

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

دراسة تحليلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
حالة شركة الخزف الصحي - جيجل -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

فرع : إقتصاد و تسيير المؤسسة

إشراف الأستاذ:

د. عبد الفتاح بوخمخم

إعداد الطالب:

كعواش محمد

لجنة المناقشة:

| | | |
|--------|---------------------------|-----------------------|
| رئيسا. | أستاذ محاضر جامعة بسكرة | د. عبد الوهاب بن بركة |
| مقررا. | أستاذ محاضر جامعة قسنطينة | د. عبد الفتاح بوخمخم |
| عضوا. | أستاذ محاضر جامعة بسكرة | د. الطبيب داودي |
| عضوا. | أستاذ محاضر جامعة قسنطينة | د. خالد بوجعدار |

السنة الجامعية: 2010/2009

المقدمة:

تعد الجودة إحدى الأسبقيات التنافسية التي تسعى لتحقيقها منظمات الأعمال وهي سلاح تنافسي مهم يستخدم لجذب المستهلكين وتحقيق التميز في السوق، وقد زاد الاهتمام بموضوع الجودة نتيجة التزايد الكبير في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها، إضافة إلى ذلك فإن المنافسة لم تعد محلية فقط وإنما عالمية، إذ أن التغيرات التي أفرزها تيار العولمة على جميع المستويات السياسية و الاقتصادية و الإجتماعية كانت لها تأثيراتها الواضحة على الإدارة ، مما تطلب من الدول ضرورة الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة حتى تستطيع أن تثبت وجودها على الصعيد العالمي الذي لا يرضى بدولة غير مؤهلة من ناحية الجودة و الإنتاجية ، و هذا يعني أن المنظمات التي لا تلتزم بذلك قد تخرج من السوق لكونه أصبح لا يقبل إلا المنتج الأجود و الأكفأ .

و لن تتمكن المنظمات من مواكبة مستجدات العصر في مجال ترسيخ و تطوير الجودة في منتجاتها و خدماتها إلا من خلال التخلص من العديد من العوائق و المشكلات التي تعاني منها و إلا لن تقبل على الصعيد الدولي ، و من الطبيعي أن يلزم هذا الأمر المنظمات أن تتحول من نمط الإدارة التقليدية إلى النمط القائم على تحقيق الجودة الشاملة في منتجاتها و خدماتها و أعمالها المختلفة ، حتى تستطيع المنافسة و البقاء في السوق ، وبالتالي تحقيق المزيد من الربحية و المزيد من المزايا التنافسية في عالم متغير يسوده التنافس في تقديم الخدمات و السلع بصورة أفضل لمستهلك أصبح هو سيد السوق و الجميع يسعى لإرضائه طمعا في زيادة الحصة السوقية التي يتوقف عليها بقاء واستمرارية المنظمات.

هذا الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة أدى إلى الانتقال من التركيز على السلعة و أهمية إنتاجها بمواصفات تلبى رغبات المستهلكين، إلى اعتبار الجودة محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة (الإنتاجية ، المالية ، التسويقية) ، و نتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها و أصولها المالية و البشرية و التكنولوجية .

فالنظرة الحديثة للجودة تشتمل على الأبعاد الإستراتيجية ، التنظيمية ، التجارية ، المالية و البشرية. مما أدى إلى بروز ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة المرتبطة بجميع وظائف المؤسسة لا بالمنتج فقط ، و أن تسييرها يتم من قبل جميع الأفراد لا المختصين بالجودة فقط.

ومن ثم توجهت الأنظار إلى "إدارة الجودة الشاملة" التي اعتبرتها المنظمات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأساليب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة، و الوصول إلى إرضاء عملائها و المحافظة عليهم، إذ أن أية خسارة لأي عميل أو زبون تعني تأثير مستقبل المنظمة و تعرض بقاءها للخطر، ولقد حققت إدارة الجودة الشاملة على مدى العقدين الماضيين من الزمن نجاحات باهرة وولفتة للنظر في العديد من المنظمات العالمية: الأمريكية، اليابانية والأوروبية، و باتت إدارة الجودة

المقدمة.....

الشاملة في الوقت الحاضر حديث الساعة في أوساط الأعمال، والجامعات ومراكز البحث العلمي، والمنظمات العالمية على اختلاف أحجامها في كافة أنحاء العالم، و حتى الأجهزة الحكومية أيضاً.

وقد جاء هذا الاهتمام الملحوظ من قبل المنظمات نتيجة لوعيها بأهمية المرحلة المقبلة التي سيشهدها العالم والتي تتميز بانفتاح الأسواق وتعاضم المنافسة التجارية، إضافة إلى شعور المنظمات بالتهديدات المرتقبة وإيمانها بأن بقائها واستمرارها مرهون بقدرتها على التطور وإرادتها على إحداث التغيير وزيادة قدرتها على تلبية احتياجات المستهلكين وأذواقهم المتغيرة باستمرار.

إشكالية البحث:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت محل اهتمام العديد من الباحثين والممارسين، كما وقد أصبحت مرتكزات هذا المدخل الإداري الحديث وأساليبه المتمثلة في التركيز على الزبون، التحسين المستمر والعمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى تمثل الإطار الأساسي لأسلوب الإدارة الحديثة، وبالرغم من أن التوجه إلى إدارة الجودة الشاملة هو السائد في الدول المتقدمة، إلا أن هذا الأسلوب لا زال لم يحظ بالأهمية الكافية في منظمات الأعمال في الجزائر، فالقمة منها تحاول تطبيقه، ومعظمها متجه ومنكب الآن للحصول على شهادة الإيزو. واستناداً لما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة الخزف الصحي بالميلية- جيجل؟

و للإحاطة بجميع جوانب هذا التساؤل تمت الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي مبادئ و مرتكزات إدارة الجودة الشاملة ؟
- ما هي درجة التقابل بين نظام إدارة الجودة ISO 9000 و إدارة الجودة الشاملة ؟
- ما هي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري حديث في زيادة كفاءة و فعالية المنظمة ؟

فرضيات البحث:

من أجل تحليل الإشكالية محل الدراسة إنطلقنا في هذا البحث من الفرضية الأساسية التالية:

* عدم وجود فروق معنوية بين إجراءات نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة محل الدراسة و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المقدمة.....

و ينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعي التالية:

- عدم وجود فروق معنوية بين إجراءات نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة محل الدراسة و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمبادئ.
- عدم وجود فروق معنوية بين إجراءات نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة محل الدراسة و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالقيادة الإدارية.
- عدم وجود فروق معنوية بين إجراءات نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة محل الدراسة و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- عدم وجود فروق معنوية بين إجراءات نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة محل الدراسة و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالقياس والتحليل والتحسين.

أهداف البحث:

يمكن إجمال الأهداف الأساسية للبحث فيما يلي:

- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، و إبراز أهميتها في زيادة كفاءة منظمات الأعمال .
- تسليط الضوء على تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهم المرتكزات التي تقوم عليها .
- تسليط الضوء على تطور المواصفات القياسية الأيزو ISO 9000 و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة .
- صياغة إطار معرفي لتكامل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و نظام إدارة الجودة ISO9000 إصدار عام 2000 باعتبار درجة التقابل الموجودة بينهما.
- دراسة وتحليل نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة الخاضعة للدراسة ، و من ثم تقييم ذلك وفق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- محاولة التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات انطلاقاً من الدراسة التطبيقية و التي من شأنها المساعدة في تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في جانبين:

- الجانب العلمي: ويتمثل في المعلومات المحصلة من الموضوع من خلال هذه الدراسة، و التي يمكن أن تعتبر عملاً يضاف إلى مجموعة الأعمال التي أخذت هذا المنحى في البحث و الدراسة، خاصة أن إدارة الجودة الشاملة حديثة العهد في الدول النامية عموماً، وفي الدراسات والبحوث في البيئة الجزائرية خصوصاً، مما يتطلب القيام بمزيد من البحوث والدراسات حولها .

المقدمة.....

فإذا كانت معظم اقتصاديات العالم تولي أهمية كبيرة لإدارة الجودة الشاملة لما لها من دور بارز في تحقيق الرفاه الاقتصادي، فلننه و بالمقابل تعاني المؤسسات في الجزائر العديد من الصعوبات والعراقيل التي تحول دون استمرارها و بقائها، و لهذا يمكن استعمال هذه المعلومات و تحويلها إلى معارف يستفاد منها في تطوير هذه المؤسسات و تحسين أدائها بما يضمن تقدمها و استمرارها . كما أن إخضاع هذا الموضوع لدراسة الحالة يعطيه أهمية و يضعه ضمن الإطار العلمي لتقنيات الإدارة الحديثة في مواجهة المشاكل الإدارية الناجمة من ذلك و كيفية التعامل معها.

الجانب التطبيقي: حيث يستمد هذا البحث أهميته من التغير الذي تشهده المجتمعات في الوقت الراهن و الذي يفرض على منظماتنا تغيير الأساليب الإدارية التقليدية و تبني مفاهيم الإدارة الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية و من مفاهيم الإدارة الحديثة مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، كما أن تطبيق هذه الدراسة على إحدى الشركات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو يمثل دراسة تستحق الاهتمام الأكاديمي و التطبيقي، لما لها من أهمية في تقديم إسهام عملي للشركات الوطنية الجزائرية بشأن كيفية الاستفادة من المواصفة الدولية ISO 9000-2000 و التهيؤ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أسباب اختيار الموضوع :

إن مبررات اختيار الموضوع ترجع إلى أسباب ذاتية و أخرى موضوعية:

حيث تتمثل الأسباب الذاتية في الإهتمام الشخصي بالموضوع ، و السعي وراء الاستفادة من الإطار النظري له، و واقعه العملي في المؤسسات الاقتصادية ، ضف إلى ذلك ارتباط هذا الموضوع ارتباطا وثيقا بالتخصص، و هو إقتصاد و تسيير المؤسسات، و بالتالي فهو يشكل وسيلة للتعمق أكثر فيه و محاولة الإلمام بمختلف جوانبه العلمية و المعرفية.

أما الأسباب الموضوعية فترجع إلى كون إدارة الجودة الشاملة تحظى بالإهتمام في أوساط الأعمال ، و الجامعات ، و مراكز البحث العلمي ، و الشركات العالمية على اختلاف أحجامها في كافة أنحاء العالم إلى درجة أنها أصبحت النمط الإداري المعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة و تحقيق التميز في ظل المنافسة العالمية الشديدة بين المنظمات لكسب أكبر حصة في السوق و التي يتوقف عليها بقاء و استمرارية هذه الأخيرة . و في مقابل ذلك نشهد التأخر الكبير الموجود لدى المؤسسات الجزائرية في مواكبة هذه التطورات العالمية و الاستفادة منها في تحسين أدائها و تنافسيتها.

منهج الدراسة :

حتى نعطي الموضوع محل الدراسة حقه من التحليل والتدقيق وتسليط الضوء على مكوناته، وبالتالي نتمكن من بلورة رؤية تساعد على تجاوز الإشكالية باقتراح حلول موضوعية وواقعية، اعتمدنا جملة من المناهج المستخدمة في الدراسة حيث اعتمدت الدراسة المنهج التاريخي، المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي.

فقد استعملنا المنهج التاريخي عندما تعرضنا إلى مراحل ظهور و تطور حركة إدارة الجودة الشاملة كفكر إداري منذ أن كانت تقتصر على فكرة الرقابة على المنتج إلى وقتنا الحالي أين أصبحت منهجا إداريا متكاملًا ، كما استعملنا المنهج التاريخي في دراسة تطور سلسلة المواصفات القياسية الصادرة عن المنظمة العالمية للتقييس وما واكبها من تغييرات و تعديلات.

أما المنهج الوصفي فتم اعتماده في دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، من خلال وصفها و تشخيصها و إلقاء الضوء على جوانبها المختلفة، و جمع البيانات اللازمة لها مع فهمها من أجل الوصول إلى التعميم.

و يلجأ الباحث إلى هذا المنهج عندما يكون على علم بأبعاد أو جوانب الظاهرة التي يريد دراستها لتوفر المعرفة بها من خلال البحوث الاستطلاعية أو الوصفية التي سبق و أن أجريت على هذه الظاهرة إلا أنه يريد التوصل إلى معرفة دقيقة و تفصيلية عن عناصر الظاهرة و موضوع البحث، و على هذا فقد تم الاعتماد في المنهج الوصفي على مجموعة من المراجع و الكتب العلمية التي تلم بالموضوع محل الدراسة، و التي أمكن الاعتماد عليها في وصف الظاهرة و الموضوع محل الدراسة من أجل إعطاء فكرة واضحة و معمقة عن أبعاد الظاهرة، و وصفها وصفا دقيقا و ذلك بالرجوع إلى مختلف المصادر و الأفكار التي تناولت الموضوع كل حسب وجهة نظره، وهذا ما يمكن من وصف دقيق و شامل للموضوع محل الدراسة و مكوناته المختلفة.

أما المنهج التحليلي فيتم اللجوء إليه لدراسة ظواهر موجودة في الوقت الراهن، و عليه فقد تم الإستعانة بهذا المنهج في دراسة الحالة حول عينة من عمال شركة الخزف الصحي ، وكذا في تحليل نظام إدارة الجودة في هذه الأخيرة، و قد تم الاستعانة في ذلك بوثائق دليل الجودة لهذه المؤسسة وكذا مختلف أساليب المعالجة الإحصائية لتقييم عينة الدراسة لمختلف محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، و دراسة مدى ملاءمتها لموضوع الدراسة.

عينة الدراسة:

بعد الإطلاع على الأدبيات النظرية للدراسة وفي إطار إشكالية الدراسة والتساؤلات، تم تصميم أداة الدراسة وهي عبارة عن إستبيان يغطي الأبعاد الأربعة الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي: مبادئ إدارة الجودة الشاملة، القيادة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، والقياس والتحليل والتحسين، إضافة إلى البيانات الشخصية المتعلقة بالمسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ومكان العمل.

وللتحقق من صدق أداة الدراسة تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات و محاور الإستبيان، كما تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ.

و لقد اقتصرت الدراسة في هذا المجال على موضوع "تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي" وهي دراسة تطبيقية على العاملين والموظفين في أقسام الشركة بمدينة الميلية - جيجل. يتكون مجتمع الدراسة في هذا البحث من جميع العاملين والموظفين البالغ عددهم (440) مفردة، ونتيجة لتعذر توزيع الإستبيان على جميع العمال إختارنا للدراسة عينة عشوائية بسيطة مكونة من (132) مفردة بدلا من مجتمع الدراسة، بحيث تمثل هذه العينة 30% من مجتمع البحث، قمنا في مرحلة أولى و بمساعدة مسؤول التكوين و التوظيف بالشركة بتوزيع الإستبيان على أفراد العينة مع تقديم الشروحات الضرورية لمضمونه و كيفية ملئه، ثم قمنا في مرحلة ثانية بجمع الإستبيانات الموزعة حيث تم استرجاع (121) إستبيان، و بعد الإطلاع عليها و تحليلها تقرر إلغاء 11 إستمارة، منها 07 إستمارات غير صالحة و 04 فارغة، و بالتالي الإكتفاء بـ (110) إستمارة إستبيان صالحة للتحليل، و بذلك أصبح يقدر عدد مفردات العينة بـ (110) مفردة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لغرض الدراسة استخدمنا مجموعة من الوسائل والأدوات الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات و هي :

1 - التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، وتحديد استجابات أفرادها إزاء محاور الدراسة المختلفة.

2 - معامل الارتباط بيرسون للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة.

3 - معامل ارتباط ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

4 - المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد ترتيب الأهمية النسبية لاستجابات أفراد الدراسة نحو محاورها الأربعة الرئيسية.

كما تم استخدام البرنامج SPSS للتحليل الإحصائي في المعالجة الإحصائية.

المقدمة.....

حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسة بالمجالات التالية:

المجال البشري:

اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على العاملين والموظفين في شركة الخزف الصحي من مختلف المستويات الإدارية (عليا، وسطي، تنفيذية).

المجال المكاني:

اقتصر المجال المكاني في هذه الدراسة على شركة الخزف الصحي.

المجال الزمني:

طبقت الدراسة المسحية التي تمثل الجانب الاستكشافي في هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية 2008-2009 .

المجال الموضوعي:

اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول أربعة محاور أساسية هي: مبادئ إدارة الجودة الشاملة، القيادة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، والقياس والتحليل والتحسين. بهدف تحديد مدى اختلاف رؤية عاملي وموظفي شركة الخزف الصحي نحو المحاور الرئيسية الأربعة باختلاف خصائصهم الديمغرافية.

الخصائص الديمغرافية:

اقتصرت الخصائص الديمغرافية للعاملين والموظفين على أهم السمات التي يمكن أن تؤدي إلى اختلاف رؤيتهم لمحاور الدراسة الأربعة وهي (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل).

هيكل البحث :

تضمنت هذه الدراسة ثلاثة فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي :

الفصل الأول: وهو عبارة عن مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تطرقنا في مبحثه الأول إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة، من خلال الحديث عن تطورهما التاريخي، مفهومهما، وكذا أبعادها. أما المبحث الثاني فهو عن عبارة مقارنة بسيطة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة تحدثنا فيه عن نظام إدارة الجودة الشاملة و عناصر إقامته وكذا مرتكزات هذا المدخل الإداري الحديث وما يميزه عن المدخل الإداري التقليدي. أما المبحث الثالث فهو تبيان للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و نظام إدارة الجودة ISO9000، تطرقنا فيه إلى سلسلة المواصفات القياسية ISO9000، محتواها، وآخر إصداراتها، وكذا علاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

المقدمة.....

الفصل الثاني: و كان تحت عنوان المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، اشتمل على ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول منه إلى مجمل التغييرات التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و التي تمحورت حول الرسالة و الإستراتيجية، الثقافة و الهيكل التنظيمي، العمليات و أسلوب تنفيذ العمل، و أدوات إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثاني فتحدثنا فيه عن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة سواء ما تعلق منها بالمبادئ ، القيادة الإدارية، الموارد البشرية، أو القياس و التحليل و التحسين. أما المبحث الثالث فاختص بعملية التطبيق في حد ذاتها تحدثنا فيه عن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة و جدولها الزمني، وما قد يصاحبها من مشاكل أو أخطاء، و كذا بعض النماذج الرائدة في التطبيق.

الفصل الثالث: ويخص الجانب التطبيقي، تعرضنا فيه لدراسة حالة شركة الخزف الصحي بإعطاء نظرة تاريخية حول الشركة في المبحث الأول ، أما المبحث الثاني فتم من خلاله استكشاف نظام إدارة الجودة ISO 9000 المتبع في الشركة، ليتبع في المبحث الثالث بتقييم مدى ملاءمة نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال استقصاء آراء موظفيها وعاملها. وأختتم البحث بجملة من النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة بالإضافة إلى إدراج بعض الإقتراحات.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة، أحد المداخل الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع النطاق من جانب العديد من الكتاب و الباحثين في غالبية الدول الأوروبية و الأمريكية و اليابان، إذ أصبح يمثل توجهها عالميا يسيطر الآن على فكر و تصرفات أفراد الإدارة على اختلاف مستوياتهم و يحكم كثيرا من قرارات الإدارة في كل مجالات عملها. فهذا المدخل فرض نفسه بقوة و لاقى قبولا عاما في معظم دول العالم، حيث تم تطبيقه بنجاح في كثير من المنظمات، سواء في اليابان أو في الولايات المتحدة، أو في الدول الأوروبية، أو في دول جنوب شرق آسيا التي سلكت الإصلاح الإقتصادي منها وطريقا لها، حققت من وراء ذلك تطورا هائلا أصبح علامة من علامات تميزها و كفاءتها الإنتاجية، مما يفرض على منظمات الدول النامية إعطاء الأهمية الكبرى لهذا المدخل الإداري و ذلك من خلال استيعاب و فهم معناه و تعميمه على جميع المنظمات بغية الإستفادة من مزاياه، و لهذا يتناول هذا الفصل بالدراسة النقاط التالية: ماهية إدارة الجودة لشاملة إنطلاقا من تطورها التاريخي مرورا بمفهومها و أهميتها و صولا إلى أبعادها، ليتم استعراض أهم الفروقات بينها و بين المدخل الإداري التقليدي من خلال تحليل نظام إدارة الجودة و أهم مرتكزاته، لنخلص في الأخير إلى إبراز علاقة إدارة الجودة الشاملة بنظام إدارة الجودة ISO9000 من خلال إجراء مقارنة بينهما و تبين درجة التقابل بين إدارة الجودة الشاملة و آخر إصدارات المنظمة العالمية للتقييس (ISO9000/2000) .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

I- ماهية إدارة الجودة الشاملة:

تحتل إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة في الآونة الأخيرة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي إذ تعتبر إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة ومدخل أو وسيلة للتغيير و التطوير التنظيمي الهادف إلى تحسين الأداء و المحافظة على الإستمرارية وذلك بمواجهة التحديات الشديدة و كسب رضا العملاء و تحقيق المزيد من المزايا التنافسية.

I-1- نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة :

يعتبر الإهتمام بموضوع الجودة قديماً للغاية حيث مر هذا المفهوم بسلسلة من التطورات و المراحل التاريخية المتلاحقة و التي أسفرت عن الفلسفة الحديثة له أو ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة و يشير العديد من الكتاب إلى أن موضوع الجودة قديم قدم الحضارة الإنسانية و بصفة خاصة في عهد الفراعنة كما يوضحه معهد "جوران الأمريكي" المهتم بالجودة لاثنتان من قدماء المصريين الفراعنة أحدهما يعمل و الآخر يقيس جودة العمل.⁽¹⁾

و للتدليل على هذا الرأي يمكن أن نورد بعض الشواهد ، لعل من أبرزها ما جاء من مواد قانونية في شريعة حمورابي التي دونها في مسلته المشهورة التي يمتد تاريخها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد ، ففي التعامل التجاري ألزم التاجر أن يقدم سلعة جيدة و إلا عليه أن يتلافى النقص الحاصل فيها ويصلح عيوبها ، كما أن المادة 229 و هي تختص بتنظيم الأعمال فهي تنص "إذا كان بناء قد بني بيتا لرجل لم يحسن عمله بحيث انهار البيت الذي بناه و سبب موت صاحب البيت فسوف يقتل ذلك البناء".⁽²⁾

واعتمد الفينيقيون على الطرق التصحيحية، فإذا كررت الأخطاء في منتج ما فإنه يحق للمفتش قطع يد من أنتج منتج غير مطابق للمواصفات.

أما أقدم الوثائق المتعلقة بالجودة فيرجع تاريخها إلى 145 قبل الميلاد من خلال اهتمام الفراعنة بجودة الحجارة التي اعتمدها في بناء الأهرام، حيث يقوم المفتش بالتأكد من تعامد الحجارة بواسطة حبل، وإذا لم يتحقق ذلك يعاقب العبد بنفس الحبل، وقد اكتشفت هذه الوثائق في مصر القديمة واعتبرت كدليل للجودة

إلا أن الإهتمام الفعلي بهذا الموضوع يرجع إلا ما قبل الثورة الصناعية حيث درج أغلب الكتاب و الباحثين و أصحاب الإختصاص إلى تقسيم مراحل تطور إدارة الجودة تبعا للتقسيم الآتي :

(1) نبيل مرسي، إستراتيجية الإنتاج و العمليات، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط 1، الإسكندرية، 2002 ، ص:543 .

