخص وسائل تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية. كل ما عليك فعله هو النزول إلى "جمبا" موقع الأحداث، وملاحظة أماكن المودا وإزالة أسبابها.

8 - مودا القيمة الزائفة : يخطئ كثير من المديرين في تحديد ما يريده عملائهم بالضبط مقابل الثمن الذي يدفعونه للحصول على المنتج أو الخدمة التي تنتجها شركاتهم. وبذلك يقدمون لهم منتجات وخدمات لا يطلبونها. هنا تتولد القيمة الزائفة، وهي الشيء الذي تقدمه لعميلك دون أن يحتاجه بالفعل.

خامساً: المشروع التلميذ : يستدعي أسلوب "كايزن" - التحسين المستمر - تأصيل ثقافة الابتكار والعمل لتحقيق أهداف واضحة لكل العاملين. فعليهم باستمرار البحث عن طرق جديدة للتخلص من الهدر وتطهير مكان العمل "جمبا"، واقتراح قواعد تشغيل أكثر فعالية. يستدعي ذلك تمكين العاملين ومنحهم السلطات الكافية لإجراء التعديلات التي يرون فعاليتها. هنا يصبح المشروع أشبه ما يكون بالتلميذ الذي يطلب العلم، دون أن يعتبر نفسه عالمًا بكل شيء. هذا الأمر يستدعي أن تتحلى إدارة المشروع بتواضع التلميذ ولهفته المتشوقة للتعلم. على أن يكون ذلك في شكل ممارسات مسئولة داخل الجمبا، دون أن يقتصر على ما تفعله محاضرات الفصل الدراسي.

سادساً: حلقات "كايزن" : تهدف حلقات "كايزن" إلى تطوير الأداء وبيئة العمل. وعندما يقوم العاملون بأنفسهم وبتوجيه من الإدارة بتقنين قواعد للتشغيل ووضع أسس للتطوير المستمر، فإنهم يتبنونها بكامل إرادتهم على العكس مما لو كانت صادرة إليهم من أعلى، حيث من الممكن أن تجابه ببعض المقاومة أو الرفض. وبالتالي يصبح من المؤكد أن يلتزم العاملون بتلك القواعد التشغيلية التي ساهموا في إيجادها، بالإضافة إلى تفهمهم التام لبنودها، مما يمكنهم من تطويرها فيما بعد إذا ارتأوا ضرورة لذلك.

2 - أسلوب الإنتاج الوقتي J - I - T : طبقاً لهذا الأسلوب لا يتم الاحتفاظ بأية مواد خام أو مستلزمات إنتاج تزيد عن حاجات التشغيل القصوى لفترة من الزمن، يمكن ألا تزيد عن أربع ساعات.

صحيح أن هذا الأسلوب مكن الشركات اليابانية من التغلب على منافسيها؛ لأنه يقلل الهدر والمساحة والتكاليف اللازمة للتخزين وإجراءات التداول والمناولة إلى حدها الأدنى، إلا أنه يعتمد على وجود علاقات شبكية قوية مع الموردين والعملاء على حد سواء.

3 - أسلوب التسليم الوقتي "كان بان": يطلق عليه "كان بان"، بحيث تحافظ المؤسسة على وجود حد أدنى من المنتج في مخزن صغير لمواجهة طلبات العملاء، ثم لا تبدأ في إنتاج غيرها إلا بعد أن تقل الكمية الموجودة في المخزن عن حدها الأدنى.

أما الطريقة التي تستخدمها الشركة في التعرف على الكمية المراد إنتاجها، فهي غاية في البساطة. كل حاوية تغادر المخزن تسحب بطاقة "كان بان" المرافقة لها وتنقل إلى المصنع الذي يتلقاها بدوره على أنها أمر توريد، فيبدأ في الإنتاج، وبهذا يحافظ على مستوى المخزون دون نقصان.

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة إلى المفاهيم النظرية لتسيير الجودة وفقاً لترتيبها الزمني سنحاول في الفصل التطبيقي معرفة كيفية تطبيق المؤسسات لتسيير الجودة، كما سننطلق إلى كيفية حصول المؤسسة على شهادة الجودة والمراحل التي تطلبتها.