(2) مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر و التوزيع، ط 1 ، عمان، 2007 ،

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

المرحلة الأولى : مرحلة الفحص و التفتيش

امتدت هذه المرحلة من بداية القرن العشرين و حتى الثلاثينيات و اصطلح على تسميتها بمرحلة التفتيش ، و قد رافق هذا المفهوم الإدارة العلمية لتايلور التي كانت مبنية على التخصص في المهام و الفصل بين الوظائف.

حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي (1):

أ -كون المشرف على العمال داخل الورشة هو المسؤول على جودة المنتجات ، و يتمثل إشرافه في ملاحظة المنتجات وملاحظة كشف العيوب الظاهرة ، و اختصار دور العوامل أثناء هذه الفترة على التنفيذ و السعي إلى تعظيم الإنتاج باعتبار أن الطلب على السلع كان كبيرا فكل ما ينتج يسوق .

ب -كما كان منهج العمل المعتمد يقوم على تقسيم بسيط للعمل يقوم فيه العامل بحركات بصورة دورية و بشكل شبه آلي دون أن يتطلب ذلك تأهيلا عاليا ، و لهذا اعتمدت الكثير من المصانع على المهاجرين عديمي التكوين و التأهيل ، و هذا ما جعل العامل البسيط لا يبحث عن جودة ما ينتج بقدر ما يسعى لرفع إنتاجه .

و قد مرت مرحلة الفحص و التفتيش بمراحل عدة يمك تصنيفها كالاتي (2):

1 ما قبل الثورة الصناعية : حيث لم يكن هناك مصنع و إنتاج بمعنى الكلمة ، فالمصنع كان عبارة عن ورشة فيها رب العمل أو صاحب الورشة و عدد من العمال ، و كان العمال يقومون بجميع مراحل العملية الإنتاجية وفق توجيهات صاحب العمل. و بالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه و منفردا ، مع تدقيق نهائي من صاحب الورشة .

2 بعد الثورة الصناعية : أحدثت الثورة الصناعية كما هو معروف لجميع تغيرات جذرية في مجال الصناعة طبعا ظهور المصنع ليحل محل الورشة . كبر حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلات بالإضافة إلى ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل .

في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه بل من قبل المشرف المباشر التي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة .

3 الإدارة العلمية : ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بريادة " فريدريك ونس تايلور" و قدمت للعالم الصناعي "دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج ، من خلال الحد من الهدر و الضياع في العمل المصنعي الذي كان سائد آن ذاك .

في هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى "فحص الجودة" الذي سحبت بموجبه مسؤولية الجودة من المشرف المباشر ، و أسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة ، و عملية التحقق من

(1) PH. Hermel, Qualité et management stratégique du mythique au réel, Edition d'organisation, Paris, 1989, p:39

(2) عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2001، ص: 22 ، 23 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق ، مع جودة المنتج المنجزة للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار ، و كانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحرافات أو الخطأ و المسؤول عليه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه ، و هذا ما سماه الكتاب "بالرقابة البوليسية" .

المرحلة الثانية : الرقابة الإحصائية على الجودة

امتدت هذه المرحلة من نهاية الثلاثينيات و حتى نهاية الخمسينات ، حيث أن التركيز على الإنتاج الكبير أدى إلى ظهور الأساليب الإحصائية و تطور استخدامها في مجال مراقبة الجودة و تميزت هذه المرحلة بجملة من الأحداث ساهمت في نقل الإهتمام بالجودة من الفحص و التفتيش ، بهدف كشف العيوب إلى السعي إلى مراقبة الجودة بهدف التحكم فيها و تخفيض التكاليف.

و كانت الإنطلاقة الفعلية لاستخدام الأساليب الإحصائية لتحقيق الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال صناعة الأسلحة حيث أجبرت الحرب العلمية الثانية الولايات المتحدة الأمريكية على تحديد معايير للأسلحة المنتجة لجيوشها ، و تم ضبط هذه المعايير بدقة ، و اعتمدت لجان لذلك ابتداء من سنة 1940 للإشراف على هذه المعايير ، كما أنشأت جامعة colombia الأمريكية فريقا للبحث مختص في تحسين إنتاجية و جودة الصناعة الحربية كان على رأسها جوران (J.m.Juran)⁽¹⁾ كما قام مهندسو (BELL TELEPHONE LA BORATORIES) سنة 1947 بإنشاء منظمة سميت المنظمة الأمريكية للرقابة على الجودة و التي لعبت لاحقا دورا هاما في انتشار إدارة الجودة من خلال اعتمادها على طرق العينات من أجل متابعة جودة منتجاتها.⁽²⁾ و لقد طور ديمنج فلسفة "شوارت" الذي خصص جهوده في الرقابة الإحصائية على الجودة ثم قام بتلقيها للخبراء اليابانيين سنة 1950 ، حيث أكد فيها على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج.⁽³⁾

وهكذا نقل ديمنج أفكاره من الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان و لاقى الترحيب و التشجيع هناك ، حيث قام بتطويرها و أسس منهاجا متكاملا فيها ، و استطاعت اليابان بعد ذلك غزو أسواق العالم بسلعتها ذات الجودة المتميزة .

المرحلة الثالثة : تأكيد (ضمان) الجودة

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956 ، ثم طور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة ، و عرّف مصطلح تأكيد الجودة من طرف التجمع الفرنسي للمراقبة الصناعية للجودة " L'associations Française pour le contrôle industriel de la qualité "

(1) Octave Gelinier, Guide qualité pour la direction générale, les documents d'entreprise CEGOS, Paris, 1983,p:23

(2) Gogue Jean-marie, management de la qualité, édition Economica,3 eme édition ,paris , 2001, p:10.

(3) Gogue jean-marie, traité de la qualité, édition Economica, paris , 2000 , p:7.

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

على أنه " تنفيذ و تشغيل مجموعة خاصة من الوسائل و التجهيزات المعدة و المنظمة بهدف تقديم ضمان و ثقة بالحصول على الجودة بانتظام " (1) و يقوم مفهوم تأكيد الجودة على فلسفة مفادها أن: (2)

الوصول إلى مستوى عالي من الجودة و تحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات و ذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق ليد المستهلك و هذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل فالكامل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة بمنع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية فالجودة عبارة عن بناء يشترك في تشييده جميع المعنيين به . و تحقيقا لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة و هي : الوقائية ، المرحلية و البعدية ، هذه الأنواع الثلاثة تتكامل مع بعضها من أجل الوصول إلى إنتاج بدون أخطاء .

و يمكن القول أن توكيد الجودة أصبح أحد الإستراتيجيات التي تقوم عليها إدارة الشاملة للإنتاج بدون أخطاء يعني إنتاج عالي الجودة ، وهو بمثابة الجسر الذي تعبر المنظمة من خلاله إلى تحقيق الرضا لدى العملاء .

و تميزت هذه المرحلة بظهور المنظمة العالمية للمعايير ISO ، كما أنشأت العديد من الهيئات الوطنية و الجهوية التي تهتم بالجودة ، و رغم كل النتائج المحققة إلا أن ضمان الجودة كان بمثابة البحث على الإستجابة للمتطلبات بصفة آلية دون الإهتمام الكبير بالعنصر البشري و ظروف العمل.

المرحلة الرابعة : إدارة الجودة الشاملة

إن متطلبات الأسواق العالمية في تغير دائم ، مما دفع بالمؤسسات إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهمها حيث تساهم في مواجهة حدة المنافسة العالمية ، فالجودة أصبحت تمثل أداة إستراتيجية لأنها لم تعد مرتبطة بالمنتج فحسب بل أيضا ببيئته و بكافة وظائف المنظمة . (3)

فقد تمكنت اليابان و هي أول من لفت الأنظار إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من تحقيق إنجازات رائعة على المستوى العالمي ، و يتفق الكثيرون على أن نجاح اليابان يعود إلى التسيير الشامل للجودة و الذي يعتمد على العناصر الأساسية التالية : (4)

(1) Benedict Gautier, Jean louis Muller, la qualité totale Guide pratique pour les agents de maîtrise et les techniciens, Entreprise moderne d'édition, paris, 1998, p:24 .

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص25 .

(3) Cattan Michel, Maîtriser les processus de l'entreprise: Guide opérationnel, Les édition d'organisations, Paris, 2000 , P:22.

(4) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، إدارة الإنتاج و العمليات- مكتبة القاهرة للطباعة و التصوير ، ط1 ، القاهرة، 2002، ص:295.

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- 1 - التركيز على الجودة وإدارتها ليس فقط من وجهة نظر المنظمة و لكن أولا و أخيرا من منظور تحقيق رغبات و توقعات العميل
- 2 - استخدام الطرق العلمية و الأساليب الإحصائية لتحسين و تطوير العمليات و حل المشكلات
- 3 - التزام رجال الإدارة العليا و رؤساء الشركات بالتحسين المستمر للجودة .
- 4 - اشتراك جميع العاملين و التعامل معهم كفريق واحد .
- 5 - ربط الجودة بالتكلفة حيث أصبح هذا الربط أحد أقرب الأسلحة الإستراتيجية التنافسية للمنظمة .

و الجدول التالي يبين المراحل الكبرى لتطور إدارة الجودة الشاملة.
جدول(1): مراحل تطور ادارة الجودة الشاملة.

| المراحل الخصائص | التفتيش | مراقبة الجودة | تأكيد الجودة | الجودة الشاملة |
|---|--------------------------------|---|--|---|
| الموضوع | كشف الأخطاء | مراقبة المنتج النهائي | التأسيس المستمر للجودة الوسطية و النهائية | التسيير الشامل لجودة النشاطات و المنتجات |
| المرحلة الأساسية للاطلاق | بداية القرن العشرين | سنوات الثلاثينات | سنوات الخمسينات | سنوات السبعينات و الثمانينات |
| المفاهيم الأساسية | الإنتاج و تقسيم العمل | مستوى الجودة التوافقية | الاعتمادية | الامتياز |
| الخطوات | رد الفعل | الضبط و التعديل | الوقاية | احتمال النشاط |
| النماذج و التقنيات الأساسية | الإشراف و المراقبة | الإحصاء، الاحتمالات، المعاينة، علم القياس و الأوزان | الإجراءات التنظيمية و التقنية | تكوين المترشحين، تحفيز العنصر البشري |
| الجهات المختصة المباشرة | دائرة التفتيش (رئيس العمال) | مهندس الجودة | كل عامل على مستوى الأسلوب الإنتاجي وفي جميع مراحل العملية التصنيعية | جميع أعضاء المؤسسة و محيطها |
| رواد أو مؤسسات ممهدة لهذه الانطلاقة | Taylor Singer Mac cornic | Shewart Reming Deming Bell مخابر للهاتف | Juran Crosby Ishikawa | IBM الشركة الفرنسية لمراقبة الجودة |
| | | | | Feigenbuam Martin Company |

Source : Philip Hermel , op-cit, p:24.

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

و اختصارا لما كتب بشأن المراحل التي مرت بها حركة إدارة الجودة الشاملة يمكن القول أن هذه الأخيرة عرفت مدخلين أساسيين لإدارة الجودة:

المدخل الأول: المدخل التقليدي لإدارة الجودة: و يتضمن المراحل الثلاثة الأولى و هي الفحص و مراقبة الجودة و ضمان الجودة.

المدخل الثاني: المدخل الحديث أو مدخل إدارة الجودة الشاملة و يمثل المرحلة الرابعة.

و مما هو جدير بالذكر أن كل مرحلة تالية من مراحل هذا التطور تتضمن المرحلة السابقة عليها، و ليست منفصلة عنها، فمراقبة الجودة تتضمن الفحص، و ضمان الجودة تتضمن مراقبة الجودة، و إدارة الجودة الشاملة تتضمنها جميعا.

I-2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

إن زيادة حدة المنافسة التي أفرزتها التغيرات الإقتصادية والإجتماعية قد أدت إلى تغيير المفهوم الضيق للجودة و التي كانت تعني جودة المنتج النهائي إلى نظرة أشمل و أوسع تمس جودة كافة أنشطة و عمليات المؤسسة من أجل تحقيق أقصى إشباع لحاجات و رغبات الزبائن ألا و هي فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

I-2-1/ تعريف إدارة الجودة الشاملة:

اختلف الكثير من الباحثين و الكتاب حول إبراز تعريف محدد و موحد لإدارة الجودة الشاملة إذ أن الجودة نفسها تحتمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة و من شخص إلى آخر .
و يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي:⁽¹⁾

الإدارة : تخطيط و تنظيم وتوجيه و مراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة ، كما يتطلب ذلك دعم نشاطات الجودة و توفير الموارد اللازمة .

الجودة : تلبية متطلبات العميل و توقعاته .

الشاملة : تتطلب مشاركة و اندماج كافة موظفي المنظمة ، و بالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة و لإجراء التحسينات المستمرة .

كما تتضمن عبارة الشاملة مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات الزبون و انتهاء بتقييم ما إذا كان الزبون راضيا عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.⁽²⁾

⁽¹⁾ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، عمان ، 2004 ، ص:23 .

⁽²⁾ عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، منهج علمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 34، العدد03 ، الرياض، ديسمبر

1994 ، ص: 412 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

وكان الأمريكي "فايجنوم" أول من استعمل لفظ الجودة الشاملة التي اعتبرها نظاما يجمع و بشكل فعال مجموعة من الحلقات و ذلك بهدف تطوير الجودة و الحفاظ عليها و اعتبر أن هناك مكونات للجودة الشاملة هي: (1)

المكونات التقنية : و تتعلق أساسا بخصائص المنتج .

المكونات الإدارية : و تتعلق بحسن التنظيم و الفعالية .

المكونات الاقتصادية : و تتمثل في البحث الدائم لتخفيض التكاليف .

المكونات القياسية : و تتركز على مطابقة المواصفات المعدة سلفا .

أما تعريف إشيكاوا فهو يعبر عن النظرة اليابانية لإدارة الجودة الشاملة إذ يرى أنها نظام يشمل كل نشاطات المؤسسة و فروعها و كذا شبكة الموزعين و الموردين و كل المتعاملين معها بهدف تحسين الجودة على جملة من المستويات هي: (2)

- إعداد المنتج وتصوره، مسارات إنتاجه طرق التموين و المواصفات المحددة لذلك .

- جودة العلاقات داخل المؤسسة ومدى تقبلها من طرف العمال.

و الهدف من هذا التوجه هو تحقيق أقصى رضا ممكن لدى الزبائن وبأقل التكاليف.

حيث يتضح من هذا التعريف أنه أكثر شمولاً من الأول فهو يضيف إليه عنصرا مهما هو المحيط ، و ذلك بإدراجه لفروع المؤسسة ، شبكة الموردين و الزبائن دون إهمال الجانب الاجتماعي الذي أوليت له أهمية كبيرة .

و تقدم الإزو 8408 لسنة 1994 إدارة الجودة الشاملة كمصطلح وتعرفه كما يلي:

"إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن طريقة لأداء المؤسسة تركز على الجودة و هي مبنية على

مشاركة الجميع لتحقيق النجاح من خلال إرضاء العميل بما يعود بالنفع على الجميع و المجتمع" (3)

أما معهد المقاييس البريطاني فيعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات

المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل و المجتمع، و تحقيق أهداف المنظمة

كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر

للتطوير" (4)

كما عرفها المعهد الفدرالي للجودة على أنها " تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع

الإعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى التحسن في الأداء" (5)

(1) PH. Hermel , Op , Cit , P:08 .

(2) Ishikawa Kaoro : Le TGC ou la gestion de la qualité à la Japonaise , Afnor gestion , Paris ,1991,p:21 .

(3) عبد الفتاح محمد سليمان، إدارة الجودة الشاملة في شركات و مشروعات الإنشاء، أترك للطباعة و النشر الإسكندرية ، 2001 ، ص: 8 .

(4) محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص: 22 .

(5) محمد عوض الترتوري، أعايير عرفات حويجات، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط 1، عمان، 2006، ص: 30 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

و تم تعريفها أيضا على أنها "مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة و تحويلها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يحقق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة"⁽¹⁾.

و اعتبرت إدارة الجودة الشاملة منهجا للتسيير لأنها مبنية على جملة من الخطوات و العمليات التي تتم داخل المؤسسة بهدف تحقيق أقصى رضا للزبون من خلال ثلاثية " الجودة، السعر، الأجل " و ذلك بأدنى مستوى تكاليف ممكن.⁽²⁾

و يمكن القول إذا أن إدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة و في فلسفتها و أهدافها و ذلك من خلال عدة مداخل أهمها :

- الشمولية : بمعنى إشراك كافة القطاعات و المستويات و الوظائف في المؤسسة .
- التحسين المستمر: لإرضاء كافة المتعاملين مع المؤسسة و بأقل التكاليف و ذلك عن طريق فرق العمل .
- التركيز على العميل من خلال تلبية حاجاته و رغباته بشكل جيد و بدرجة عالية من الدقة
- اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بيئة الشركة : إذا كان التركيز على الجودة عملية مؤقتة في الغالب بينما إدارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة و إنما تأخذ البعد الإستراتيجي بحيث توجه كل الخطط الإنتاجية و التسويقية و المالية و الإدارية ... بالإتجاه الذي يخدم هذا البعد الإستراتيجي .

I-2-2/ أهمية إدارة الجودة الشاملة :

تتطوي إدارة الجودة الشاملة على أهمية بالغة تتجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية و الخدمية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها ، التي يمكن توزيعها على النحو الآتي:⁽³⁾

أولا : الأهمية بالنسبة للمؤسسة: و تتمثل في الآتي :

- 1-تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الإنتظام على جودة المنتجات و الخدمات و الإستمرار في تحسينها ، و هذا ما يؤدي إلى زيادة الثقة فيها .
- 2-قدرة المؤسسة في التعامل مع المتغيرات من حولها .
- 3-تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة و الإنتظام في التعامل معها .

(1) أحمد الخطيب، رداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة، عالم الكتب الحديث، ط 2 ، إربد الأردن ، 2006 ، ص: 35 .

(2) Helfer J-P et autres : Management Stratégie et organisation , Vuibert gestion , Paris , 1997 , P: 300 .

(3) مهدي السامرائي ، مرجع سابق ، ص: 55،54 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

4- تحقيق إنتاجية عالية و التخلص من الإهدار من خلال تحسين نظام الإنتاج و العمليات و طرق حل المشكلات و سبل تقويم الأداء و تحسين إدارة الوقت و التخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة .

5- زيادة فوائد و أرباح المساهمين في تأسيس المؤسسة .

6- التوسع في فتح فروع أو أقسام إنتاجية جديدة نتيجة الأرباح و الفوائد المحققة.

7- تحسين الإتصال و التعاون بين وحدات المنظمة .

ثانيا : الأهمية بالنسبة للعملاء أو المستفيدين : وهم ثلاثة أصناف :

أ -العملاء الداخليون :

1 -توفير الأمن و الضمان الوظيفي و تقليل حالات المخاطر في جو العمل.

2 -تطوير مهارات و قدرات العاملين.

3 -تقديم الحوافز و المكافآت المجزية بحق المجدين و المتميزين .

4 -توفر أدوات تقويم عادلة و موضوعية لتقييم أداء العاملين .

5 -فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة، و هذا يرفع من الروح المعنوية

للعاملين ، و كسب و لائهم الشديد للمؤسسة .

ب- العملاء الخارجيون :

1 -التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها .

2 -استلام المنتجات طبقا للمواصفات المتفق عليها .

3 -توفير الوقت و الجهد لانتهاء الحاجة إلى التعامل و البحث عن منظمات أخرى توفر ميزات

أفضل .

4 -قدرة المؤسسة على الإيفاء بتعهداتها لربائنها الخاصين ، الذين يعتمدون عليها في الحصول

على السلع و الخدمات .

ج- العملاء الموردون (المجهزون) :

1 -حصول الموردين على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم و تمتعهم بفرص أوسع

للتعامل .

2 -ضمان الإستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة و عدم الخشية من انصرافهم إلى غيرهم

من الموردين .

3 -زيادة الحصة السوقية و زيادة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة حجم التعامل مع الموردين.

من هذه المنطلقات أصبحت إدارة الجودة الشاملة أساسا للإتصالات التجارية بين الدول و التي

تقرر نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية و الخدمية في العالم حيث إنها وسيلة لإرضاء المستهلك

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

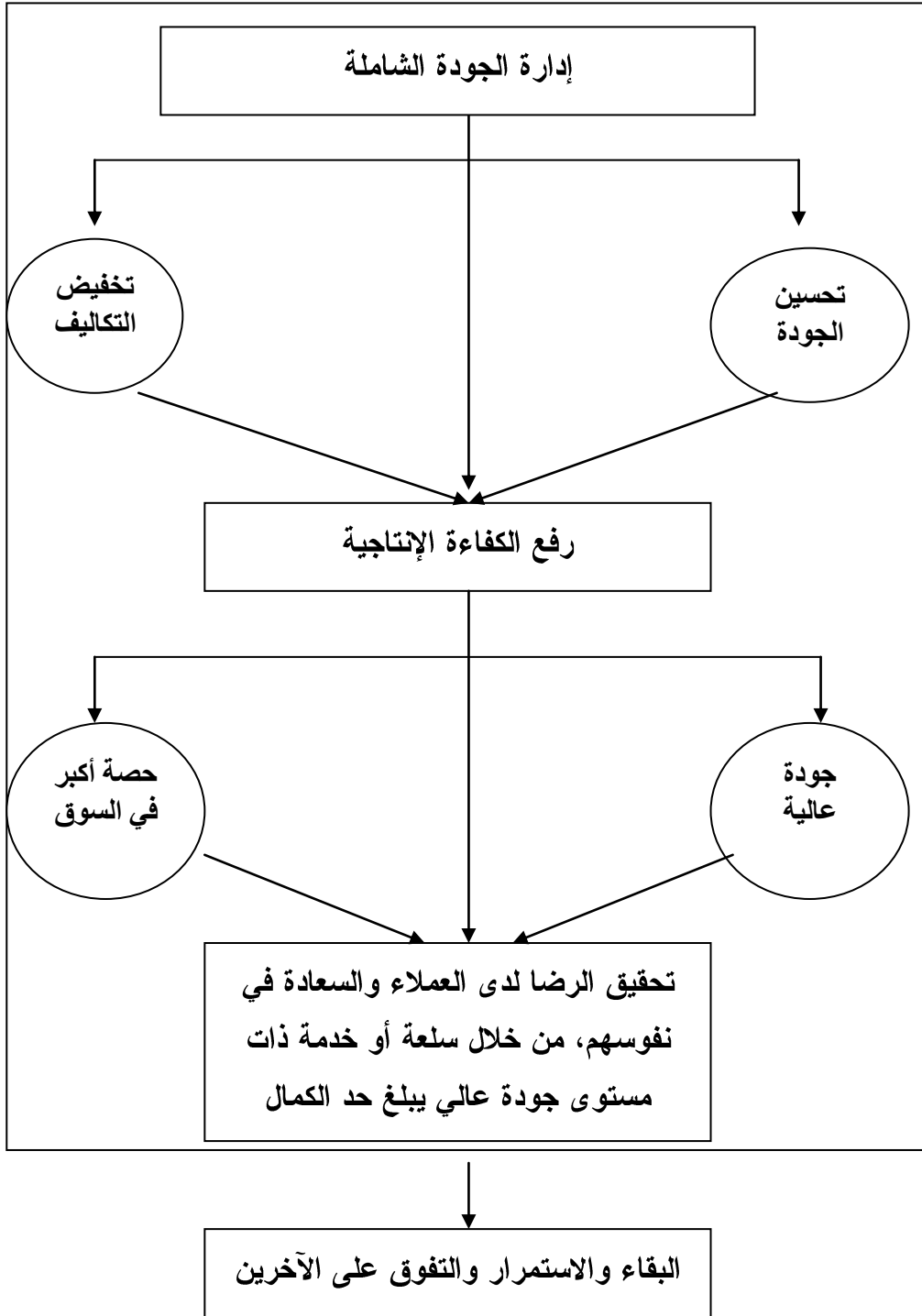
و زيادة الإنتاج و تخفيض التكاليف و تحقيق الربح و لذلك لابد من إدارتها بطريقة فعالة نظرا لأهميتها ، حيث أن نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة و زيادة الربحية، فالدراسات التي أجريت على الشركات الأمريكية متوسطة الحجم أوضحت أن (43) من كل (45) شركة تضاعفت في حجمها في خمس سنوات بسبب اهتمام منظماتها بإدارة الجودة الشاملة و كذلك الجودة تؤدي إلى إرضاء المستهلك ، و تحقيق ميزة تنافسية و عائد مرتفع ، بالإضافة إلى أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الأيزو 2000 ، كما أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء و تنمية الشعور بوحدة المجموعة و عمل الفريق و الثقة المتبادلة بين الأفراد و الشعور بالإنتماء في بيئة العمل⁽¹⁾.

I-2-3/ أهداف إدارة الجودة الشاملة :

" لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة ، إلا من يسعى إلى إرضاء العميل و تحقيق متطلباته ، و رغباته بدرجة عالية ، و تخطيها ، و بشك مستمر و دائم " . إن تحقيق المقولة الأنفة الذكر و التي تعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام لا يكون في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة ، تضع نصب عينها هدفا أساسيا هو تحقيق مستوى جودة عالي ، في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء لضمان البقاء و الإستمرار و التطور ، و يمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهادفة من خلال الشكل التالي :

(1) صالح ناصر عليمان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2004 ، ص: 29 .

الشكل(01): أهداف إدارة الجودة الشاملة



الشكل(01):أهداف إدارة الجودة الشاملة.

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص:40

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

على ضوء الشكل السابق و في مسعى لتحقيق مضمونه نجد أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق ما يلي (1):

- فهم حاجات و رغبات العميل لتحقيق ما يريده .
- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث : الجودة - التكلفة- الوقت - الإستمرارية .
- التكيف مع المتغيرات التقنية و الإقتصادية و الإجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة .
- توقع احتياجات و رغبات العميل في المستقبل و جعل ذلك عملاً مستمراً .
- جذب المزيد من العملاء و المحافظة على العملاء الحاليين .
- التميز في الأداء و الخدمة عن طريق التطوير و التحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة و جعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ، لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق .

يتضح مما سبق أن هدف إدارة الجودة الشاملة الأساسي هو إرضاء الزبون بأي شكل من خلال تلبية متطلباته وحاجاته و متوقعاته و تحقيقها، و جعل هذا الأمر مسؤولية مشتركة بين كل من يعمل في المؤسسة .

I-3- أبعاد إدارة الجودة الشاملة :

على ضوء التعريف السابقة لمصطلح إدارة الجودة الشاملة ، يمكننا الآن تحديد و شرح هذه الأبعاد كما يلي :

I-3-1/ بعد الجودة : و لقد لخصه Gravin في النقاط التالية التي تحدد أبعاد الجودة (2):

- 1 - الأداء : يشير إلى الصفات العامة أو الرئيسية التي تتميز بها السلعة أو الخدمة و من أهم خواصه أنه قابل للقياس
- 2 - الخصائص الثانوية : و يشير هذا البعد إلى المميزات الإضافية التي تتميز بها السلعة أو الخدمة مثل الكميات التي تضاف إلى منتج معين .
- 3 - إمكانية التشغيل : تقاس بإمكانية سوء أو عدم اشتغال منتج ما خلال فترة زمنية محددة و من بين أهم المؤشرات المستعملة في هذا المجال هي المدة المتوسطة للإشتغال بين تعطلين و التي تستعمل خاصة عندما يتعلق الأمر بالمنتجات العسكرية و منتجات الإعلام الآلي و بصورة عامة لكل سلع التجهيز مؤسساتية كانت أو منزلية .

(1) عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص: 41 .

(2) D. Garvin, The eight dimensions of quality , Harvard business review, Edition d'organisation , Nov-dec 1987, P: 45.

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

4 - **المطابقة** : و يشير هذا البعد إلى مدى مطابقة مواصفات السلعة أو الخدمة و جودتها عامة لتوقعات العميل .

5 - **الديمومة** : و يقصد بها مدة استعمال المنتج قبل أن يتم استهلاكه بصورة نهائية و يستدعي الأمر تبديله ، و هذا البعد يرتبط بالبعد الثالث الذي هو إمكانية التشغيل حيث تكون مدة حياة المنتج طويلة إذا تم إصلاحه في كل مرة يصاب فيها بعطب .

6 - **الخدمات المرفقة** : و قد تأتي قبل البيع في شكل دراسات مسبقة أو استشارات أو نصائح و قد تأتي بعد البيع في شكل عمليات نقل، تركيب، صيانة، أو إصلاح ..إلخ

7 - **الطابع الجمالي** : يعتبر هذا البعد بعدا ذاتيا على عكس الأبعاد الستة السابقة التي تعتبر أبعاد موضوعية ، فالشكل، اللون، الذوق، الرائحة، هي عناصر يحكم عليها الفرد وفقا لميوله و رغباته و عاداته ، و تلعب هذه العناصر دورا بارزا كمعايير شراء هامة في ما يخص بعض المنتجات (1).

I-3-2/ **البعد الإداري** : ويقصد به كافة المديرين في كافة المستويات الإدارية، الذين يمارسون العملية الإدارية بمكوناته الأربعة : التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، و التنسيق ضمنا و ذلك وفق ما تتطلبه منهجية إدارة الجودة الشاملة مستخدمين مجموعة من الأنظمة المختلفة الجديدة لتسيير العمل في كافة المجالات بشكل متميز بهدف تحقيق أعلى جودة و بشكل مستمر ، في ظل إستراتيجية عامة تسعى إليها المنظمة، غايتها الأساسية تحقيق الرضا لدى الزبون (2).

I-3-3/ **بعد الشمول** : و يتكون من بعدين رئيسيين هما :

1 - **التميز** في كل شيء داخل المنظمة: القيادة، ثقافة المنظمة و فلسفتها، العنصر البشري، العمليات بكافة أنواعها، الأنظمة، السياسات، الإجراءات، الهيكل التنظيمي، العلاقات مع الآخرين .

2- **التميز** بشكل خاص في جهود كل من يعمل في المنظمة رؤساء و مرؤوسين، من أجل تلبية حاجات و رغبات العملاء و تحقيق توقعاتهم ، بل تجاوزها، و تجاوز ما يقدمه المنافسون لربائهم (3).

كما ساهمت فكرة الشمولية في كتابات حركة إدارة الجودة الشاملة في توسيع المفهوم الخاص بالعميل ليشمل كل من العملاء الداخليين و العملاء الخارجيين على السواء ، فقد يكون العميل هو أحد الأفراد من قسم آخر داخل المنشأة ، و قد يكون العميل هو المورد الذي يتم الشراء منه كما قد يكون العميل هو مؤسسة حكومية تتعامل مع المنشأة (4).

(1) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2005، ص: 34 .

(2) عمر وصفي عقيقي ، مرجع سابق ، ص: 33 .

(3) المرجع السابق ، ص: 36 .

(4) مأمون الدراكة و آخرون، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان، 2001 ، ص: 29 - 34 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

I-3-4/بعد رضا العميل :

تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى مسألة رضا العميل من زاوية مفهوم " قيمة المستهلك أو العميل " حيث يرتبط مستوى رضاه بمتغيرين هما :

- المنفعة التي حصل عليها من وراء استخدامه للسلعة التي اشتراها، أو الخدمة التي حصل عليها .
 - مقدار التضحيات التي قدمها من أجل الحصول على المنفعة (التكلفة المالية) .
- و تجدر الإشارة إلى أن معادلة قيمة المستهلك ليست ثابتة أو مطلقة بل تتغير من حين إلى آخر، بسبب تغير قناعات و آراء العملاء، و مطالبهم لذلك على المنظمة أن تتابع هذا التغير لتعرف كيف تتعامل معه بشكل دائم أو تحافظ على استمرارية رضا عملائها. (1)

I-3-5/بعد الرضا الشامل :

و يقصد بالرضا الشامل، تحقيق إتجاهات إيجابية لدى جميع الفئات التي تتعامل مع المنظمة وهي : الزبائن، الموردون، الملاك، العاملون، المجتمع بوجه عام .

و لقد زاد الإهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة توكيد الجودة كمقاييس الأيزو 9000 لإيمان المؤسسة بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس و المعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية. (2)

(1) عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص: 37 ، 38 .

(2) Cattan Michel : OP – Cit , P: 19 .

II- الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة :

لا شك أن إدارة الجودة الشاملة لم تأت من فراغ و إنما هي في الحقيقة استمرارية وبلورة لأفكار سبقت تم بذرها خلال سنوات سابقة إلى أن وصلت إلى شكلها النهائي كمدخل متكامل للجوانب و له من السمات و الخصائص ما جعله إتجاها إداريا حديثا ساهم و بشكل كبير في حدوث تغيير ملحوظ في الفكر الإداري والممارسة الإدارية في كافة أنواع المنظمات .

II-1- نظام إدارة الجودة الشاملة و عناصر إقامته:

لقد ساهمت نظرية النظام في الإجابة على العديد من التساؤلات التنظيمية التي لم تجد لها إجابات في النظريات التقليدية و السلوكية حيث أصبح أسلوب التحليل وفقا للأنظمة المفتوحة من أكثر الأساليب انتشارا خصوصا في ظل إدارة الجودة الشاملة.

II-1-1/ نظام إدارة الجودة الشاملة :

يطلق على نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة " النظام الكلي المتكامل و المفتوح " .

و منه يمكن أن نستنتج خاصيتين أساسيتين تميزان نظام إدارة الجودة الشاملة و هما أنه :⁽¹⁾

أ - نظام كلي متكامل :

تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى المنظمة على أنها نظام كل واحد متكامل مكون من أنظمة فرعية (الإدارات الرئيسية و ما تشتمل عليه من تقسيمات) يعمل جميعها بشكل متكامل، متعاون، و منسق لتحقيق الهدف الكلي للمنظمة، فالمصلحة العامة فوق أي اعتبار، و النظرة الجزئية و المصلحة الفردية لا مكان لهما في ظل إدارة الجودة الشاملة، و بالتالي يمكن القول أن مفهوم النظام الكلي المتكامل يعمل على ترسيخ النظرة الشمولية لدى كل من يعمل في المنظمة، فالنجاح الجزئي على حساب نجاح آخر لا يعتبر نجاحا، لأن النجاح من وجهة نظرة إدارة الجودة الشاملة هو نجاح الكل أي نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف .

ب نظام مفتوح :

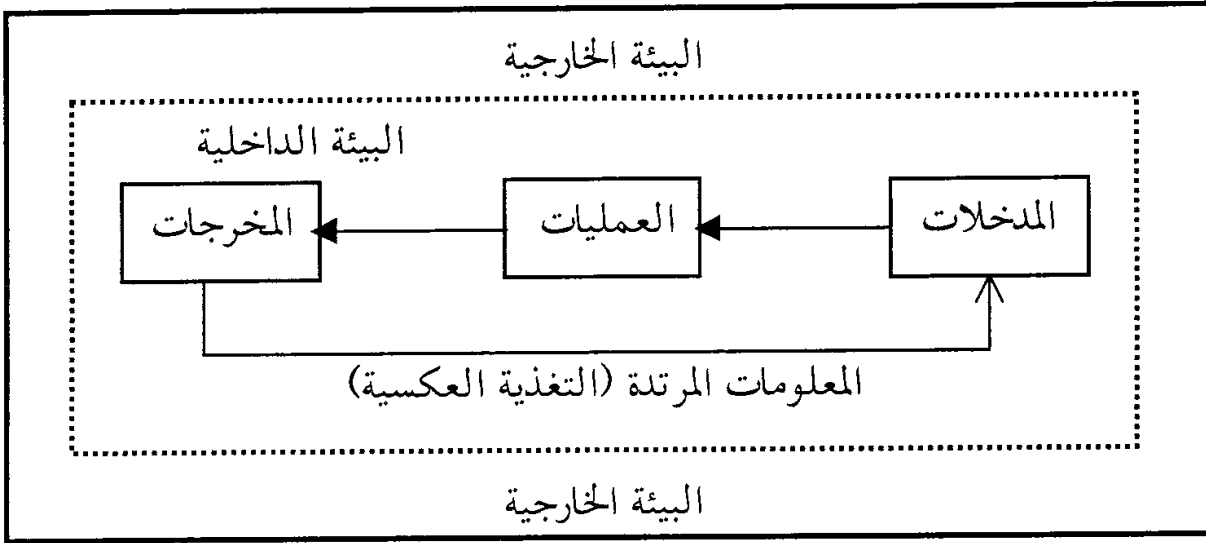
تتبنى إدارة لجودة الشاملة إلى جانب مفهوم النظام الكلي المتكامل، مفهوم آخر مكملا له هو : " المنظمة نظام مفتوح بشكل واسع على البيئة Wicle Open System " ، حيث تتأثر بمتغيراتها المتنوعة الاقتصادية، و السكانية، و الإجتماعية، و القوانين، و على رأس هذه المتغيرات العملاء، فالإستمرار في تقديم الخدمة المتميزة لهم لا تكفي لوحدها للمحافظة على رضاهم، إذ لا بد من التكيف مع التغير الذي يحدث في حاجاتهم، و مطالبهم، و قناعاتهم التي هي الأخرى تتأثر بمتغيرات البيئة المحيطة بها .

(1) عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص: 53 ، 54 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

يتضح إذن أن فكرة النظام المفتوح يفرض على المنظمة ضرورة التكيف مع البيئة، فالتكيف مسألة جوهرية في منهجية إدارة الجودة الشاملة، فقد بات من الضروري رصد المنظمة لاتجاهات المتغيرات البيئية، ودراسة تأثيرها فيها، و من ثم العمل على التكيف معها، مع الإشارة إلى أن عملية التكيف يجب أن تكون مستمرة .

و يوضح الشكل التالي العناصر المكونة للنظام المفتوح بصفة عامة :
الشكل(2): فكرة النظام المفتوح في الإدارة.



المصدر: مأمون سليمان الدراكبة ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، دار سناء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2006 ، ص:40.

حيث يتضح من الشكل أن النظام المفتوح في المؤسسة يتكون من العناصر التالية :⁽¹⁾

1 -المدخلات : و هي في عمومها :

- موارد بشرية : متمثلة في الأفراد و ما يمثلونه من قيم، رغبات، اتجاهات، و علاقات إنسانية.
- موارد مالية : متمثلة في رأس المال، الآلات و المعدات .
- مدخلات معنوية : متمثلة في الأهداف، السياسات، المعلومات، الفرص المتاحة، و القيود المفروضة.
- موارد تكنولوجية : متمثلة في أساليب الإنتاج.

2 -العمليات و الأنشطة : و هي العمليات التي تجرى داخل المؤسسة لتحويل المدخلات إلى

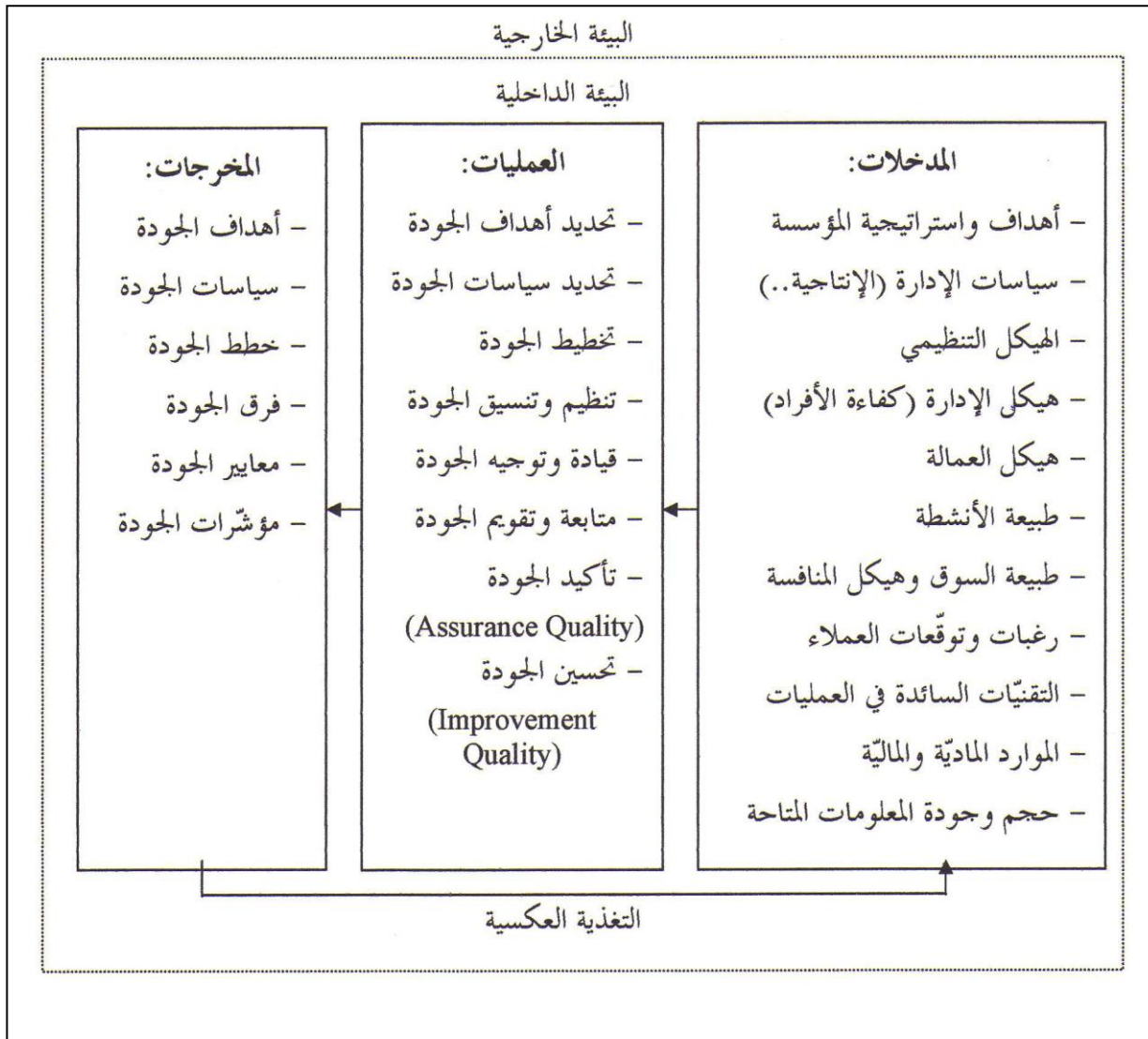
مخرجات على شكل سلع و خدمات نهائية للمستهلكين، و من هذه العمليات : عمليات الإتصال الرسمية و غير الرسمية ، عمليات القيادة و الإشراف، عمليات التحفيز، عمليات الرقابة، عمليات التصحيح و التطوير ... الخ.

⁽¹⁾ مأمون سليمان الدراكبة ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، دار سناء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2006 ، ص: 40 ، 41 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- 3 -المخرجات : و هي الإسهامات التي تقدمها المؤسسة لبيئتها الخارجية من سلع و خدمات.
- 4 -البيئة : تعتبر عنصرا أساسيا في المؤسسة، حيث تستمد منها هذه الأخيرة الموارد اللازمة لمزاولة نشاطها و تصب فيها مخرجاتها من سلع و خدمات .
- 5 -التغذية العكسية : تعتبر المعلومات المرتردة من البيئة الخارجية من مخرجات المنظمات وسيلة للتأكد من رضا الأفراد في هذه البيئة عن السلع و الخدمات المقدمة من طرف المنظمة و تتم عمليات التعديل على مدخلات المؤسسة و عملياتها بناءا على هذه المعلومات المرتردة .
- أما في يخص تطبيق فكرة النظام المفتوح على إدارة الجودة الشاملة فالشكل التالي يوضح مكونات هذا الأخير :

الشكل (3): نظام إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9000 ، دار غريب للطباعة

و النشر و التوزيع، القاهرة ، 1995، ص:35 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

نلاحظ من خلال الشكل أن نظام إدارة الجودة الشاملة يتكون من :⁽¹⁾

1 - المدخلات : و تضم المدخلات كل من أهداف، استراتيجيات، و سياسات الإدارة بالإضافة إلى الموارد المتاحة لدى المؤسسة سواء كانت مادية، مالية أو بشرية وكذا رغبات العملاء و التي سيتم ترجمتها إلى خصائص و معايير ملموسة في المنتج ضمن خطط الجودة التي سيتم اعتمادها و من الضروري معرفة طبيعة السوق و هيكل المنافسة بغية تحديد سياسة الجودة الواجب إتباعها .

2 - العمليات : حيث يتم على ضوء المعطيات السابقة وضع وتحديد أهداف الجودة،

سياساتها،خطتها، تنظيمها، قيادتها، متابعتها، تأكيدها، و تحسينها .

3 -المخرجات : كنتيجة للمرحلة السابقة سيتم وضع فرق العمل التي ستقوم بتنفيذ برامج الجودة التي

سيتم اعتمادها في تحديد مستوى الجودة المطلوب، مؤشرات الجودة التي سيتم إتباعها لقياس جودة المنتجات و الخدمات .

II-1-2/ عناصر إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة طريقة تفكير جديدة للمنظمة و لأساليب إدارة الموارد، و تقوم على

المشاركة الواسعة في التخطيط و التنفيذ، و هي في نفس الوقت نظام متكامل موجه نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر و المستقبل من خلال اعتمادها على التعاون من قبل جميع أفراد المنظمة .

و يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة توفر العناصر الأساسية التالية :⁽²⁾

1 -التغيير في رؤية الإدارة : و ذلك من خلال إعلان الإدارة العليا عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة و لا بد أن تتصف هذه الإدارة بما يلي :

أ -القدرة على التأثير داخل المنظمة و خارجها و خصوصا في توضيح أهمية الجودة و نشرها .