الخاتمة :

تولي المؤسسات الجزائرية حاليا اهتماما كبيرا من أجل العمل على تحسين جودة منتوجاتها وهذا ما يعبر عنه عدد المؤسسات الملتحقة بالمنظمة العالمية للمقاييس (ISO) يوما بعد يوم، ولكن الشيء الملاحظ أن هذا الاهتمام مقتصر فقط على التسيير التقليدي للجودة والذي يركز على جودة المنتج فقط، حيث نجد أن مفهوم الجودة الشاملة منعدم تماما عند مسيري المؤسسات.

وبالنظر إلى التحديات الحالية التي تواجه المؤسسات الوطنية من عولمة اقتصادية واتفاقيات الشراكة فالمؤسسة مجبرة على اتباع استراتيجية جديدة تهدف للوصول إلى مستوى تفكير يهتم بالجودة في كل المؤسسة وليس فقط في قسم الإنتاج أي ابتداء من الموردين ووصولاً إلى المستهلكين النهائيين. والشيء المستنتج من خلال هذا البحث أن تبني المؤسسة لسياسة الجودة يرمي إلى عدة أهداف منها :

- محاولة التصدي للمنافسين في السوق.
- الرغبة في دخول الأسواق العالمية عن طريق تطبيق المعايير العالمية للجودة (ISO).
- ترسيخ سمعة جيدة للمؤسسة لدى الزبائن.
- تقليل التكاليف.
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
- تقليص الأخطاء والعيوب في منتوجات المؤسسة.

غير أن الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة البستان لصناعة المصبرات أكدت أن المؤسسات الجزائرية لا تزال بعيدة عن التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي وحتى الإقليمي، إذ أن حصول المؤسسة على شهادة ISO 9000 لم يكن له تأثير كبير على اختيار الزبائن وهذا راجع لقلة المعلومات ونقص الإشهار عن ماهية المعايير الدولية للجودة إذ يعتبرها أغلب الناس أنها عبارة عن جائزة دولية أو شهادة

فقط دون إدراكه لمختلف التغييرات التي تجري في المؤسسة للحصول على هذه الشهادة وانعكاس ذلك على المنتوجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

كما تجدر الإشارة إلى النقص الفادح في المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة لأسباب مختلفة مما أثر على الدراسة التطبيقية وهذا شيء لا ينبغي أن يكون خاصة في مؤسسة حاصلة على شهادة إيزو 9000، إذ من الواجب عليها أن تكون كل المعلومات متاحة لكل من أراد ذلك.

يبقى أن نقول أن اتباع سياسة الجودة أمر محتوم على المؤسسات الجزائرية إذا أرادت البقاء في السوق خاصة مع احتدام المنافسة أو بالنظر إلى التغييرات التي ستحصل في المستقبل القريب لأن الجزائر ستتنظم قريباً إلى المنظمة العالمية للتجارة زيادة على اتفاق الشراكة الأورو جزائرية والذي يفسح السوق الجزائرية أمام مختلف المؤسسات الأوروبية والعالمية.

وفي الأخير نأمل أن يكون هذا البحث بمثابة نقطة انطلاق لبحوث أخرى تتعلق بموضوع الجودة في المؤسسة ذات الطابع الخدمي أو التعرض لكيفية حصول المؤسسة على شهادة الإيزو بالتدقيق ابتداء من مرحلة التشخيص إلى غاية الحصول على شهادة المعايير الدولية للجودة.

قائمة الأشكال البيانية

<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الشكل</u>	<u>رقم الشكل</u>
6	جودة المنتجات	الشكل رقم 1
8	الرهان جعل مستوى الجودة المنتظر والمدرک متطابقان	الشكل رقم 2
9	الجودة الخارجية قياس رضا المستهلك وقياس أداء المؤسسة	الشكل رقم 3
16	مفردات الجودة	الشكل رقم 4
20	الجودة تمثل 10.6 % من القيمة المضافة للمؤسسة	الشكل رقم 5
26	الأهداف المختلفة لحلقات الجودة	الشكل رقم 6
30	كيفية عمل حلقات الجودة	الشكل رقم 7
34	الرسم البياني لـ PARETO	الشكل رقم 8
35	مخطط ISHIKAWA	الشكل رقم 9
42	دورة Deming للتحسين المستمر	الشكل رقم 10
42	مراحل دورة التحسين لـ Deming	الشكل رقم 11
86	مخطط نظام سياسة الجودة في مؤسسة البستان	الشكل رقم 12
87	نظام الجودة في مؤسسة البستان	الشكل رقم 13
91	النشاطات التي يتضمنها التدقيق	الشكل رقم 14