ب- القدرة على تنظيم و توزيع السلطات بين العاملين .

ج- تهيئة البيئة الملائمة و المشجعة لتنفيذ برامج الجودة .

د- الإهتمام بالتحسين الشامل و ليس الجزئي و تلبية حاجات العملاء أينما وجدوا و كيفما رغبوا .

2 -الإنفتاح في عملية الإتصالات :

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالا تنظيميا فعالا سواء كان من أعلى إلى أسفل (بين

الإدارة و العاملين) أو من أسفل إلى أعلى (لنقل وجهات نظر العاملين للإدارة) أو اتصالا أفقيا

⁽¹⁾ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9000، مرجع سابق ، ص: 36 .

⁽²⁾ مأمون الدراكعة ، طارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر ، ط 1 ، عمان ، 2002 ، ص: 24.

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

للتسيق و تبادل المعلومات و الآراء و وجهات النظر في المسائل و الموضوعات المشتركة و بتسيق ما يجب اتخاذه .

3 مراعاة العوامل الإنسانية: لأنها لا تقل أهمية عن العوامل الأخرى.

4 إدراك أنواع الجودة : المتمثلة بجودة التصميم، وجودة المطابقة و جودة الأداء .

5 استخدام فرق العمل : من خلال تقسيم المنظمة إلى جماعات عمل و هذا يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها .

6 التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المنظمة : من خلال التأكيد على أن العاملين في المنظمة يمثلون أهم موجوداتها، و التأكيد على رضي العملاء، وضرورة تطبيق القواعد الأخلاقية والإحترام في التعامل معم .

بالإضافة إلى عناصر أخرى لا تقل أهمية و هي :⁽¹⁾

أ - الأهداف : فكل نظام أهداف و أهداف إدارة الجودة الشاملة تتمثل في :

- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء عملائها و التفوق و التميز على المنافسين .

- زيادة القوة التنافسية، و زيادة إنتاجية كافة العناصر وبالتالي القدرة على النمو وتحقيق ربحية أحسن.

- زيادة حركية ومرونة المنظمة في التعامل مع المتغيرات ضمانا للتحسين المستمر و الشامل.

ب الأنشطة و العمليات : حيث تضم الأنشطة التالية :

- دراسة البيئة الخارجية و تحديد الفرص و المخاطر .

- تحديد احتياجات العملاء و تحديد كيفية تحقيق هذه الحاجات و ذلك بتحليل متطلبات المنتج الفنية، المالية، التسويقية و الإدارية .

- تخطيط الجودة ومراقبتها، ومن ثم تحديد طرق الأداء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية .

ج-الموارد: تختلف الموارد اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة باختلاف طبيعة

المنظمة، المنتجات و الخدمات، العملاء، التقنيات الإنتاجية المستخدمة ويمكن تصنيفها إلى :

موارد مادية : متمثلة في الأجهزة، المباني ، التجهيزات ، الأموال .

موارد معنوية : متمثلة في البرمجيات، النظم، معدلات القياس و المعايير، الأساليب و التقنيات و المعلومات .

موارد بشرية : متمثلة في المنفذين، المراقبين، المفتشين، الخبراء و المصممين وكافة أفراد المؤسسة .

د- التقنيات : هناك عدة تقنيات مستخدمة في إدارة الجودة الشاملة المساعدة في تحقيق أهدافها و لعل

أهمها الإدارة الإستراتيجية التي تعنى باكتشاف نقاط الضعف و معالجتها و رصد نقاط القوة و استثمارها .

⁽¹⁾ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9000، مرجع السابق ، ص: 40 - 48 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

هـ- الأفراد : بحيث يشمل نظام إدارة الجودة الشاملة جميع الأفراد من إدارة عليا إلى إدارة وسطى وصولاً إلى العمال المنفذين و الكل ينصهر ضمن فريق الجودة الشاملة .

و- التوقيت (الجدولة) : يعتبر الوقت عنصراً أساسياً في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و تندرج جدولة أنشطة الجودة ضمن مسؤوليات تخطيط الجودة، حيث يتم من خلالها تحديد بداية الأنشطة، مدة الإنجاز، و نهاية الإنجاز، و أي انحراف عن التوقيت سيهدد تحقيق أهداف الجودة و سيؤدي إلى زيادة التكاليف .

ي- القيادة: تعد العنصر الأكثر أهمية في العناصر السابقة، حيث تلعب القيادة الدور الأهم في إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال :

- توفر القيادة على الفلسفة الأساسية و التوجهات الرئيسية للجودة في المنظمة و الدعم و المساندة لفرق الجودة.

- توضيح القيادة للرؤيا بالنسبة لما يجب تحقيقه من أهداف أساسية لإدارة الجودة الشاملة .

- تعمل القيادة على خلق المناخ الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة .

- تتولى القيادة متابعة و تقويم نظام إدارة الجودة الشاملة و توجيهه نحو الإتجاهات المحققة لأهداف المؤسسة .

- تعمل القيادة على تدبير المتطلبات المادية، البشرية و المعنوية لإدارة الجودة الشاملة .

II-2- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة :

كغيره من المناهج ارتكز منهج إدارة الجودة الشاملة على جملة من الأفكار و التجارب عرفتها الولايات المتحدة و اليابان منذ بداية القرن العشرين ، بالإضافة إلى الأفكار التي تبنتها مختلف المدارس التي نظرت في ميدان التسيير و التنظيم و علاقات العمل و سوف نقتصر في دراستنا لهذه المرتكزات على المضامين الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى أهم منهجين أتت بهما إدارة الجودة الشاملة ألا و هما "منهج تكاليف الجودة" و "منهج الصفر خلل" .

II-2-1/ المضامين الأساسية لإدارة الجودة الشاملة :

تشتمل إدارة الجودة الشاملة على عدد من المضامين الأساسية نوجزها فيما يلي (1):

- أسلوب عمل جماعي تعاوني : إدارة الجودة الشاملة شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على ما يمتلكه العنصر البشري في المنظمة من قدرات، و مواهب، و خبرات، و إمكانيات، من أجل تحقيق الجودة الشاملة بكامل أبعادها .

- النظرة المستقبلية : تركز إدارة الجودة الشاملة على التضحية بالمكاسب القليلة الحالية في سبيل تحقيق المكاسب الكبيرة في المستقبل .

(1) عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص: 42 - 45 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- مفهوم الأدوار المتكاملة : كل فرد داخل المنظمة له دور محدد يؤديه و يحقق من خلاله قيمة معينة يطلق عليها القيمة الشخصية Personal value يسهم من خلالها في تحقيق جزء معين من القيمة الكلية للمنظمة التي تدعى Organisation value التي تتمثل بمنتج أو الخدمة أو المخرجات التي تحققها المنظمة خلال فترة زمنية، و بناءا عليه فالقيمة الكلية هي عبارة عن مجموع القيم الشخصية لجميع العاملين و أي إخفاق في أي دور ضمن العمل الجماعي ستتأثر به القيمة الكلية .
- رحلة طويلة و ليست محطة وصول: إدارة الجودة الشاملة هي رحلة طويلة الأجل أو بمعنى آخر هي رحلة إستراتيجية ، تقوم المنظمة من خلالها باختراق المستقبل و التكيف معه في ظل المنافسة الشديدة و ذلك من أجل توطيد نفسها في السوق و بالتالي فإدارة الجودة الشاملة لها صفة الديمومة و الإستمرارية، و هي ليست برنامج وقتي ينفذ لمرة أو مرتين و انتهى .
- النهج الشمولي : تركز إدارة الجودة الشاملة على جودة الأداء في جميع المجالات ، و بالتالي فهي تسعى إلى تحقيق الجودة في كافة مكونات المنظمة، إستراتيجياتها، أهدافها، أسلوب العمل، التحفيز، النظم، الإجراءات، السياسات، الهيكل التنظيمي، و تخطئ بعض المنظمات عندما تحسن جودة منتجاتها فقط دون تحسين كلي و جذري و شامل لكل مكوناتها، فهذا التوجه يحقق منفعة في الوقت القريب لكن ستعود الأمور بعد ما كانت عليه بعد فترة ، لذلك لابد من إحداث تغيير جذري و شامل لكل مكونات المنظمة بهدف تحسينها .
- تحقيق الجودة الشاملة مسؤولية جماعية : تقع مسؤولية تحقيق الجودة الشاملة و إرضاء العملاء على جميع من يعمل في المنظمة، فهذا الرضا هو المسعى الأول و الأخير لهم .
- تحسين الجودة و تحسين الربحية : تشير النظرة التقليدية إلى أن تحسين الجودة سيزيد من التكاليف و قد يبدو هذا الأمر صحيح للوهلة الأولى أو للأمد القصير، لكن على المدى الطويل سيحدث العكس، فتحسين الجودة و بشكل مستمر من خلال TQM ، يعني زيادة رضا المستهلك و جذب عملاء جدد مما يوسع من الحصة السوقية للمنظمة و بالتالي يحسن من ربحيتها .
- أداء العمل الصحيح من أول مرة و بدون أخطاء : مما يساهم في جعل التكلفة عند أدنى مستوى لها، و يجعل الزبون في حالة رضا .
- التكلفة الكلية الشاملة و ليس تكلفة تصنيع السلعة أو تقديم الخدمة فقط : تركز إدارة الجودة الشاملة على مفهوم التكلفة الكلية الشاملة التي تضم :
 - * تكلفة المنتج وفق المعايير المحددة و تكلفة عمليات التقييم .
 - * تكلفة الإخفاق و تكلفة خسارة حصة من السوق .
 - * تكلفة الفرص الضائعة التي لم تستغل .
 - * تكلفة سوء السمعة خارجيا .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

* تكلفة التخزين للمواد و السلع المنتهية الصنع .

II-2-2/ منهج تكاليف الجودة :

قبل السبعينيات ولفترات طويلة ظن الكثير ممن يشرفون على المنظمات أن تقديم سلع وخدمات أفضل من ناحية الجودة يتطلب تكاليف أكثر، واعتمد هذا المبرر للاكتفاء بمستوى الجودة المقبول، و لكن خلال السبعينيات و في بداية الثمانينات بدأت هذه الفكرة تتراجع و تتغير و اتضح في الأسواق العالمية أن السلع و الخدمات ذات الجودة العالمية هي التي تسمح بالحصول على عوائد استثمار كبيرة و بالتالي رفع الحصة السوقية للمؤسسة و كشف الإهتمام بالجودة ثلاثة حقائق⁽¹⁾ :
أ - ليس من المكلف إنتاج سلع و خدمات بجودة أرفع، بل قد نستطيع الحصول على هذا المستوى بنفس التكاليف و في حالات كثيرة بتكاليف أقل .

ب - استمرار الأخطاء المصاحبة للمنتجات نتيجة إهمال أسباب هذه الأخطاء و التركيز على التصحيحات الآنية، بينما المطلوب هو الإهتمام بتلك الأسباب لأنها تبقى مصدرا دائما لتكرار مثل هذه الأخطاء .

ج- رغم تعدد التسميات و المصطلحات من طرف الأخصائيين في الجودة و العاملين في حقلها : " مثل نسبة الضياع، و المردود بالنسبة لوقت التنفيذ ... " إلا أن أفضل لغة تفهم هي لغة الإقتصاد من خلال التساؤل عن أي برنامج عمل .

وبالتالي فمصطلح تكلفة الجودة يعتبر بحق مصطلحا مغلوطا و الأكثر دقة أن نصفه بتكلفة غياب الجودة (Cout de non qualité) و هو بذلك يعتبر مقياسا يشير إلى مقدار ما تتحمله المؤسسة سنويا من تكلفة ليكون كل ما تفعله ذو جودة⁽²⁾ .

و فيما يلي عرض و جيز لمختلف هذه التكاليف و أثرها في إرساء قواعد إدارة الجودة الشاملة:

أولا : أنواع تكاليف الجودة

توجد تقسيمات كثيرة لتكاليف غياب الجودة، و تقسم حسب الموقع إلى تكاليف داخلية و هي التي تكتشف داخل المؤسسة و أخرى خارجية و هي التي تكتشف من طرف الزبائن و المتعاملين مع المؤسسة و نجد جوران يقسمها إلى مجموعتين حسب القدرة على التحكم فيها⁽³⁾ :
أ - تكاليف إلزامية غير قابلة للحذف: و هي تكاليف بناء برامج الجودة مثل التكوين، أدوات المراقبة ...

(1) Richard Whildeg, dynamique du client, une révolution des services , Maxima, Presses universitaires de France, Paris , 1995 , P: 181.

(2) عبد الرحمان توفيق ، الجودة الشاملة : " مدخل متكامل " ، مركز الخبرات المهنية للإدارة " تيمك " ، القاهرة ، 2003 ، ص: 146 .

(3) J-Kelada, La gestion intégrée de la qualité, Edition quafec , Paris , 1986 , P:102 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

ب - تكاليف قابلة للحذف : و هي التكاليف الناتجة عن سوء التصميم أو التنفيذ أو التسويــــــــق و غيرها.

كما نجد تقسيمات أخرى أبرزها : تقسيم الجمعية الأمريكية للتحكم في الجودة الذي يتم حسب القدرة على التحكم في هذا النوع من التكاليف و هذا ما سيتم اعتماده لوضوحه و شموليته حيث نجد حسب هذا التقسيم (1):

1 - التكاليف الخاضعة للتحكم :

و هي التكاليف التي تنفق من أجل ضمان أن السلع و الخدمات لا توجه للزبون إلا بعد التأكد من استجابتها لمتطلباته و أنها قد خضعت للفحوصات اللازمة من أجل ذلك و تنقسم إلى تكاليف الوقاية و التقييم و كذا تكاليف التجهيزات .

أ - تكاليف الوقاية :

هي التكاليف التي تدفع من أجل أن يقوم العامل بعمله دون أخطاء و من أول وهلة ، و هي تترجم بشكل آخر على أنها استثمار يهدف إلى تفادي الأخطاء مستقبلا أو على الأقل تقليلها، مثل نفقات أنظمة تخطيط الرقابة و التدريب و مراجعة و تدقيق تصميم السلعة بشكل مستمر للقضاء على احتمالية حدوث أخطاء في العمل.

ب - تكاليف التقييم :

تتمثل في تكاليف تقييم المنتج المنجز، و تتم من أجل التأكد من مطابقته للمعايير المحددة أي التأكد من أن كل عملية تمت كما هو مقرر لها وهي تشمل على (2):

- تكاليف الفحص و التفتيش : و هي تلك النفقات الموجهة نحو فحص المواد الخام و كذا المواد تحت التصنيع و المنتجات النهائية.

- تكاليف معدات و أجهزة الفحص : و هي التكاليف الموجهة نحو شراء المعدات و الأجهزة المستخدمة في عمليات الفحص .

- تكلفة المشتغلين : وهي عبارة عن قيمة الأجور التي تدفع إلى القائمين بعملية الفحص و الإختيار للتحقق من مستوى الجودة .

2 - التكاليف الناتجة:

و هي جملة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة الأخطاء التي تتم داخلها أو خارجها سواء كانت نتيجة ضعف الكفاءة أو لنقص في عناصر الإنتاج كالألات و المواد الأولية و هي تنقسم إلى قسمين :

أ - تكاليف الفشل الداخلية : و تسمى كذلك لأنها تعبر عن تكاليف الأخطاء التي تكتشف داخل المؤسسة قبل استلام المنتج من طرف الزبون و من أمثلتها :

(1) J-P . Helfer et autres , Op - Cit , P :300 .

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2003 ، ص: 217 ، 218 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

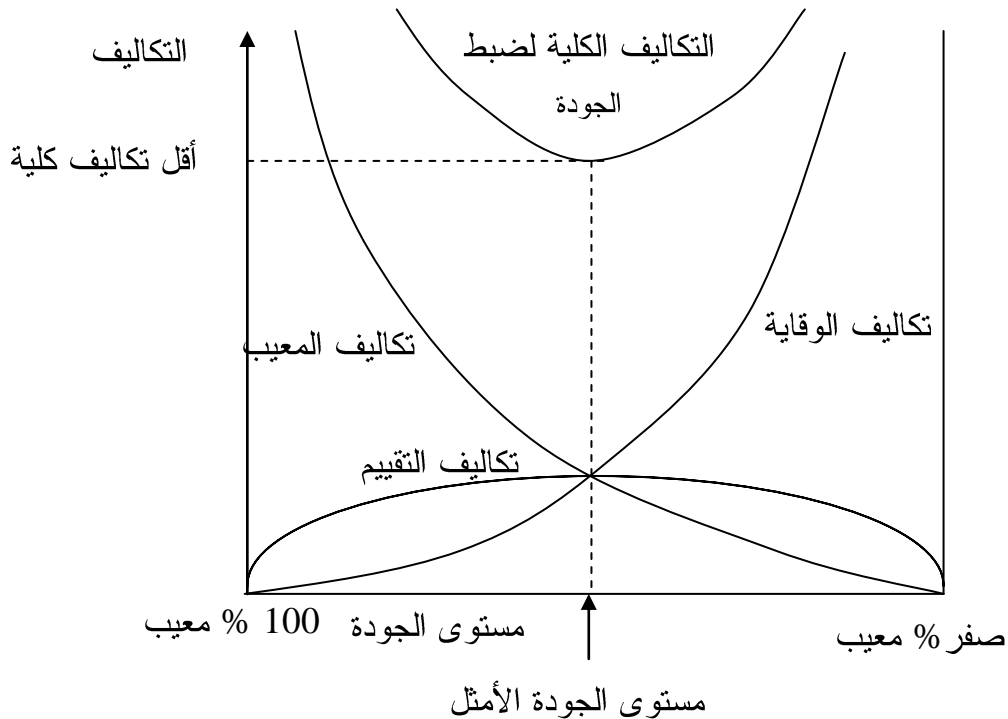
- التصليحات و التعديلات خلال الإنتاج .
 - التغييرات التقنية للتطابق مع المواصفات .
 - الأثر الناتج عن تعطل دفع الفواتير لعدم حضور المواد .
- ب تكاليف الفشل الخارجية : و هي التكاليف الناتجة عن الأخطاء التي لم يكتشفها نظام المراقبة داخل المؤسسة و تكتشف بعد استلام الزبون للسلعة و منها :
- تكاليف إرجاع السلعة و رفضها من طرف الزبون .
 - تكاليف معالجة الشكاوي تكاليف تسيير الضمانات .
 - تكاليف النقل و خدمات ما بعد البيع .
 - تكاليف فقدان السمعة .

و تجدر الإشارة في الأخير إلى أن تكلفة الجودة هي استثمار له عائد يتمثل في الحصول على رضا و سعادة الزبون و كسب ولاءه، وجذب زبائن جدد و حصة أكبر في السوق، وبوجه عام يمكن القول بأن تكلفة الجودة قليلة مقارنة بالتكلفة التي تنشأ في حالة وصول المنتج إلى الزبون و فيه أخطاء حيث يؤدي ذلك إلى تكاليف باهظة تتمثل بالأساس في :

- عدم رضا الزبون.
- خسارة الزبون .

هذا و يوضح الشكل التالي العلاقة بين أنواع التكاليف السابقة :

الشكل (04): العلاقة بين أنواع تكاليف الجودة والمستوى الأمثل للجودة



الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

المصدر:محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1976، ص:231.

يلاحظ من الشكل رقم 04 أنه عندما ينخفض معدل المعيب يؤدي ذلك إلى زيادة تكاليف التقييم والوقاية، و في المقابل نلاحظ أن هناك انخفاضا في التكاليف غير المطابقة (تكاليف المعيب)، إن محاولة إيجاد توازن ملائم بين هذه التكاليف سيؤدي إلى تحقيق المستوى الأمثل للجودة وهو المستوى الذي تسعى المنظمة الوصول إليه.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن التركيز على صيانة مستوى جيد للجودة قد يكون أفضل بكثير من الإهتمام بفكرة (منتج بلا عيوب) لأنه عند مستوى معين من الجودة نلاحظ أن تكاليف المطابقة قد تتجاوز تكاليف غير المطابقة .

ثانيا : أثر منهج تكاليف الجودة على إدارة الجودة الشاملة :

يتضمن مفهوم النظرة التقليدية إلى الجودة أن الجودة الأعلى تعني تكلفة أكثر، وقد كتب Ph.Crosby في كتابه الشهير بعنوان quality is free و بحث في موضوع تكلفة الجودة حيث ذكر بأن مؤشر الأداء الوحيد هو تكلفة الجودة ، و أضاف في كتابه أن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة و تحقيق الأرباح .

وعندما نشر هذا الكتاب فإن عدد قليل من المديرين كان يعتقد بأن الوصول إلى الجودة يكون بدون تكلفة ، و بعد مرور سنوات فإن عددا أكبر من المديرين أصبحوا يفهمون هذه الحقيقة فالمنظمات التي بدأت بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة و جدت أن تحقيق الجودة يكون بدون تكلفة إضافية و قد تكلمنا في السابق على أن مجموعة تكاليف الجودة بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكون أقل من مجموع تكاليف الجودة قبل تطبيقها .⁽¹⁾

و بناءا على ذلك فإن المقاربة بين تكاليف الجودة و تكاليف النقص أو غياب الجودة يعتبر أداة من الأدوات الهامة التي تساعد في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، و تؤدي إلى تحسين جودة المنتج، و تحقيق تكلفة أقل، ذلك أن منهج تكاليف الجودة يعطي أهمية كبرى لعدم رضا الزبون و يعتبر أن فقدانه يعبر عن فقدان قيمة معتبرة و هو بذلك نفس توجه إدارة الجودة الشاملة في النظر إلى الزبون .

II-2-3/ منهج الصفر خلل :

جاء هذا المفهوم كبديل لمفهوم شاع خلال الخمسينات و استمر لسنوات و هو مفهوم " مستوى الجودة المقبول " الذي بني على قبول نسبة من الأخطاء" و هذا ما يكبح الرغبة في التحسين أو تباطئه و يجعل المؤسسة أو الأفراد يسعون إلى تحقيق الحد الأدنى المقبول للجودة و الإكتفاء به دون بدل مجهودات لرفع هذا المستوى .

(1) محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص: 171 ، 172 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

و توسع هذا المفهوم بعد المقارنات التي حدثت في قطاع الصناعات الدقيقة ذات التكنولوجيا العالية خلال بدية السبعينات، فكانت الأخطاء لا تتعدى المئات على ملايين القطع الإلكترونية المنتجة في اليابان بينما كانت النسبة في الولايات المتحدة الأمريكية و في نفس القطاع تفوق النسب اليابانية بعشرات المرات ، و بعد هذه الملاحظات و وضعت فلسفة " الصفر خلل " أو "العيوب الصفرية " سعياً لتقليص الأخطاء و صاحب هذه الفلسفة هو الأمريكي كروسبي (1).

ويعرف الصفر خلل على أنه تعبير رياضي عن الرغبة الدائمة في التحسين دون الرضا عن المستوى المحقق إلا ظرفياً، فكلما تحقق تحسن فإنه يوجد دائماً مجال لأداء أفضل ، وتستعمل الفكرة في كل المجالات داخل المؤسسة مثل التصاميم، التطوير، الإنتاج، النشاط التجاري... (2) وفيما يلي عرض وجيز لأهم مظاهر الصفر خلل ومساهمته في إثراء فلسفة إدارة الجودة الشاملة :

أولاً : مظاهر الصفر خلل :

بعرض مظاهر الصفر خلل و المتمثلة في الصفر مخزون، الصفر عطب، الزمن الصفري، و الصفر تدمر يلاحظ أنها تتشكل من جولة من الأفكار تهدف إلى تفادي الأخطاء و الإختلالات مهما كان مصدرها و مستواها و البحث عن أسباب وقوعها و تجاوزها.

أ- الصفر مخزون : وهو عبارة عن تعبير فلسفي مدلوله في الواقع يترجم بأدنى مستوى مخزون ممكن و يقوم على جعل الطلب موجهاً نحو الإنتاج ، ليتم التحكم في العملية الإنتاجية و ذلك بضبط مختلف العمليات داخل المؤسسة حسب مستوى الطلبات فليس من المجدي أن ننتج ما لم نتأكد من بيعه فكل ما ينتج يجب أن يسوق و يقوم على : (3)

- تخفيف العبء على خزينة المؤسسة .

- ربح المساحات المخصصة للتخزين و اقتصاد تكاليفه.

- التخلي عن إجراءات الجرد و المتابعة .

و يتم العمل لتحقيق هذا المستوى من المخزون من خلا العمليات التالية : (4)

- الإعتماد على نظام طلب من الخلف إلى الأمام و هذا يدفع كل مركز عمل للمركز الذي يسبقه،

فانطلاقاً من طلبات الزبائن يتم دفع مركز الإنتاج الذي يطلب بدوره ما يحتاجه لعملية الإنتاج و هو ما يدفع مركز الموارد و المشتريات إلى توفير لوازم الإنتاج، و هكذا يتم العمل بشكل دائم بالضبط في الوقت و دون فائض في كل المراكز .

(1) J. M . Douchy. Vers le zéro défaut dans l'entreprise , Entreprise Dunod , Paris , P:73 .

(2) Kiochi Shimozu, Le Toyotisme , Casbah édition , Alger ,1997 , P:21 .

(3) Renaud . Maricourd , Les samourais du management , Production marketing et finances au Japon , Vuibert , Paris , 1993 , P:47 .

(4) Seddiki . Abdellah, le management de la qualité de l'inspection à l'esprit kaizen , OPU , Alger , 2004 , P: 83 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- تخصيص مساحات تخزين لكل عنصر حسب الحاجة له في عملية الإنتاج، و يتم التوقف عن توفير المنتج أو القيام بإنتاجه بمجرد شغل الحيز المخصص له، و هو ما يشكل نظاما للضبط يمكن من تفادي المخزون الزائد.

- تنويع الإنتاج حيث يتم إنتاج مجموعة من المنتجات بالتداول و في نفس الوقت داخل المؤسسة عوض الإعتماد على التناوب بهدف التأقلم مع أي تغير تشهده الأسواق .

وهذا جوهر الاختلاف بين النظرة اليابانية و النظرة الأمريكية للعمل حيث تعتمد النظرة الأمريكية على ثقل البرامج و الآجال الطويلة وبالتالي المخزون كبير أما اليابانية فتعتمد على مرونة البرامج و الآجال القصيرة و بالتالي صفر مخزون، ففي الأولى تكون مصاريف مادية أكبر، مخاطر أكثر و تجميد أموال أما في الثانية فالمصاريف أقل و المخاطر كذلك و هناك استفادة أكبر من الموارد المالية. (1)

ب -الصفرة عطب (الصيانة المجدية) : حسب هذا التوجه تعتبر الأعطاب مصدرا آخر للتبذير لذلك من المجدي محاربتها بصفة وقائية و ذلك من خلال: (2)

- عدم الإكتفاء بتخصيص من يكلفون بإصلاح الأعطاب، و تجاوز هذه النظرة إلى البحث الجماعي في المسارات التي يتم فيها العمل و البحث عن أسباب وقوع هذه الأعطاب .
- عدم الإكتفاء بإصلاح العطب و لكن البحث عن أسبابه من خلال تفتيش كل عامل للآلة التي يعمل عليها و صيانتها يوميا .

- التكوين المزدوج للعاملين على الآلات بحيث يشمل هذا التكوين طرق التشغيل بالإضافة إلى إمكانية الصيانة الأولية لها في حالة الأعطاب الخفيفة .

- الثقة في العامل إلى درجة أنه يمكن للعامل عند ملاحظة أي خلل توقيف الآلات أو توقيف كل سلسلة الإنتاج و هذا ما يدفع العمال إلى يقظة أكثر لكشف الأخطاء. فضلا عن وجود لوحات إعلامية في الورشات الكبيرة لإظهار مستويات تحقيق الأهداف و كذا الأعطاب الملاحظة و تسمح بالمتابعة التقنية بكل مراكز العمل.

ج- الزمن الصفري أو الصفرة انتظار : و الذي يعني الإستفادة الكاملة من الوقت و عدم تضييعه

و الذي توسع ليقوم عليه نظام متكامل التسيير هو بالضبط في الوقت *Juste A'temps*

هذا الأخير يقتضي توفر العناصر التالية: (3)

- توفير السلع و الخدمات ذات القيمة للعملاء فور طلبها و بما يحقق لهم المنافع المستهدفة .
- التكيف الفوري مع المتغيرات و إدخال التعديلات في الوقت المناسب .

(1) Renaud Demaricourd , OP - Cit 36 , P:74 .

(2) Stora .G et montaignen , La qualité totale dans l'entreprise , les Editions d'organisation , Paris , P:61 – 63 .

(3) علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 ، ص:53.

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- توفير المادة الأولية أو مدخلات العملية الإنتاجية في الوقت المناسب من خلال إدماج الموردين وشركاء سلسلة التوريد في عمليات المؤسسة و ربطهم بأهدافها و إستراتيجياتها.
 - تنفيذ ما يتم تخطيطه في الوقت المناسب بهدف تحقيق رغبات الزبائن وتطبيق إستراتيجية المنظمة.
- د- الصفرة تدمر :**

- يعتبر العنصر البشري المحرك الأول للنظام، و تظهر الأهمية المعطاة لهذا العنصر البشري خصوصا داخل المؤسسات اليابانية، والتي تمكنه من البقاء فيها أطول مدة ممكنة دون الشعور بالتذمر أو الملل من خلال العناصر التالية: (1)
- لا مركزية السلطة و إشراك العمال في اتخاذ القرارات بالنسبة للأمور التي تهمهم مع اعتماد نظام مشجع للإقتراحات الفردية و في إطار الحلقات مع المكافأة .
- التكوين الأساسي العالي للجميع داخل المؤسسة بما فيهم عمال التنفيذ .
- التكوين الداخلي المكثف الذي يسمح بفهم أوسع لكل العمليات الإنتاجية .
- التنسيق الأفقي أي الإستجابة المباشرة بين كل مركز و الذي يليه دون تدخل المسؤولين.
- توسيع دائرة المسؤولية للعمال و إعطاء مجال أوسع لحرية المبادرة في مجال نشاط كل عامل داخل المؤسسة .
- تنويع مراكز العمل من خلال دوران العمال بهدف إثراء التجارب و الإبتعاد عن مساوئ التخصص الصارم .
- تكثيف الهيئات غير الرسمية من خلال حلقات العمل من أجل معالجة المشاكل و اقتراح الحلول.

ثانيا : أهمية المنهج في دعم إدارة الجودة الشاملة :

- من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة أداء العمل الصحيح من المرة الأولى أو كما يسميه البعض الأخطاء الصفرية، و من الممكن أن يصل الفرد في أداءه إلى هذا المستوى من الدقة و بدون أخطاء معظم الوقت، و ذلك إذا حاول الفرد أن يضبط تفكيره لأن يبذل جهوده لأداء العمل الصحيح من المرة الأولى، و هذا ما يؤدي أيضا إلى تخفيض التكلفة وبالتالي زيادة الأرباح، و مما يساعد على ذلك انتشار الثقافة بين العاملين فيما يتعلق بضرورة الوقاية من الوقوع في الأخطاء أثناء العمل .
- ويمكن أن نلخص النقاط التي استفادت منها إدارة الجودة الشاملة فيما يلي: (2)

- 1 - الإهتمام بالأخطاء في كل الأنشطة داخل المؤسسة انطلاقا من عمليات البحث و الدراسة حتى وصول المنتج إلى الزبون .

(1) Kiochi . Shimouzu , Op - Cit , P: 22 .

(2) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص: 172.

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

2 - البحث عن صفر خلل في كل مركز من مراكز المؤسسة هو تعبير فلسفي يساوي البحث المستمر عن التحسين .

3 - الإهتمام الدائم بالأسباب داخل المنهج دون الإكتفاء بالنتائج و نجاحه في الوصول إلى التفاصيل و جعل الجودة الشاملة تقتبس منه ذلك .

و يكون البحث عن الصفر خلل بتحديد مراحل مختلفة يجب تحقيقها جزئيا عبر الزمن وذلك أفقيا عبر الوظائف وعموديا على كل المستويات داخل المؤسسة، وهذا بمتابعة كل العمليات و على جميع المراكز مع تركيز دائم على المتطلبات لتحقيقها كما يتم تحديد المدخلات اللازمة لتحقيق هذه المتطلبات مع العمل الدائم على تحقيق التكافؤ بين المدخلات المادية و دور العنصر البشري (1).
II-3- مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة :

بعد أن توضحت الرؤيا حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري حديث من خلال عرضنا لنظام إدارة الجودة الشاملة و كذا أهم مرتكزاته من مضامين أساسية وصولا إلى منهج تكاليف الجودة و منهج الصفر خلل يمكننا الآن إجراء مقارنة بينها و بين الإدارة التقليدية للمنظمات التي عهدناها في السابق.

و سنقوم بعمليات المقارنة هذه انطلاقا من مجالات محددة وصولا إلى نتائج تعبر عن هذه المقارنة .

II-3-1/ مجالات المقارنة:

يمكن استخراج الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية انطلاقا من المجالات التالية:(2)

الهدف : تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم أرباح و عوائد المنظمة انطلاقا من تعظيم العائد على الإستثمار بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الرضا و السعادة لدى العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم و رغباتهم بمستوى عالي من الجودة و هذا ما سيؤدي بها حتما إلى تحقيق الأرباح .

الهيكل التنظيمي و توسيع السلطة : تعتمد الإدارة التقليدية على الهيكل التنظيمي العمودي الذي يتصف بالجمود و السلطة المركزية و بالتالي فإن تدفق المعلومات و القرارات يكون من أعلى إلى أسفل، أما هيكل إدارة الجودة الشاملة أفقي ، مرن و أقل تعقيدا و السلطة فيه لامركزية و بالتالي فإن مختلف التدفقات تأخذ مستوى أفقي .

التخطيط و أسلوب العمل : تركز الإدارة التقليدية على المدى القصير في التخطيط بينما إدارة الجودة الشاملة فهي تكامل و توازن بين المدى القصير و الطويل، أما فيما يخص أسلوب العمل فإن

(1) Mizuno Shigene, La maitrise pleine et entière de la qualité du PDG au manoeuvre , Dunod , Paris , 1990, P:73.

(2) عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص: 57 ، 58 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

كل فرد يقوم بعمله منفردا وفق الإدارة التقليدية، عكس إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي التعاوني .

السياسات و الإجراءات : تتميز السياسات و الإجراءات بالجمود في الإدارة التقليدية بينما تتميز بالمرونة في إدارة الجودة الشاملة .

إتخاذ القرارات و حل المشاكل : تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الديمقراطية القائمة على المشاركة و بالتالي فإن عملية إتخاذ القرارات و حل المشاكل تكون جماعية على عكس الإدارة التقليدية أين تختص جهة معينة بذلك .

المسؤولية : تعتبر المسؤولية، مسؤولية جماعية شاملة في إدارة الجودة الشاملة أما في الإدارة التقليدية فهي مسؤولية شخصية جزئية .

نظام الحوافز : يتميز نظام الحوافز في الإدارة التقليدية بالثبات و معظم الحوافز المستخدمة مادية باعتبار أن الفرد رجل إقتصادي، عكس إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على نظام تطوير الحوافز كأنه يشتمل على حوافز مادية و معنوية في نفس الوقت .

أسلوب و هدف الرقابة : تتسم الإدارة التقليدية بأسلوب الرقابة البعدية الذي يهدف إلى كشف الأخطاء و محاسبة المسؤول من خلال الإشراف اللصيق، أما عملية الرقابة في إدارة الجودة الشاملة فهي مترامنة و مرحلية وبعيدة في آن واحد تهدف إلى كشف الأخطاء لتحديد الأسباب و وصف العلاج و تنمية الرقابة الذاتية (1).

الفلسفة و التوجيه : قيم الإدارة غير معلنة في الإدارة التقليدية بينما يشترك في و صفها الجميع في إدارة الجودة الشاملة و التوجه في الأولى يكون نحو الإنتاج أما في الثانية فهو نحو الزبون (2).

عملية التطوير و التحسين : من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التطوير و التحسين المستمر غير أن الإدارة التقليدية لا تقوم بالتطوير إلا لمرات محدودة مرتبطة بالحاجة و الضرورة .

الأفراد : ترى الإدارة التقليدية أن الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة قيد و تكلفة يجب تدنيتهما كما لا تتيح لهم فرص التدخل في شؤون المنظمة بإبداء آرائهم و مقترحاتهم عكس إدارة الجودة الشاملة التي تنظر إلى الفرد على أنه مورد و شريك لذا يجب الإهتمام به و تشجيعه على الإبداع حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، و بالتالي يجب منحه الثقة و الإستماع

(1) Vincent laboucheix , Traité la qualité total , les nouvelles règles du management des années 90, Dunod, Paris, 1990 , P: 111.

(2) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، زينب شكري محمد نديم ، إدارة الجودة الشاملة و المعولية (الموثوقية)، دار للشروق و التوزيع ، ط 1 عمان ، 2007 ، ص: 76 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

إليه والبقاء على اتصال به و الأكثر من ذلك انتهاج البرامج التطويرية و التحفيزية و التدريبية لتفعيله أكثر و الإستفادة من قدراته (3).

II-3-2/ نتائج المقارنة :

من خلال مجالات المقارنة التي تم ذكرها آنفا و غيرها يتبين لنا (4):

أن إدارة الجودة الشاملة تتميز عن الأنماط الإدارية الأخرى بكونها مفهوم يدعو إلى تلبية رغبات الزبائن و تجاؤها لأن الفرق في التكلفة عادة ما يكون قليلا للغاية ، و ليس بالضرورة تكلفة القيمة المادية، و إنما قد تعني الوقت والجهد فحينما تلبية المنظمة رغبات زبائنها فقد لا يشعرهم ذلك بسعادة غامرة إذ أن المنظمة تعطيهم ما توقعوه فقط، أما حينما تعطيهم ما لا يتوقعونه فإنهم يشعرون بسعادة أكثر و يبذل الأمر لفترة طويلة عالق في أذهانهم و لذلك يتأثرون به بشكل أكبر، فضلا عن أن تجاوز التوقعات يحفز على الإبداع المستمر الذي يؤدي إلى التفكير في إيجاد طرق جديدة لتجاوز توقعات الزبائن و بذلك يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تبدأ من الزبون متلقي السلعة أو الخدمة، كما أنها تتطلب تكامل بين المستويات التنظيمية في المنظمة، و ذلك بين الأقسام و الوظائف، و من هنا جاءت صفة الشمولية التي وردت في العنوان و الأهم من ذلك أن إدارة الجودة الشاملة تشترط مستوى عاليا من تعبئة و مشاركة المنتسبين و القيادة في التخطيط و في الحياة اليومية للمنظمة و تغيير أنماط التعامل الإداري داخل المنظمة .

و عليه فلا بد من تنقيف جميع الموارد البشرية في المنظمة بمفهوم الجودة و ضرورة التميز في كل جوانب الأداء، و التأكيد على أن تلبية متطلبات و احتياجات المواطنين يجب أن تتجسد فعلا في كل قسم من كل أقسام المنظمة فضلا عن التزام الإدارة العليا بها.

و بالتالي يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في أداء المنظمة ككل من خلال ثقافة تنظيمية تعتمد بشكل أساسيا على رغبات و احتياجات العملاء، و استخدام الأساليب و الطرق العلمية لدراسة و تطوير و تحسين العمليات بشكل مستمر و كذلك التعامل مع الأفراد كفريق واحد من خلال العمل الجماعي و فرق العمل، و تدعيمهم و تأكيد خبرتهم و تقدير جهودهم و تشجيعهم على الإبداع و الابتكار عن طريق إتباع أساليب فعالة للإشراف و التدريب المستمر .

(3) Vincent laboucheix , Op - Cit , P:112.

(4) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، زينب شكري محمد نديم ، مرجع سابق ، ص: 77 .

III- نظام إدارة الجودة ISO9000 و إدارة الجودة الشاملة :

أصبح الحصول على شهادة المطابقة جزءا من متطلبات السوق العالمية اليوم، حيث لم يعد هذا الأمر اختياريا و إنما أصبح أساسيا إن لم نقل إجباريا لدخول السوق و الإستمرار فيه و زيادة حصة الشركة السوقية، الأمر الذي ألزم المنظمات بالسعي الحديث و بشكل مستمر نحو بناء أنظمة إدارية تعتمد المقاييس الخاصة بمنظمة ISO كأساس لها سعيا منها لتحقيق الجودة الشاملة في خدماتها و منتجاتها. فما علاقة أنظمة الجودة هذه بإدارة الجودة الشاملة و ما هي درجة الإختلاف أو التشابه ؟

III-1- مفاهيم أساسية متعلقة بنظام إدارة الجودة ISO9000 :

الإيزو (ISO) 9000 كمصطلح هو اختصار ل International standardization organisation و يعبر عن مسمى "المنظمة العالمية للمعايرة " هذه المنظمة قامت بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في أية منظمة سواء أكانت إنتاجية أم خدمية، إذ لم يعد كافيا ضمان جودة المنتج فحسب، بل يتطلب الأمر ضمان نظام جودة كامل في المنظمة و إستمراريته، وفق المواصفات المطلوبة من هذه المنظمة.

III-1-1/ نشأة و تطور نظام إدارة الجودة ISO9000 :

إن نشوء و تطور ISO9000 كمواصفات لأنظمة إدارة الجودة يعود إلى الصناعة العسكرية و الذرية،⁽¹⁾ فالحاجة إلى هذه المواصفات أفرزتها ظروف الحرب العالمية الثانية بسبب فشل العديد من منتجات تلك الصناعات في أداء عملها مما حدا بها لأن تفرض على المجهزين قواعد محددة لتأكيد الجودة كشرط مسبق من شروط التعاقد معهم، حيث وجدت الصناعات أن تطبيق مبادئ تأكيد الجودة ذو فائدة كبيرة في تحسين جودة منتجاتها خاصة في الحالات التعاقدية.⁽²⁾ و بشكل عام يمكن تبيان المراحل التاريخية التي من خلالها تطورت مواصفات أنظمة الجودة وصولا إلى ال ISO9000 كما يلي :

⁽¹⁾ مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حجيم الطائي ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، مؤسسة الوراق

للنشر، ط1، عمان، 2004، ص:273

⁽²⁾ فرهنك جلال ، ضمان الجودة في الصناعة الغذائية و مجموعة المواصفات الدولية إيزو 2000 و إيزو 14000 مؤتمر الصناعة الغذائية وتحديات الجات و الإيزو ، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة 06 - 11 / 10 / 1997 ص: 04 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

1 - مرحلة مواصفات الصناعة العسكرية : (1959-1970)

في أعقاب الحرب العالمية الثانية و مع تطور الصناعات العسكرية و الذرية إذ كان يتم تصنيع أدوات الحرب في عدد من المصانع الإنتاجية و عشرات المراكز التصميمية ، كان لا بد من ضمان جودة هذه المنتجات، و ضمان عدم وجود عيوب فيها لأن ذلك يؤدي إلى كوارث و خسائر كبيرة ، من هذا المنطلق ظهرت عام 1959م المواصفة العسكرية الأمريكية Mil-q-9858 حول برامج إدارة الجودة، أعقبها عام 1968م صدور منشورات الحلفاء NATO لضمان الجودة (AQAP) Allied-quality- Assurance-publicition. و في عام 1970م أصدرت وزارة الدفاع البريطانية المواصفة العسكرية DEF-08-STAN-05 و التي تشكل نسخة بريطانية محلية ماثلة لمنشورات الحلفاء AQAP⁽¹⁾.

واتجهت العديد من الشركات آن ذاك إلى تبني المواصفات العسكرية رغبة منها في تحسين الكفاءة الإنتاجية و الإختيار الأفضل للمجهزين بالإعتماد على مبادئ تأكيد الجودة⁽²⁾.

2 - مرحلة المواصفات الوطنية : (1972-1979)

يمكن القول أن مرحلة المواصفات بدأت في أوائل السبعينات بعد أن قامت مجموعة الدول الأوروبية إصدار مواصفات لأنظمة الجودة بغية تقوية الوضع التنافسي لمنتجاتها و الوقوف في وجه الخطر الياباني الذي أصبح يهددها، حيث حققت المنتجات اليابانية تفوقا ملحوظا في الجودة على مثيلاتها من المنتجات الأوروبية و الأمريكية ، لذلك سعت العديد من هيئات التتقيب في تلك الدول إلى إصدار مواصفات وطنية للجودة .

ففي عام 1972م قام معهد التقييس البريطاني (BSI) بتطوير المواصفة العسكرية DEF-08-STAN-05 لتصبح صالحة للتطبيق و التنفيذ في الجوانب العسكرية و المدنية على حد سواء و أصبحت تسمى BS4891⁽³⁾.

وفي عام 1979م أصدر المعهد البريطاني للتقييس المواصفة Bs5750 التي تتعلق بالصناعات غير الحربية للأغراض التعاقدية، و قد شكلت هذه المواصفة قاعدة رصينة في التوجه العالمي نحو إنشاء مواصفة ذات بعد عالمي يمكن الركون إليها في تحقيق استقرار و ثبات للمواصفات القياسية لمختلف المجتمعات الإنسانية⁽⁴⁾.

(1) حميد عبد النبي الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM و الإيزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2003، ص:116.

(2) مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حجيم الطائي ، مرجع سابق ، ص: 274 .

(3) حميد عبد النبي الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص: 116 .

(4) خضير كاظم حمود ، سلطان نايف أبو تابه، متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو 2000 ، اليقظة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2001 ، ص:14 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

لنشهد الفترة اللاحقة تبني بعض الدول مثل : كندا، أستراليا وأمريكا مواصفات وطنية لأنظمة الجودة كان البعض منها مشابها أو مماثل للمواصفات البريطانية .
وفي نفس السنة 1979م طلب العضو البريطاني في اتحاد منظمتي الإيزو و المنظمة الدولية الكهربائية الفنية ، و هو من المعهد البريطاني للمواصفات BSI ، من منظمة الإيزو تشكيل لجنة فنية تختص بالإعداد لإصدار مواصفات عالمية تتعلق بأساليب تأكيد الجودة .⁽⁵⁾

3 - مرحلة المواصفات العالمية : (1984-2000م)

مع تعاظم حركة التجارة العالمية و التوسع في ابتكار منتجات جديدة و لضمان حقوق المتعاقدين سعت منظمة إيزو إلى إيجاد مواصفات دولية تتعلق بالجودة للشركات و المنظمات و الهيئات الإنتاجية و الخدمية لتكون الحكم في الصفقات التجارية .