قائمة الجداول

<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الجدول</u>	<u>رقم الجدول</u>
22	الأرباح المرجوة من الجودة	الجدول رقم 1
32	أهم عوامل نجاح حلقات الجودة	الجدول رقم 2
95	مدة حفظ الوثائق المتعلقة بالجودة	الجدول رقم 3

قائمة المراجع :

أ- باللغة العربية :

I- الكتب :

- 1- أديجي بوداند باديرو : الدليل الصناعي إلى إيزو 9000، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 1999.
- 2- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2000.
- 3- سمير محمد عبد العزيز : جودة المنتج، مطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، 1999.
- 4- فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور: ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2000.
- 5- فريد زين الدين، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المكتبة القومية المصرية، القاهرة، 2002.
- 6- مأمون الدرادكة وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001.

II- المجلات :

- 1- داني الكبير أمعاشو : "أهمية تطبيق الجودة (الإيزو 9000)" مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، عدد 14، ديسمبر 2000.
- 2- سالم سعيد القحطاني : "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، مجلة الإدارة العامة، أبريل 1993.
- 3- علي رحال وإلهام يحيياوي : "الجودة والسوق"، مجلة آفاق، جامعة عنابة، عدد 5، مارس 2001.

ب- باللغة الفرنسية :

I- Les livres :

- 1- Bernanrd Claude Yves: Le management par la qualité totale Ed Afnor, Paris, 2000.
- 2- Bernillon Alain et Olivier Cerutti : implanter et gérer la qualité totale, Ed d'organisations, Paris, 1988.
- 3- _____: Les outils du management de la qualité, Ed Chihab, Alger, 1995.
- 4- Brihman Jean: Les meilleurs Pratiques de management, Ed d'organisations, Paris, 1998.
- 5- Bussenault Chantal et Martine Pretit : économie et Gestion de l'entreprise, Ed Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 1998.
- 6- Bussenaut et M.Pretet : organisation et Gestion de l'entreprise Ed Vuibert, Paris, 1991.
- 7- Chevalier François: Cercles de qualité et changement organisationnel, Ed economica, Paris, 1991.

- 8- Daguisé François: Profession: qualiticien, Ed Dunod, Paris, 2000.
- 9- De Maricourt Renaud: Les Samourais du management, Ed Vuilbert, 1993
- 10- Detrie Philippe: conduire une démarche qualité, Ed d'organisation 4^{ème} édition, Paris, 2001.
- 11- Galibert Michel et all : Méthodes et outils de la gestion qualité, Ed Weka, Tome1, 2000
- 12- GERD KAMISKE. F et JORG PETER BRAUER : Management de la qualité de A à Z, Ed Masson, Paris, 1994
- 13- Gilbert.J.B et all : guider le développement de l'entreprise. Ed d'organisations 1992
- 14- Helfer J.P.: politique commerciale, Ed Vuibert, Paris, 1987.
- 15- Jambart Claude: l'assurance qualité, Ed economica, 3^{ème} édition, Paris, 2001.
- 16- Lyonnet. P: Les outils de la qualité totale, Ed Tec et Doc, 2ème édition, Paris, 1991.
- 17- Maders Henri-Pierre et all : conduire un projet d'organisations, Ed d'organisations, 2ème édition, Paris, 2001.
- 18- Marti Miguel: Audit de la qualité, Ed d'organisations, Paris, 1986
- 19- Migani Philippe: Les systèmes de management, Ed d'organisation, Paris, 1993.
- 20- Sussland Willy. A . : Le manager, la qualité et les normes ISO, Ed Tec et Doc, Paris, 1996.
- 21- Teboul James: La dynamique qualité, Ed d'organisation, Paris 1990.

II- Les Revues :

- 1- Dragomir Radu et Bernard Halais, "des millénaires de qualité", réalités industrielles, Avril-Mai, 1996.
- 2- Fabi Bruno: "Les cercles de qualité : leçons de l'expérience internationale", Hommes et Entreprises en Algérie, n° 4, Janvier 1996.
- 3- Slaimi Ahmed: "La gestion par la qualité", Perspectives, décembre 1997.
- 4- Sorro J.F: "La gestion de la qualité", cycle de conférences (la non qualité), ed TOKBAL, Casablanka, février 1998.

III- Sites Web :

- 1- Roger Reynier : (page consulté le 20 octobre 2002), "qualité mythe ou réalité ? http://ourworld.compuserve.com/homepages/qualazur/def_qual.htm