حيث و في عام 1984م و بدعم و مؤازرة من المعهد البريطاني للتقييس، قامت منظمة الإيزو بتشكيل اللجنة الفنية ISO/TC/176 بعضوية 26 دولة مهمتها إصدار مواصفة خاصة بالجودة.⁽¹⁾
و قد نشرت مواصفات نظام الجودة ISO9000 ، الإصدار الأول عام 1987م و هي مطابقة تماما للمواصفة البريطانية BS5750 و بالتالي أطلق عليها إسم BS5750/ISO9000 و التي ركزت على ضبط الجودة .⁽²⁾

و قد سارعت دول كثيرة إلى اعتمادها كمواصفات وطنية، إذ يحق للدول وضع مواصفات وطنية خاصة بها على نهج المواصفات العالمية و في حدودها ، بحيث يتم الموافقة عليها و اعتمادها داخل الدولة و تحت مسميات المواصفة المعتمدة في كل من تلك الدول .⁽³⁾
و لعل الدور الذي لعبته المجموعة الأوروبية من خلال تبنيها لمواصفات ISO9000 يمثل العامل الأكثر أهمية الذي ساعد على القبول المبكر و الإنتشار السريع في تطبيق هذه المواصفة وذلك من خلال اعتماده كأحد مفاتيح بوابة الدخول إلى السوق الأوروبية المشتركة .

و الجدير بالذكر أنه يتم مراجعة هذه المواصفة مرة كل سبعة أعوام، و في الإصدار الثاني لسنة 1994م تم التركيز على تأكيد الجودة أي منع وقوع الأخطاء و الوقاية من حدوثها، أما الإصدار الأخير لسنة 2000م فقد ركز على نظام إدارة الجودة مما يعني تطبيق النشاطات و الأساليب المتعلقة بإدارة الجودة ، حيث أن التركيز كان على التوجيه، أي أن الإهتمام يوجه إلى العمليات و ليس إلى

⁽⁵⁾ أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة 1998 ، ص: 12 .

⁽¹⁾ حميد عبد النبي الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص: 117 .

⁽²⁾ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9000، مرجع سابق ، ص: 91 .

⁽³⁾ نظمي نصر الله ، إيزو 9000 بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية ، إصدارات إتحاد الصناعة العربية ، القاهرة ، 1995 ، ص: 26

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

المنتج نفسه فالمعايير الموضوعية تتعلق بالعمليات و ليس بالمنتج حيث أن هذه المعايير تشير إلى إدارة المنظمة وأدائها و ضمان إنتاج منتجات جيدة بهدف تعزيز رضا العميل.⁽⁴⁾

و قد ساهمت هذه المواصفة ISO9000 بشكل فعال في توحيد المواصفات الوطنية المختلفة لأنظمة الجودة المشار إليها سابقا و بالتالي تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع و الخدمات .

III-1-2/ مفهوم مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000 :

الإيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات سنة 1987 ، تحدد هذه السلسلة و تصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه و تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع - أو تفوق - حاجات أو رغبات و توقعات العملاء .⁽¹⁾

و المواصفة هي وثيقة مدونة تحوي على وصف دقيق للمادة أو السلعة كانت أولية أو وسيطة أو منتج نهائي لتكون صالحة للإستخدام لتلبي الأغراض التي وضعت من أجلها .⁽²⁾

أما الإيزو كمصطلح فهي كلمة إغريقية (ISOS) تعني التساوي و هي أيضا اختصار للحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات و المقاييس " International organization for standarization " و هي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات و التي تأسست في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن عام 1946م ، و باشرت عملها في 1947/02/23 وتتخذ جنيف بسويسرا مقرا لها .⁽³⁾

هذه المنظمة قامت بوضع سلسلة من المواصفات القياسية التي تحدد المتطلبات الأساسية لنظام إدارة الجودة في المنشآت الصناعية و الخدمية ، فهي ليست مواصفات للمنتج أو الخدمة و لكنها مواصفة إدارية تنصب على المنظومة الإدارية للمنشآت تتضمن مجموعة من العناصر و المتطلبات التي توفر نموذجا للنظم الإدارية التي تؤكد الجودة، حيث أن توفر أن هذه العناصر و المتطلبات بأي منشأة و حصولها على شهادة المطابقة لمواصفات و شروط الإيزو 9000 من الجهات المختصة بذلك يعني أن هذه المنشأة قادرة على إنتاج منتج جيد ، و يضمن لها التسجيل في دليل منظمة الإيزو كمورد معتمد يمكن للشركات الرجوع إليه عند الحاجة إلى مصدر توريد ذو ثقة عالمية .⁽⁴⁾

(4) محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص: 308 .

(1) سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 10011،9000، مكتبة الإشعاع الفنية، ط 1، الإسكندرية، 1999، ص: 147

(2) قدار طاهر رجب ، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و الإيزو ، مكتبة الأسد ، دمشق ، 1997 ، ص: 240 .

(3) حميد عبد النبي الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص: 113 .

(4) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، مرجع سابق ، ص: 306 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

و بالتالي فإن مقاييس الإيزو 9000 ، تمثل قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا ، حيث تثبت شهادة الإيزو قدرة المورد على تقديم سلع و خدمات تستجيب للمتطلبات العالمية للجودة .⁽⁵⁾

و تشمل هذه المواصفات على سلسلة من المعايير على شكل شهادات لكل منها رقم خاص بها 9001 ، 9002 ، 9003 ، و ذلك من أجل تطبيق و تحقيق نظام إدارة الجودة في ثلاث أنواع من المنظمات بحيث توضح كل شهادة معايير تطبيق نظام إدارة الجودة في نوع معين واحد من الأنواع الثلاثة من هذه المنظمات، بالإضافة إلى دليل مرشد لتطبيق نظام إدارة الجودة في الأنواع الثلاثة تحت رقم ISO9004 ، وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول أن سلسلة الإيزو 9000 تضع خطوطا إرشادية عامة من شأنها أن تساعد إدارة المنظمة في وضع نظام محكم لإدارة الجودة مدعم بالوثائق و يراعى استمرارية تطبيق النظام و مراجعته من حين لآخر، كما أنها تتضمن التأكيد على العمليات الرسمية و متطلبات العمل لتوجيه و إرشاد العاملين تحقيقا لمفهوم نظام إدارة الجودة بأنه كل متناسق من الموارد البشرية (كفاءات، مسؤوليات، موظفين) والقواعد (تنظيمات، إجراءات) و الإمكانيات (من بني تحتية و أموال) .⁽¹⁾

III-1-3/ أهمية الحصول على شهادة الإيزو 9000 :

بشكل عام يمكن إجمال أهم الفوائد و الغايات الكامنة وراء تطبيق سلسلة الموصفات القياسية لنظام إدارة الجودة 9000 و الحصول بالتالي على شهادة الإيزو 9000 كما يلي :⁽²⁾

- تحقيق الإستقرار و الثبات للمؤسسة و اكتساب ثقة المتعاملين معها في ظل البيئة التنافسية السائدة .
- تحقيق الربحية المستهدفة و إتاحة المجال للمؤسسة لدخول السوق العالمي بقدرة فاعلة .
- رفع كفاءة و فعالية الأنشطة التشغيلية و العمليات الإنتاجية بصورة عامة .
- تنمية ثقة المتعاملين مع المؤسسة من خلال استمرارية توفير الجودة المناسبة لمخرجاتها .
- تشكيل الأنظمة الثابتة للجودة في المؤسسة و إتاحة فرص اعتمادها في استخدام إدارة الجودة الشاملة .
- تحقيق الإنخفاض المستمر في التكاليف .
- تنمية روح العمل الجماعي و ترسيخ مفهوم الرقابة الذاتية للأداء .
- يوفر نظام الإيزو ميزة تنافسية مؤثرة للمنظمات الحاصلة على شهادته، و بالتالي تواجد قوي و واسع في الأسواق، و دخول أسواق عالمية جديدة .⁽³⁾

⁽⁵⁾ فرانكلين أوهارا ، دليل الإيزو 9000 للمطابقة و الحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالية ، الدار العربية للعلوم و النشر ، ط 1 ، لبنان ، 1999 ، ص: 17 .

⁽¹⁾ Jean, Michel Monin, la certification qualité dans les services, Afnor, Paris, 2001 , P: 257 .

⁽²⁾ خضير كاظم محمود ، سلطان أبو تايه ، مرجع سابق ، ص: 17 - 19 .

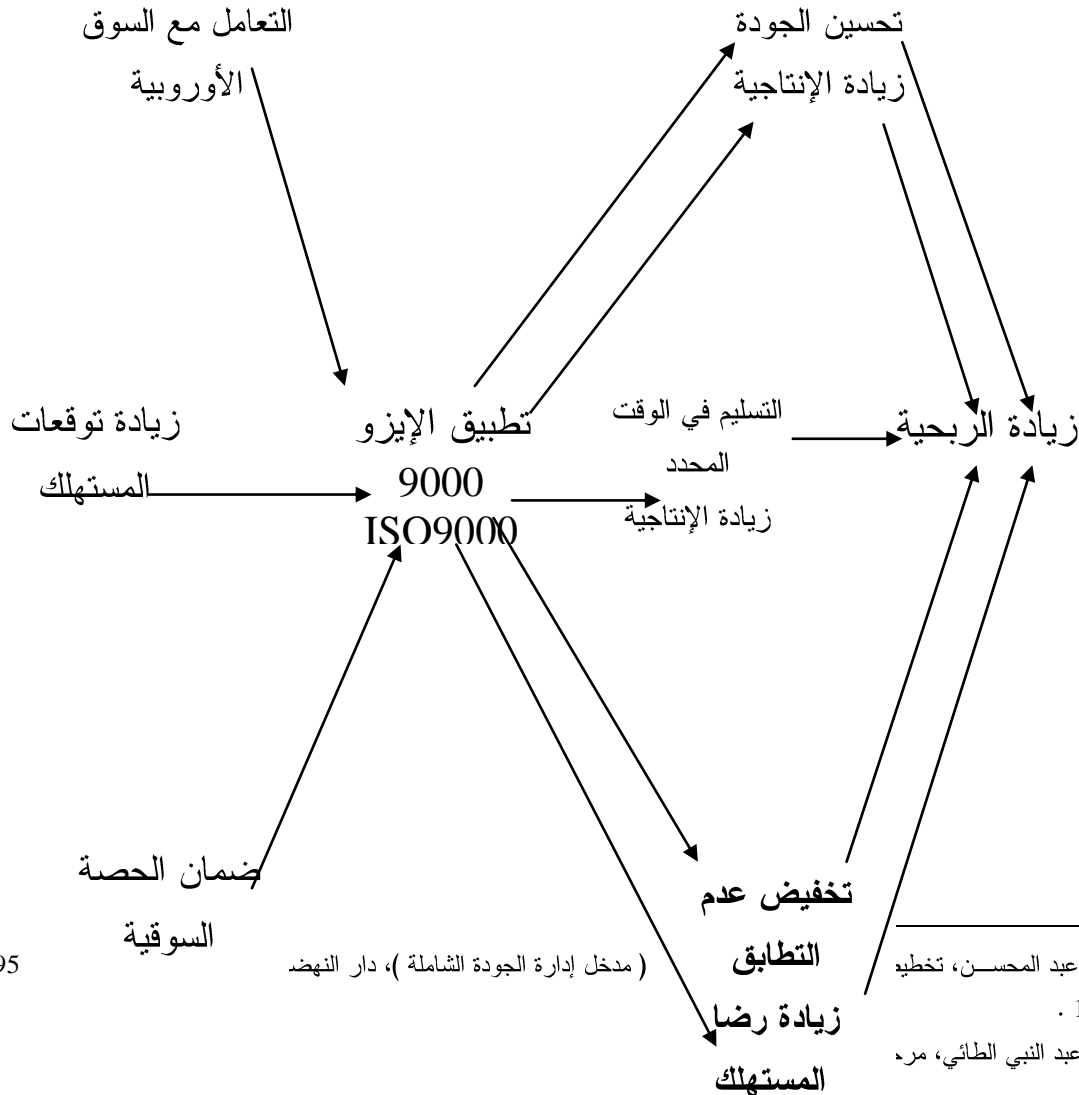
⁽³⁾ مهدي السامرائي ، مرجع سابق ، ص: 386 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- كسب رضا العملاء و استمرارهم في التعامل مع المنشأة من خلال تخطيط أفضل للمنتجات و تنويعها، تصميم جيد، و تطوير و تحسين مستمر لجودة هذه المنتجات و بالتالي زيادة المبيعات، و من ثم نمو الأرباح، لأن هناك صعوبة في الشراء من أي منشأة دون حصولها على هذه الشهادة (4) و يمكن القول أن شهادة ISO9000 أصبحت مطلبا تجاريا و شرطا أساسيا للمنافسة في ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية و ملحقاتها، فالشهادة تعد بمثابة جواز سفر للبضائع المحلية المعدة للتصدير و مقياس للمنافسة في دخول مناقصات تنفيذ المشاريع داخل البلاد و خارجها، وفي هذا الصدد يقول الدكتور جوران (أنت لست مجبرا على تطبيق ISO9000 لكن بقاءك غير مضمون) لذلك يجب أن يعطى الإهتمام الكافي فهو الطريق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM. (5)

و قد أكدت العديد من الدراسات أن تطبيق هذا النظام في كثير من المنظمات أدى إلى تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية و خفض من عدم التطابق و زاد من التسليم في الوقت المحدد، و زاد من رضا المستهلك و أدى هذا كله إلى تحسين الأرباح و الشكل رقم 05 يوضح ذلك .

الشكل(05): فوائد تطبيق معايير الإيزو9000.



المصدر: أميرة محمد النعمة، مرجع سابق، ص17.

وبلغة الأرقام فقد قامت الحكومة البريطانية بدراسة أثبتت أن 89% من الشركات التي حصلت على شهادة الإيزو زادت كفاءة عملياتها ، 48% زادت ربحيتها، 76% تحسنت حصتها السوقية و 26% زادت صادراتها ، كما أقر معهد المعايير البريطاني أن مقدار تخفيض تكلفة النقل من قبل المنظمات التي حصلت على شهادة الإيزو و9000 بلغ 10% في المتوسط .

و قدمت دي بونت Du Pont النتائج التي تحققت في مصانعها عند تطبيقها للإيزو، منها تحسين معدل التسليم في الوقت المخطط في أحد مصانعها من عشر أيام إلى 1.5 يوم، وانخفض وقت دورة الإنتاج في أحد مصانعها من 10 أيام إلى 1.5 يوم ، كما أن عدد من منظمات الولايات المتحدة سجلت حدوث فوائد تتراوح من تحسين المبيعات إلى تحسين الإتصالات .⁽¹⁾

III-2-2- محتوى مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000 :

ظهرت المواصفات ISO9000 سنة 1987م على شكل سلسلة سميت بسلسلة المواصفات القياسية ISO9000 و قد قامت المنظمة الدولية للتقييس اعتبارا من 1994م بمراجعة هذه المواصفات و إعادة إصدارها في نهاية سنة 2000م لتأخذ شكلا جديدا يختلف عما كانت عليه سابقا ، و لهذا سوف نحاول هنا التطرق إلى سلسلة مواصفات الإيزو لكل من الإصدارين و مختلف العناصر التي شملها التغيير.

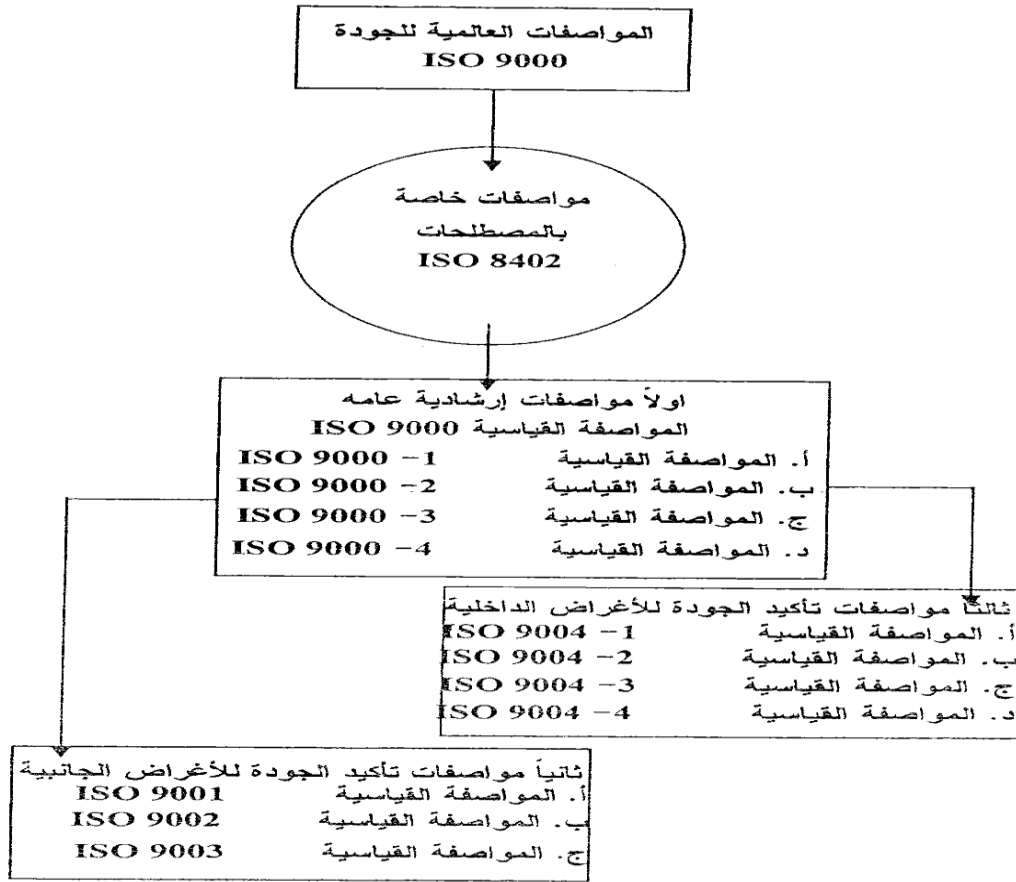
III-2-1/ سلسلة مواصفات ISO9000 إصدار 1994م :

تشتمل عائلة المواصفات القياسية ISO9000 على جميع المواصفات التي تم وضعها من قبل اللجنة الفنية ISO/TC/176 و الممثلة في الشكل التالي :

الشكل (06) :تفرعات المواصفات العالمية القياسية للجودة ISO9000 - 1994

⁽¹⁾ سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2003 - 2004 ، ص: 363 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حجيم الطائي ، مرجع سابق ، ص:280.

و تتألف هذه المواصفة من الآتي :

المواصفة القياسية ISO8402 :

تعطي هذه المواصفة 67 تعريفاً لمختلف المصطلحات التي تتعلق بمفاهيم الجودة ، و تشمل مصطلحات عامة، و أخرى خاصة بالجودة و أنظمة الجودة، و الأساليب و الوسائل المستخدمة في مجال الجودة.⁽¹⁾

و تتكون مجموعة ISO9000 من المواصفات التالية مصنفة حسب مجال استخدامها(مواصفات إرشادية عامة، مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الخارجية، مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الداخلية) على النحو التالي :

أولاً : المواصفات الإرشادية العامة : وتتضمن مجموعة من المواصفات و ذلك مثل:⁽²⁾

المواصفات القياسية ISO9000 : و هي مجموعة من المواصفات الإرشادية العامة التي تساعد على اختيار و تطبيق مواصفات عائلة (ISO ، 9001، 9002، 9003) و تحتوي على إرشادات إختيارية تقوم المؤسسة بموائمتها لظروفها و احتياجاتها و تتكون هذه المواصفة من أربعة أجزاء :

(1) حميد عبد النبي الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص: 123 .

(2) مؤيد عبد الحسين عبد الفضل ، يوسف حجيم الطائي ، مرجع سابق ، ص: 280 ، 281 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

أ -المواصفة القياسية : 1- ISO9000

و هي مواصفة إدارة و توكيد الجودة، و هي بمثابة البوابة الرئيسية التي يتم الدخول منها لبقية عائلة ISO9000 ، و تشرح هذه المواصفة مفاهيم الجودة الرئيسية و الفرق و الترابط فيما بينها وتشمل أيضا الأهداف و المسؤوليات و تقييم أداء فعالية الجودة.

ب- المواصفة القياسية : 2- ISO9000

و هي مواصفة إدارة و توكيد الجودة وتتضمن إرشادات عامة لتطبيق مجموعة (الإيزو ، 9001 9002. 9003) و تحتوي على إرشادات لتطبيق بنود المواصفة و تستخدم لتأكيد الجودة للأغراض الخارجية ، و تتمكن هذه المواصفة من تحقيق التناسق و الدقة و الوضوح في تطبيق متطلبات هذه المواصفة .

ج- المواصفة القياسية : 3- ISO9000

و هي مواصفة إدارة و توكيد الجودة ، وتتضمن إرشادات لتطبيق المواصفة ISO9000 و ذلك في مجال تطوير و توريد إدارة البرمجيات .

د- المواصفة القياسية : 4- ISO9000

و هي مواصفة إدارة و توكيد الجودة، و تتعلق ببرامج الاعتمادية الذي يشمل ثلاث خصائص وهي : الإنتاجية، المعولية، وقابلية الصيانة .

ثانيا : مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الخارجية

إن هذه المواصفات تستخدم لغرض تأكيد الجودة لأطراف خارج المنظمة، وتعطي الثقة بأن المنتج المعني يفي بالمتطلبات المطلوبة، و تنفرع هذه المواصفة إلى ثلاث فروع يشكل كل منها نموذجا يمكن التعاقد على أساسه، علما بأن متطلبات هذه المواصفة إلزامية و تشمل:

أ -المواصفة القياسية ISO9001:

تتضمن هذه المواصفة الدولية ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الأنشطة التالية : التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب وخدمات ما بعد البيع .⁽¹⁾ أي أنها خاصة بالشركات التي يبدأ عملها من مرحلة التصميم الهندسي للمنتج ، حتى مرحلة ما بعد بيعه للمستهلك، و كذلك مراحل تحسين المنتج و تجديده، وتشتمل على 20 عنصر من عناصر الجودة المطلوبة و هي تعبر عن شروط منح شهادة الإيزو 9001.⁽²⁾

ب- المواصفة القياسية ISO9002 :

⁽¹⁾ Claude Jambart, L'assurance qualité (les normes ISO 9000 en pratique), Economica, 2 eme édition, Paris, 1997, P: 29 .

⁽²⁾ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص: 64 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

و تغطي هذه المواصفة أنشطة الإنتاج و التركيب و الخدمات،⁽³⁾ و بالتالي فهي تبين ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات التي يقتصر نشاطها على إنتاج السلعة و تحسينها و تطويرها و بيعها فقط، دون أن يشتمل على مراحل التصميم الهندسي و الخدمة ما بعد البيع و تضم هذه المواصفة (18) عنصرا من عناصر الجودة، و توافرها شرطا للحصول على شهادة الإيزو 9002.⁽⁴⁾

ج- المواصفة القياسية ISO9003 :

و هي نظام للجودة و نموذج لتأكيد الجودة لكن في المراقبة و الإختبار النهائي،⁽⁵⁾ حيث تشتمل هذه المواصفة على مقاييس خاصة بنظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلعة المنتجة و اختصار جودتها، و تتضمن 16 عنصرا من عناصر الجودة، و هي شروط مفروضة على الشركات للحصول على شهادة الإيزو 9003.⁽⁶⁾

ثالثا : مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الداخلية

إن هذه المواصفات ذات استخدامات داخلية حيث تعتمد لأغراض تأكيد الجودة لإدارة المنظمة و إعطائها الثقة بأن نظام الجودة يتمتع بالفعالية و الكفاءة، و أن المنشأة بإمكانها تقديم سلع و خدمات المواصفات المطلوبة ، علما بأن هذه المواصفات ليس فيها أية متطلبات إلزامية ، و تتكون من المواصفات التالية:⁽¹⁾

أ -المواصفة :1- ISO9004 : و هي مخصصة لإدارة الجودة و عناصر أنظمة الجودة- إرشادات .

ب- المواصفة : 2- ISO9004 : و هي مخصصة لإدارة الجودة و عناصر إدارة الجودة- إرشادات للخدمات .

ج- المواصفة : 3- ISO9004 : و هي مخصصة لإدارة الجودة و عناصر أنظمة الجودة- إرشادات للمواد المصنعة .

د- المواصفة : 4- ISO9004 : و هي مخصصة لإدارة الجودة و عناصر أنظمة الجودة - تحسين الجودة .

و قد أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) مجموعة مواصفات ISO10000 كإضافة لسلسلة ISO9000 و قد تناولت هذه المواصفات المضافة الأنشطة ذات العلاقة بتطبيق و تنفيذ سلسلة (ISO9000)، و قد تضمنت سلسلة المواصفات (ISO10000) كما يلي :

⁽³⁾ أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي (مدخل استراتيجي) دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2005 ، ص: 270 .

⁽⁴⁾ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص: 64 .

⁽⁵⁾ Daniel Druet, Mourice Pillet, qualité en production, Edition d'organisation, Paris, 1998 , P:49 .

⁽⁶⁾ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص: 65 .

⁽¹⁾ مأمون سليمان الدراكة ، مرجع سابق ، ص 249 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- 1 -إيزو 10011 : وتشتمل على المواضيع المتعلقة بالمراجع الإستقصائية للجودة و يندرج تحت هذه المجموعة ما يلي :
 - أ -إيزو: 1- 10011 : و تتضمن المراجعة الإستقصائية للجودة.
 - ب إيزو: 2- 10011: و تتضمن مؤهلات المراجع الإستقصائية (المدقق) .
 - ج- إيزو: 3- 10011: تتضمن إدارة برامج المراجعة الإستقصائية .
 - 2 -إيزو: 10012 : و تتضمن إدارة أجهزة القياس و الفحص و الإختبارات لتوكيد و ضمان كفايتها و كفاءتها ، و يندرج تحت هذه المجموعة :
 - أ -إيزو 1- 10012 : و تتضمن إدارة أجهزة القياس.
 - ب إيزو 2- 10012 : و تتضمن ضبط عملية القياس.
 - 3 -إيزو 10013 : و تتضمن مواصفات دليل الجودة .
 - 4 -إيزو 10014 : و تتضمن التأثيرات الإقتصادية لإدارة الجودة .
 - 5 -إيزو 10015 : و تتضمن التعليم و التدريب المستمرين .
 - 6 -إيزو 10016 : و تتضمن سجلات الفحص و التفتيش .
- و يوضح الجدول التالي شروط المواصفات الدولية للإيزو 9000 والتي تجمع بين 20 عنصرا، و التي تستخدم لأغراض توكيد الجودة خارجيا:
- جدول(02):متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9000 إصدار 1994**

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

| رقم العنصر في المواصفة | ISO 9003 | ISO 9002 | ISO 9001 | عناصر المواصفة القياسية | التسلسل |
|------------------------|----------|----------|----------|--------------------------------------|---------|
| 4.1 | 0 | * | * | مسؤولية الإدارة | 1. |
| 4.2 | 0 | * | * | نظام الجودة | 2. |
| 4.3 | * | * | * | مراجعة العقد | 3. |
| 4.4 | - | - | * | ضبط التصميم | 4. |
| 4.5 | * | * | * | ضبط الوثائق والمعلومات | 5. |
| 4.6 | - | * | * | المشتريات | 6. |
| 4.7 | * | * | * | ضبط المنتج المورد من الزبون | 7. |
| 4.8 | 0 | * | * | تمييز المنتج وتتبعه | 8. |
| 4.9 | - | * | * | ضبط العمليات | 9. |
| 4.10 | 0 | * | * | التفتيش والاختبار | 10. |
| 4.11 | * | * | * | ضبط ومعايرة أجهزة القياس | 11. |
| 4.12 | * | * | * | حالة التفتيش والاختبارات | 12. |
| 4.13 | 0 | * | * | ضبط المنتجات غير المطابقة | 13. |
| 4.14 | 0 | * | * | الإجراءات التصحيحية والوقائية | 14. |
| 4.15 | * | * | * | المناوله والتخزين والتغليسف والتسليم | 15. |
| 4.16 | 0 | * | * | ضبط سجلات الجودة | 16. |
| 4.17 | 0 | * | * | التدقيق الداخلي لإنظمة الجودة | 17. |
| 4.18 | 0 | * | * | التدريب | 18. |
| 4.19 | - | * | * | الخدمة | 19. |
| 4.20 | 0 | * | * | الأساليب الإحصائية | 20. |

* عنصر متوفر

- عنصر غير متوفر

0 عنصر متوفر جزئياً

المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حجيم الطائي ، مرجع سابق ، ص: 298.

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

في الفقرة السابقة تبين لنا بأن القاعدة الأساس في دراسة وتحليل الجودة هي المواصفات القياسية ISO9000 ، و ذلك من خلال المواصفات الثلاثة الأساسية 9001 . 9002 . 9003 ISO المعدة للأغراض الخارجية و التي أصدرت عام 1987 و عدلت عام 1994م حيث وجدنا من خلال الجدول أن المواصفة ISO9001 تحتوي على 20 عنصرا ، أما المواصفة ISO9002 فتحتوي على 19 عنصرا باستبعاد عنصر التصميم، في حيث تحتوي المواصفة ISO9003 على 16 عنصر ، أي باستبعاد أربعة عناصر هي : ضبط التصميم و الشراء ، ضبط العملية و الخدمة .

أما من خلال سلسلة مواصفات الإيزو 9000 إصدار 2000 فنجد أن المواصفة ISO9001 قد حلت محل المواصفات ISO9001 . ISO9002 . ISO 9003 لإصدار 1994 و ذلك من أجل التغلب على مشكلة الاختيار لدى المؤسسات بين هذه المعايير و تأكيد اشتغال معايير ISO9001 على جميع أنشطة المؤسسة و إمكانية تطبيقه في جميع أنواع المنظمات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه .

و الهدف من هذا التعديل هو الوصول إلى أعلى درجات الرضا للمستفيدين، وقد أجريت تغييرات رئيسية في بنية المواصفات مع الإحتفاظ بالمتطلبات الأساسية للمواصفات السابقة بما ينسجم و فلسفة إدارة الجودة الشاملة (1).

و تتكون سلسلة الإيزو9000 إصدار عام 2000 من المواصفات الآتية (2):

- أ - **ISO9000 أنظمة إدارة الجودة- مبادئ و مفردات** : لتشمل مبادئ الجودة فضلا عن إبراز تعريفات جديدة معدلة لبعض المفردات لتكون بديلا عن المواصفات ISO8402.
- ب- **ISO 9001 أنظمة إدارة و توحيد الجودة- متطلبات** : حيث تم دمج مواصفات الإيزو 9001 9002 . 9003 . في مواصفة واحدة معدلة هي ISO9001 ، و إعطاء هامش من الحرية في حذف و إلغاء بعض المتطلبات التي لا تنطبق على منظمة ما، حيث أن مفهوم التكيف ينطبق على الشركات التي حصلت أو تحاول الحصول على أي شهادات الإيزو .
- ج- **ISO9004 إرشادات لتحسين أنظمة إدارة الجودة**: هذه المواصفات تهدف حال التطبيق لأن تقود المنظمة إلى إنشاء نظام إدارة الجودة الشاملة و قد بنيت على ثمانية مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة.

III-2-3/ العناصر الرئيسية التي شملها التغيير مقارنة مع الإصدار 1994م للمواصفة :

(1) مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حبيب الطائي ، مرجع سابق ، ص: 285 .

(2) حميد عبد النبي الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص: 176 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

أجريت التعديلات الأخيرة على المواصفة الدولية بهدف تحقيق مستويات أعلى من الملاءمة و الفعالية لأنظمة إدارة الجودة في المنظمة، و تتمثل التغييرات الرئيسية التي أجريت على المواصفة بالمقارنة مع الإصدار السابق 1994م بالآتي⁽¹⁾:

أ - **المصطلحات و التعريفات** : تم إجراء العديد من التغييرات في مجال المصطلحات و التعاريف المتعلقة بالمواصفة و كان أهمها كالاتي :

- استبدال مصطلح المورد بمصطلح المنظمة .
 - استبدال مصطلح نظام الجودة بمصطلح نظام إدارة الجودة .
 - استبدال مصطلح إدارة المورد بمصطلح الإدارة العليا.
 - إدخال مفاهيم و تعاريف جديدة مثل تحقيق المنتج و يقصد به كافة العمليات المرافقة للإنتاج منذ أن يكون المنتج فكرة و حتى يصبح منتجا نهائيا.
 - استبدال مصطلح السلعة و الخدمة بمصطلح المنتج .
- ب- **بنية المواصفة** : أجري تعديل كبير على بنية المواصفة مع الإبقاء على جوهرها إذ أعيد توزيع الـ 20 مطلب سابقا على خمس فقرات رئيسية و هي :
- نظام إدارة الجودة : و يتكون من متطلبين رئيسيين .
 - مسؤولية الإدارة : و يتكون من 6 متطلبات رئيسية .
 - إدارة الموارد : و يتكون من 4 متطلبات رئيسية .
 - تحقيق المنتج : و يتكون من 5 مطلبان رئيسية .
 - القياس و التحليل و التحسين : و يتكون من 5 متطلبات رئيسية.

ج- **مدخل العملية** : أكدت المواصفة في بنائها و تفاعل متطلباتها على مدخل العملية الذي يؤدي إلى تحقيق إنتاج بكفاءة أعلى .

د- **التوافق مع المواصفة ISO14001** : تم تحقيق تحسينات جوهرية تتعلق بالتوافق الخاص بالبنية و النموذج و المحتوى و اللغة و المصطلحات لضمان التنفيذ الفوري للمتطلبات المشتركة لكلا المواصفتين دون حدوث إزدواجية غير ضرورية أو فرض متطلبات متناقضة.

هـ- **الثنائي المتوافق** : إذ أتاحت البنية الجديدة للمواصفة ISO9001 مزيد من التماسك و التفاعل مع المواصفة ISO9004 ، حيث تتكون كلا المواصفتين من الفقرات و المكونات و البنود نفسها، إلا أن ISO9004 تحتوي على المزيد من المتطلبات على طرق التطبيق المتقدم لإدارة الجودة الشاملة و نماذج التميز .

⁽¹⁾ محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO9000-ISO14000 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2002 ، ص:118- 120 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- و- **التحسين المستمر** : أكد الإصدار الجديد للمواصفة على التحسين المستمر كوسيلة لتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة بالمنظمة، وعلى الرغم من أن الإصدارات السابقة كافة كانت تذكر التحسين المستمر، و لكن ليس على أساس إحدى متطلبات التطابق مع المواصفة (1).
- د- **رضا الزبون** : ركزت المواصفة ISO9000 إصدار 2000 بصورة كبيرة على رضا الزبون من خلال تلبية متطلباته ، و ما يعد تطورا في المواصفة هو اعتبارها رضا الزبون معيار يتوجب قياسه لتقييم مدى فاعلية نظام إدارة الجودة بالإضافة لتأكيدا على ضرورة الإتصال بالزبون لمعرفة حاجاته و رغباته الظاهرية و الضمنية (2).
- ح- **المتطلبات القانونية** : تؤكد المواصفة و لأول مرة على ضرورة تحديد المتطلبات القانونية الفاصلة بجودة المنتجات و تطوير إجراءات تمكن من الإطلاع عليها من قبل المعنيين و التوافق معها.
- ط- **بيئة العمل** : أكدت المواصفة و لأول مرة على أهمية توفير بيئة عمل مناسبة بقدر تأثيرها المباشر على جودة المنتج و ليس المقصود التحرك نحو ما له علاقات بموضوع الصحة و السلامة.
- ك- **الأسس الهيكلية** : أكدت المواصفة و بفقرة منفصلة ضرورة تحديد و توفير و صيانة التسهيلات و المعدات و الخدمات السائدة ذات العلاقة بجودة المنتج و اعتبرته أحد متطلبات المطابقة .
- ل- **التدريب** : أضافت المواصفة متطلبا جديدا كليا مرتبطا بالتدريب و هو تقييم فاعلية التدريب .
- م- **الإتصال الداخلي** : أفردت المواصفة فقرة للتأكيد على أهمية الإتصال الداخلي كإحدى محددات فاعلية نظام إدارة الجودة ، و هو ما لم يكن واردا في الإصدار السابق.
- ن- **السيطرة على البرمجيات** : أكدت المواصفة في إصدارها الجديد فقط على أهمية السيطرة على البرمجيات المستخدمة في الضبط و القياس و مدى مطابقتها للأغراض المحددة من استخدامها . فضلا عن العديد من التغييرات الأخرى الأقل وضوحا و أهمية، و ما يمكن تأكيده بهذا الشأن أن التغييرات استطاعت أن تبسط من اللغة المستخدمة في المواصفة و أن تضي عليها مزيدا من التناسق و الترابط .
- و لقد أعطيت المنظمات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 . 9002 . 9003 ، إصدار عام 1994 فترة سماح مدتها ثلاث سنوات بدأت من تاريخ 15-12-2000 و هو تاريخ صدور مواصفة الإيزو 9001 المعدلة أي أعطيت مهلة حتى تاريخ 15-12-2003 لكي تتوافق مع متطلبات المواصفة المعدلة، و بالتالي فإن زيادة سرعة التوافق مع متطلبات المواصفة المعدلة ستزيد من القدرة التنافسية للمنظمات في الأسواق المحلية و الدولية .

(1) بسام زاهر، تحسين القدرة التنافسية للشركات العربية من خلال مواصفات الإيزو 9000 إصدار عام 2000، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة الزيتونة، عمان 26 - 27 أبريل، 2006، ص:07.

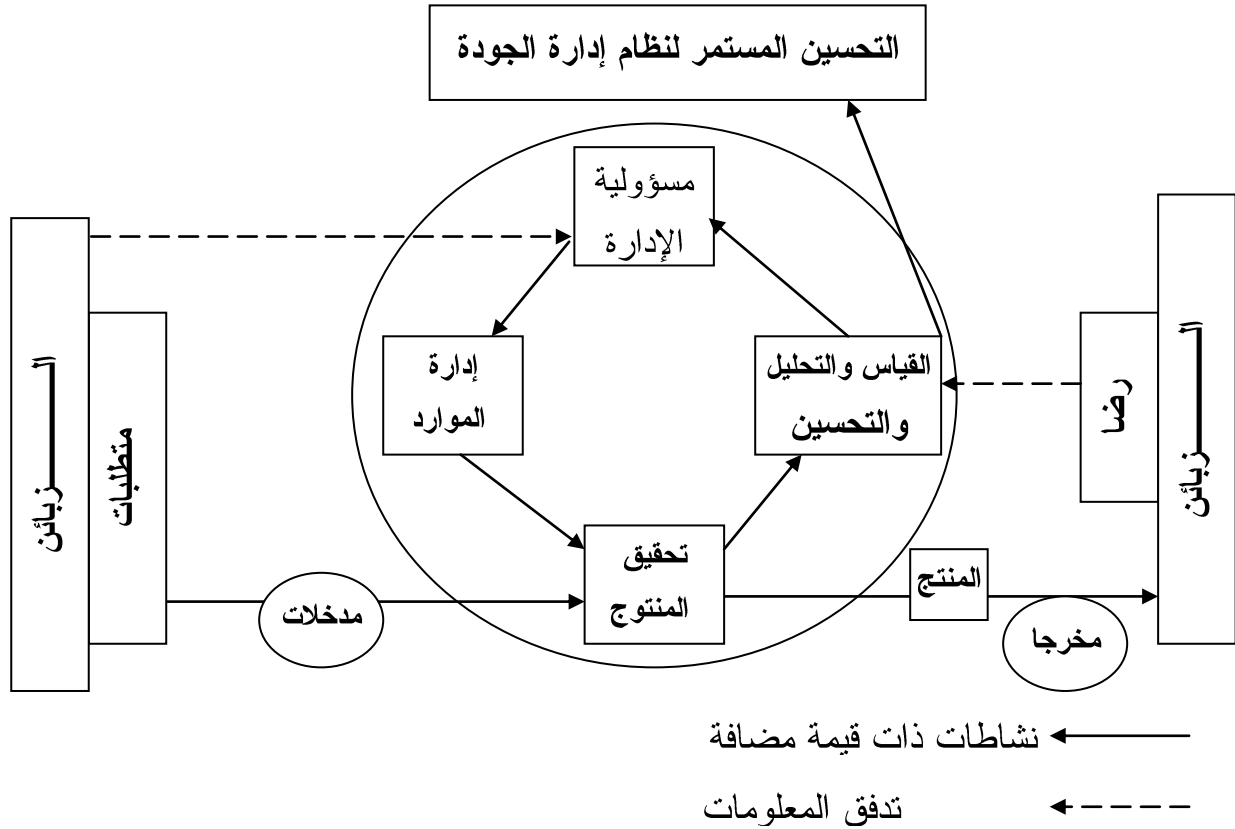
(2) المرجع السابق ، ص: 07 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

III-3- نموذج إدارة الجودة ISO9001 إصدار عام 2000 المرتكز على العملية :

إن التطوير الذي حصل في المواصفة ISO9001، و كذلك المواصفة ISO9004 المعدلة ، تم باستخدام هيكل بسيط مبني على أساس نموذج العملية، و تعتبر الخطوة الأولى للتخلي عن الهيكل المستخدم سابقا و المبني على 20 متطلباً، و الانتقال إلى منهج إدارة العمليات المتبع حالياً في إدارة الأعمال . نموذج العملية هذا يبدأ بالمستهلك و ينتهي بالمستهلك كما هو موضح في الشكل (07).

الشكل (07): نموذج نظام إدارة الجودة المبني على العملية



المصدر: إصدارات المنظمة العالمية للتقييس ISO9001, 2000

إن هذا النموذج يمثل مدخلا لكامل عمليات نظام الجودة و يفسر من خلال التحليل الأفقي و العمودي لمكوناته حيث نجد أن: (1)

- التحليل العمودي : يوضح تحديد المتطلبات في ظل مسؤولية الإدارة و تحديد الموارد اللازمة ضمن تطبيقات إدارة الموارد و تهيئة العمليات و تنفيذها وفقا لإدارة العملية ، و أخيرا يتم احتساب النتائج و تحليلها وتحسينه من خلال القياس و التحليل و التحسين و تقفل المراجعة الإدارية هذه الدورة، حيث يعود الأمر إلى مسؤولية الإدارة مرة أخرى للموافقة على التغيير و المبادرة في التحسين .

(1) مؤيد عبد الحسين عبد الفضل، يوسف حجيم الطائي ، مرجع سابق ، ص: 300 ، 3001 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

• أما بخصوص تحليل النموذج أفقياً فإنه يشير إلى أن الزبون يلعب دوراً مهماً في مدخلات و مخرجات العملية و ذلك من خلال الإحتياجات و المتطلبات و من ثم تجرى عمليات تحديد المنتج أو تحقيق الخدمة و تقييم رضا الزبون عن مخرجات العملية .
و في ما سيأتي عرض مفصل لعناصر هذا النموذج و التي تشكل أساس العمليات اللازمة لقيام نظام إدارة الجودة و هي :

1 -مسؤولية الإدارة .

2 -إدارة الموارد .

3 -إدارة العملية و تحقيق المنتج .

4 -قياس و تحليل و تحسين مستمر .

III-3-1/ مسؤولية الإدارة : وردت هذه العملية في الفقرة الخامسة من المواصفة العالمية ISO 9000 إصدار عام 2000م و تعد من المتطلبات الأكثر أهمية كون الإدارة العليا تمثل الركن الأهم في الشركة ، و تبرز هنا مسؤولية الإدارة في تحديد سلسلة من الأنشطة اللازمة للجودة و إعلان إلزامها بمفاهيم الجودة و يتضمن هذا المتطلب ستة عناصر هي :⁽¹⁾

أ -إلتزام الإدارة : يجب على الإدارة العليا أن تقدم الدليل على التزامها بتطوير و تطبيق نظام إدارة الجودة و تحسين فاعليته باستمرار عن طريق :

- نشر أهمية تلبية متطلبات الزبون بالإضافة إلى المتطلبات القانونية و التنظيمية في المؤسسة .
- تأسيس أو وضع سياسة الجودة .
- ضمان وضع أهداف الجودة .
- التأكد من توفر الموارد .

ب- التركيز على الزبون : يجب على الإدارة العليا أن تتأكد من أنه تم تحديد متطلبات الزبون، وتلبيتها، و ذلك بهدف تعزيز رضا الزبون .

ج- سياسة الجودة : تضمن الإدارة العليا أن سياسة الجودة :

- تتلاءم مع غرض المنظمة .
- تتضمن إلتزاماً بالإستجابة لمتطلبات نظام إدارة الجودة و تحسين فاعليته باستمرار .
- توفر إطار عمل لوضع و مراجعة أهداف الجودة .
- مبلغة أو معلنة و مفهومة داخل المنظمة.
- تراجع كي تكون لها القابلية للملائمة .

⁽¹⁾ حميد عبد النبي الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص: 198 ، 199 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- د- التخطيط:** يجب على الإدارة العليا أن تتأكد من أهداف الجودة، بما فيها تلك الضرورية لتلبية متطلبات المنتج قد تم وضعها للوظائف و المستويات المناسبة ضمن المؤسسة ، كما يجب أن تكون قابلة للقياس و منسجمة مع سياسة الجودة، كما يجب على الإدارة العليا أن تتأكد من أنه يتم القيام بتخطيط نظام إدارة الجودة من أجل تلبية المتطلبات المحددة بالإضافة إلى أهداف الجودة، مع المحافظة على كمال نظام إدارة الجودة عندما يتم تخطيط و تنفيذ تغييرات في نظام إدارة الجودة .
- هـ- المسؤولية و الصلاحية والإتصالات :** يجب على الإدارة العليا أن تتأكد من أن المسؤوليات و الصلاحيات محددة و مبلغة ضمن المؤسسة، كما يجب عليها أن تعين عضوا من الإدارة يكون لديه بغض النظر عن المسؤوليات الأخرى، مسؤولية و صلاحية :
- التأكد أن العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة قد تم وضعها و تطبيقها و المحافظة عليها.
 - كتابة تقارير للإدارة العليا حول أداء نظام إدارة الجودة و أية حاجة للتحسين .
 - التأكد من تعزيز الوعي بمتطلبات الزبون في جميع أرجاء المؤسسة .
- أما فيما يخص الإتصالات الداخلية فيجب على الإدارة العليا أن تتأكد من أنه تم التأسيس لعمليات اتصال مناسبة ضمن المؤسسة ، و أنه يجري الإتصال فيما يتعلق بفعالية نظام إدارة الجودة .
- و- المراجعة الإدارية :** يجب على الإدارة العليا أن تراجع نظام إدارة الجودة للمؤسسة على فترات مخططة للتأكد من استمرار ملائمته و كفايته و فعاليته ، و يجب أن تشمل هذه المراجعة تقييما لفرص التحسين، و الحاجة لتغييرات في نظام إدارة الجودة بما في ذلك سياسة الجودة و أهداف الجودة.

III-2-3/ إدارة الموارد : وردت هذه العملية في الفقرة السادسة من المواصفات العالمية ISO9001

إصدار عام 2000م و المتعلقة بإدارة الموارد التي تتضمن الموارد البشرية و البنية التحتية و بيئة وظروف العمل و كيفية توفيرها لتعزيز رضا الزبون و فيما يلي عرض لهذه الموارد و العناصر وفق التسلسل الوارد في أصل المواصفة (1):

- أ- توفير الموارد :** يجب على المنظمة أن تحدد توفر الموارد اللازمة لتطبيق و المحافظة على نظام إدارة الجودة و تحسين فاعليته باستمرار و لتعزيز رضا الزبون عن طريق تلبية متطلباته .
- ب- الموارد البشرية :** يجب أن يكون الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي القدرة القائمة على التعليم المناسب، التدريب، و المهارات و على الإدارة أن تحسن الفاعلية و الكفاءة للمنظمة من خلال إشراك و دعم الأفراد، و تدريبهم .
- ج- البنية التحتية :** يجب على المنظمة أن تحدد و توفر، و تحافظ على البنية التحتية اللازمة لتحقيق المطابقة لمتطلبات المنتج و تضم البنية التحتية ما هو قابل للتطبيق من :

(1) قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص: 223 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- الأبنية، مكان العمل ، و المعدات المرافقة .

- تجهيزات العمليات (الأدوات منها و البرمجيات)

- الخدمات الداعمة مثل النقل أو الإتصال .

د- بيئة العمل: يجب على المنظمة أن تحدد و تدير بيئة العمل اللازمة من أجل تحقيق المطابقة لمتطلبات المنتج.⁽¹⁾

فالإدارة هنا يجب أن تتأكد من الأثر الإيجابي لبيئة العمل في تحفيز أداء الأفراد و تحقيق رضاهم لكي تعزز أداء المنظمة، بالإضافة إلى الإبداع في تهيئة بيئة عمل مناسبة كتوليفة للعوامل المادية و البشرية مع مراعاة فرض مشاركة أكبر لإنجاز طموحات الأفراد في المنظمة و قواعد السلامة و إرشادها ضف إلى ذلك مختلف التسهيلات المناخية للأفراد في المنظمة حرارة ، رطوبة ، إضاءة ، ضوضاء .

هـ- المعلومات المنظمة: يجب أن تتعامل مع البيانات كمصدر أساسي لتحويلها إلى معلومات جوهرية لصناعة قرارات قائمة على حقائق مثيرة للإبتكار .

و- الموردون و الشركاء : يجب على الإدارة إقامة علاقات مع الموردين و الشركاء لتسهي و إنضاج الإتصال اللازم للتحسين المتبادل لفاعلية و كفاءة العمليات المؤدية لإضافة و ابتكار القيمة المضافة .
ي- الموارد المالية : إدارة الموارد المالية لا يد أن تتضمن الأنشطة اللازمة لتحديد الحاجات و المصادر للموارد المالية ، و مقارنة الإستخدام الفعلي مع المخطط من هذه الموارد و اتخاذ الأفعال الضرورية للمعالجة في حالة الحاجة إليها ، ذلك أن تحسين نظام إدارة الجودة يؤثر إيجابيا على النتائج المالية للشركة.

من خلال تحليلنا لعناصر هذه الفقرة يتضح أن قضية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من القضايا التي تشغل بال المفكرين في مجال الإدارة ، أما خبراء الجودة فينظرون إلى تلك المشاركة على أنها مبدأ أساسي و يرون أن كل فرد من أفراد التنظيم معني بالمشاركة في تقديم منتج ذو جودة عالية و بأقل التكاليف .

إن تحقيق هذه المهمة محاط بكثير من المعوقات و هنا يبرز الدور الفاعل للإدارة في حل هذه المعوقات و بالتالي رفع كفاءة و فعالية أداء الأفراد بشكل كبير من خلال توضيح إجراءات و تعليمات الإيزو و المحافظة على قوة دفع و زخم جهود فريق الإيزو من خلال إعتقاد و تبني مداخل إدارية معاصرة كزرع و تشجيع أجواء الإدارة بالمشاركة و العمل الجماعي و تشجيع روح العمل كفريق كامل متكامل .⁽¹⁾

⁽¹⁾ حميد عبد النبي الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص: 203 .

⁽¹⁾ علي محمد شاهين ، إدارة الجودة الشاملة و أنظمتها في نجاح المنظمة و المنتج ، المجلة العلمية للعلوم الإنسانية و الإدارية ، جامعة الملك فيصل ، المملكة العربية السعودية ، المجلد 5 ، العدد 1 ، 2004 ، ص: 161 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

III-3-3/ إدارة العملية الإنتاجية و تحقيق المنتج :

حيث أن هذه العملية هي أحد العناصر المهمة في المواصفة ISO9001 إصدار سنة 2000م و تشمل على مجموعة من العمليات اللازمة لإنتاج السلع و الخدمات حيث يتضمن تحقيق المنتج العمليات التي تبدأ من استطلاع رأي المستهلك بخصوص نوعية و مواصفات الجودة للمنتج المطلوب و من تم البدء الفعلي بالإنتاج و إنجازه بشكل نهائي و من تم التحقق من أن الزبون راضي تماما من الجودة بأبعادها المختلفة في السلعة المنتجة و يمكن بيان أهم العناصر التي ترد ضمن هذه العملية باعتبارها الفقرة السابعة من المواصفة العالمية ISO9001 إصدار 2000م و التي تضم (2)

أ - **التخطيط لإنجاز المنتج** : يجب على المنظمة أن تخطط تطور العمليات اللازمة لإنجاز المنتج و يجب أن كون التخطيط متوافقا مع نظام إدارة الجودة و على المنظمة عند قيامها بالتخطيط لإنجاز المنتج أن تحدد ما يلي :

- أهداف الجودة و متطلبات المنتج .
- نشاطات التحقيق المطلوبة للمنتج و المصادقة و المراقبة و التفيتش و الإختبار بالإضافة إلى معايير قبول المنتج .
- السجلات اللازمة لتقديم الأدلة الموضوعية على أن عملية إنجاز المنتج تحقق المتطلبات.
- ب- **العمليات المتعلقة بالزبون** : تتضمن العمليات المتعلقة بالزبون و الخاصة بنظام إدارة الجودة :
 - **تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج** : سواء المحددة من طرف الزبون بما في ذلك نشاطات التسليم و خدمات ما بعد البيع أو التي لا يحددها الزبون لكنها ضرورية من أجل الإستخدام المحدد أو المقصود بالإضافة إلى المتطلبات القانونية.
 - **مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج** : قبل أي التزام نحو الزبون للتأكد أن هذه المتطلبات محددة و لذا المنظمة القدرة على تلبيةها .
 - **الإتصال بالزبون** : يجب على المنظمة أن تكون على استعداد فعال للإتصال بالزبائن خاصة إذا تعلق الأمر بالمعلومات المطلوبة عن المنتج ، الإستفسارات أو العقود أو الطلبات بما في ذلك التعديلات و التغذية العكسية من الزبون بما في ذلك شكاوي الزبون.(3)

ج- **التصميم و التطوير** : و يتضمن التصميم و التطوير للمنتج ما يلي :

- التخطيط للتصميم و التطوير .
- مدخلات التصميم و التطوير .
- مخرجات التصميم و التطوير .
- مراجعة التصميم و التطوير .

(2) Jean , Michel Monin , Op - Cit, P:280 – 295 .

(3) بسام زاهر ، مرجع سابق ، ص: 06 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- التحقق من التصميم و التطوير
- المصادقة على التصميم و التطوير .
- ضبط التغييرات على التصميم و التطوير .
- د- الشراء : و يقصد بهذا المتطلب الفرعي بأن يكون في المنظمة نظام للسيطرة على المشتريات ضمانا لنظام الجودة في المنظمة و يتضمن هذا النظام :⁽¹⁾
 - تحديد مسؤولية الشراء .
 - تقييم و مراقبة أداء الموردين بشكل مستمر .
 - التحقق من أن المشتريات تتم وفق الجودة المطلوبة .
- هـ- الإنتاج و توفير الخدمة : يجب على المؤسسة أن تقوم بالإنتاج و توفير الخدمة تحت شروط مضبوطة و ظروف مسيطر عليها و التي يجب أن تتضمن :
 - ضبط الإنتاج و توفير الخدمة .
 - المصادقة على عمليات الإنتاج و توفير الخدمة .
 - التميز و التتبع .
 - توخي الحذر تجاه ملكية الزبون عندما تكون تحت سيطرة المنظمة أو تكون قيد الإستخدام من قبلها .
 - المحافظة على مطابقة المنتج أثناء المعالجة الداخلية و التسليم للمكان المقصود .
 - ضبط أجهزة المراقبة و القياس .

من هنا يتضح لنا أن نظام إدارة الجودة يرتكز على ضرورة تحقيق منتج يفي بمتطلبات و احتياجات و توقعات الجمهور المستفيد ، و محاولة معرفة مدى رضاه و سعادته عن المنتج و الخدمات و جعلها تتلاءم مع أذواق و رغبات و توقعات العملاء ، لأن عدم تلبية تلك الحاجات من جانب المنظمة يعني فشلها و من تم خسارتها و تلاشيتها لذلك تسعى المنظمة بشكل مستمر نحو تحقيق رضا العملاء حتى تكسب و لاءهم و بذلك يتحقق النجاح و القدرة على المنافسة .

III-3-4/ القياس و التحليل و التحسين:

إن هذه العملية هي العنصر الأخير من عناصر المواصفة ISO9001 إصدار سنة 2000م و تحمل الرقم ثمانية و تتضمن توضيحا للجهود المطلوب بذلها من قبل المنظمة في ضبط و قياس و تحليل

⁽¹⁾ قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص: 224 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

و تحسين العمليات لثبات قدرتها على مطابقة المنتج من خلال التحسين المستمر و غير ذلك . و فيما يلي توضيح لمسميات العناصر الداخلة في هذه العملية :⁽¹⁾

أ - **التحسين المستمر** : إذ يجب على المنظمة أن تحسن فعالية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استعمال سياسة الجودة ، و أهداف الجودة ، و نتائج التدقيق و تحليل المعطيات و الأفعال التصحيحية .

ب- **الفعل التصحيحي** : يجب على المنظمة القيام بفعل لإزالة سبب عدم المطابقة لكي تمنع التكرار و يجب أن تكون الأفعال التصحيحية متناسبة مع أثار عدم المطابقة التي تتم مواجهتها و يجب وضع إجراء موثق لتحديد المتطلبات من أجل :

- مراجعة عدم المطابقة.

- تحديد أسباب عدم المطابقة.

- تقييم الحاجة لفعل يضمن أن عدم المطابقة لا تتكرر.

- تحديد و تطبيق الفعل اللازم.

- سجلات نتائج الفعل المتخذ .

- مراجعة الفعل التصحيحي المتخذ .

ج- **الفعل الوقائي** : يجب على المنظمة أن تتخذ الإجراءات اللازمة لإزالة أسباب عدم المطابقة

الممكنة وذلك لكي تمنع حدوثها بحيث يجب أن تكون الأفعال الوقائية متناسبة مع أثار المشكلات

الممكنة مما يتطلب وضع إجراءات لتحديد المتطلبات من أجل :

- تحديد عدم المطابقة الممكنة و أسبابها .

- تقييم الحاجة إلى فعل ما لتجنب حدوث عدم المطابقة .

- تحديد و تطبيق الفعل اللازم .

- سجلات و نتائج الفعل المتخذ .

- مراجعة الفعل الوقائي المتخذ .

مما سبق نرى أن نظام إدارة الجودة هنا يعتمد على جهود التطوير المستمر مما يرسخ الإعتقاد بأن فرص التحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة و فعالية الأداء ، كما أن مستوى الجودة الذي يحقق رغبات و توقعات العملاء متغير بصفة دائمة ، لذا فإن جودة المنتج تخضع إلى التحسين و التطوير المستمرين دون توقف .

إن النقاط الأربع السابقة الذكر و الواردة في الفقرات 5،6،7،8 من المواصفة العالمية ISO9001 إصدار سنة 2000 تشكل أساس العمليات اللازمة لقيام نظام إدارة الجودة بينما توضح الفقرات

⁽¹⁾ حميد عبد النبي الطائي ، مرجع سابق ، ص: 216 ، 217 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

1،2،3،4 من هذه المواصفة المكونات الأخرى و هي : المجال ، المصطلحات و التعاريف، المرجع القياسي و نظام إدارة الجودة على الترتيب .

حيث يقصد بالمجال ذلك الدليل الذي يتضمن عرضا لمتطلبات نظام إدارة الجودة الواجب توفرها بالمنظمة أما بالنسبة للمصطلحات و التعاريف الواردة في الدليل الإسترشادي المرجعي الخاص بنظام إدارة الجودة / المبادئ و المصطلحات فهي تنصب بالدرجة الأساس على تفسير العلاقة مع الزبون من حيث حصوله على جودة المنتج أو الخدمة ، أما بخصوص المرجع القياسي فإن المقصود به هذه الحالة هو الوثائق المرجعية التي يتم اعتمادها في تدقيق الجودة و متابعتها ، ليأتي العنصر الأخير الذي يمثل الفقرة الرابعة من هذه المواصفات ألا و هو نظام إدارة الجودة الذي يركز على متطلبين أساسيين هما : المتطلبات العامة و متطلبات التوثيق مثل دليل الجودة و ضبط الوثائق والسجلات (1).

III-4- علاقة نظام إدارة الجودة ISO9000 بإدارة الجودة الشاملة :

يخلط البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة و مقاييس الجودة العالمية الإيزو 9000 و يتحدثون عنهما و كأنهما يعينان الشيء نفسه، لذلك سنحاول فيما سيأتي تسليط الضوء على أهم الفروقات بين نظام إدارة الجودة ISO9000 و إدارة الجودة الشاملة من حيث التوجه العام كما سنركز على آخر إصدارات نظام إدارة الجودة ISO9000/2000 و الذي صمم خصيصا ليتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث سنبرز درجة التقابل بينه و بين إدارة الجودة الشاملة .

III-4-1/ الفرق بين نظام إدارة الجودة ISO9000 و إدارة الجودة الشاملة :

عند الحديث عن الفرق بين مفهوم نظام إدارة الجودة ISO9000 و إدارة الجودة الشاملة يمكن التطرق إلى النقاط التالية: (2)

- يعتبر الإيزو نظام عالمي للجودة يتضمن مجموعة من المعايير الدولية و التي يتم وضعها من طرف المنظمة العالمية للمعايير، و يسعى هذا النظام إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي و عالمي و ليس خاصا بمنظمة معينة ، أما إدارة الجودة الشاملة فهي عبارة عن مدخل يسعى إلى إحداث تغيير جذري في مكونات المنظمة و تحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث ، كما تعتبر فلسفة تنظيمية عامة و شاملة و تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المنظمة ، تسعى إلى تحقيق رسالتها و إستراتيجياتها المستقبلية التي تقوم على إشباع حاجات و متطلبات عملاءها و تحقيق أعلى درجات الرضا لديهم.

و بالتالي فإنه على الرغم من وجود مبادئ و مرتكزات ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيقها من حيث مداه يختلف من منظمة لأخرى ، بمعنى أن لكل منها نموذج خاص بها يختلف

(1) مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حجيم الطائي ، مرجع سابق ، ص: 303 - 305 .

(2) عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص: 70 ، 71 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- عن نماذج المنظمات الأخرى ، في حين أن جميع المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية و ليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة .
- تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو إلى التعامل غير المباشر مع العميل، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدوائية للجودة في سلعها أو خدماتها في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء و ذلك من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم و رغباتهم و العمل على توفيرها .
 - تقوم المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) بإجراء مراجعة دورية للمنظمات الحاصلة على شهادة الإيزو للتأكد من التزامها بمواصفات هذه الشهادة، و تلتزم هذه المنظمة الشركات الحاصلة على شهادة الإيزو بإجراء التغييرات وفقا للتعديلات التي تقرها، بينما هناك استقلالية أكبر لدى المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة و لها الحرية الكاملة في تعديل و إضافة و إلغاء التغييرات التي تناسبها .
 - إذا تحدثنا عن التكلفة فإن تطبيق نموذج إيزو بشروطه قد يكون مكلفا بالإضافة إلى أنه يقضي على مظاهر الهدر و التبذير في المنظمة عكس إدارة الجودة الشاملة و التي تهتم بتدنية التكاليف خصوصا من خلال سلسلة الجودة المرحلية .
- و على هذا الأساس فإن إدارة الجودة الشاملة هي أبعد من مواصفات أنظمة لإدارة الجودة ISO9000 و لكن كلاهما ليس بديلين مختلفين لفلسفة واحدة ، و في نفس الوقت لا يوجد تعارض بينهما و لتوضيح ماهية العلاقة بين مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000 و إدارة الجودة الشاملة يجب طرح التساؤلات التالية :
- 1- هل أن الشركات التي لديها برنامج لإدارة الجودة الشاملة بحاجة للحصول على شهادة مطابقة ؟
 - 2- هل أن الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة بحاجة إلى تطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة .
 - 3- ماذا تعمل الشركات التي لم تطبق برنامجا لإدارة الجودة الشاملة و لم تحصل على شهادة المطابقة، ومن أين تبدأ ؟ من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000 ؟ أم من إدارة الجودة الشاملة أم من كلاهما ؟
- إن الشركات التي تملك برامج لإدارة الجودة الشاملة ومنها الشركات التي تميزت في تطبيقها و الذي أهلها للحصول على جوائز للجودة الخاصة بالشركات الأكثر نجاحا في تطبيق إدارة الجودة مثل (جائزة Deming في اليابان و جائزة مالكوم بالدرج Malcom Baldrig في الولايات المتحدة ، و جائزة الجودة الأوروبية Euro Peanquality) قد أصبوا مسجلين على مواصفات

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

ISO9000 حيث وجدت تلك الشركات أن تطبيقها لتلك المواصفات ساعدها على تقييس و إضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها و أشارت كذلك إلى الفوائد التشغيلية و التسويقية وتحسين العمليات المتحققة ، والذي يثبت أن إدارة الجودة الشاملة و مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000 هما متوافقان ، و لا يوجد أي تعارض بينهما ، وذلك أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود نظام جودة مشابه لنظام الجودة القائم على مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000 وبهذا فإن الشركات التي طبقت برامج لإدارة الجودة الشاملة سوف تحتاج إلى تغييرات ثانوية للإيفاء بمتطلبات التسجيل مما يوفر عليها كلفة ووقت التطبيق (1).

• أما الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة فإن أنظمة جودتها تمثل قاعدة قوية تستطيع أن تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة عليها من خلال التركيز على الزبون و مشاركة العاملين و التحسين المستمر وفي هذا الصدد أثبتت الدراسات الإستطلاعية أن مواصفات ISO9000 هي الأرضية التي يمكن للشركة من خلال الإستناد عليها أن تبدأ بتطبيق برامج لإدارة الجودة الشاملة حيث أدرك المدراء أن الخطوة المنطقية التالية بعد الحصول على شهادة المطابقة هو البدء ببرنامج لإدارة الجودة الشاملة (2).

• أما الشركات التي لا تملك برامج لإدارة الجودة الشاملة و لم تحصل على شهادة المطابقة فإن عليها أولاً العمل على توفير هيكل أو نظام رسمي للجودة متمثل بتطبيق مواصفات ISO9000 لخلق الإستقرار في بيئة الأعمال الداخلية للشركة و لتحقيق جودة ثابتة لمنتجاتها حيث يتوجب على تلك الشركات استخدام مواصفات ISO9000 (قاعدة أساسية لها) أداة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير بيئة عمل مهيكلة تنسق عمليات التحسين و تكاملها، فهو يساعد الشركات على تطوير و تعزيز ممارسات الإنتاج الكفاءة، و بالتالي إذا وضع نظام إدارة الجودة في محله الصحيح فإن ذلك يسهل من عملية تطبيق الجودة الشاملة (3).

أما الشركات التي تطبق فلسفة الجودة الشاملة و لم تحصل على شهادة الجودة فإنها تستطيع اعتماد مجموعة من التقنيات و الأدوات و الأساليب و المنهجيات التي تمثل مواصفات ISO9000 قاعدة أساسية لها وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة .

فالإختلاف بين مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000 و إدارة الجودة الشاملة تبرز في دافعية الشركة لتطبيق كل منهما ، فالمواصفة ISO9000 هي مواصفة يمكن تقييم الإلتزام بها من قبل هيئة

(1) أميرة محمد النعمة، أثر تطبيق الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة الزيتونة عمان 26 - 27 أبريل، 2006، ص: 06

(2) محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة إدارة الجودة و البيئة " ISO14000, 9000 "، مرجع سابق ، ص: 72 .

(3) مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حجيم الطائي ، مرجع سابق ، ص: 293 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

معتمدة يمنح على أساسها شهادة مطابقة لذا فالشركة التي يكون هدفها الشهادة فقط سوف تنتهج مدخلا يختلف جوهريا عن تلك الشركات التي تتبنى مدخلا لإدارة الجودة الشاملة ، والتي هدفها الوحيد هو إرضاء الزبون على الرغم من أن مواصفات ISO9000 تهدف إلى إرضاء الزبون أيضا لكن عندما تكون الشهادة أكثر من خلال سعيه لخلق بيئة يكون فيها رضا الزبون في المنزلة الأولى.

إن الرؤى المستقبلية تؤكد رغبة الشركات في أن تطور مواصفات ISO9000 باتجاه إدارة الجودة الشاملة و هذا ما أخذته منظمة الـ ISO بعين الاعتبار عند إعدادها للمواصفة ايزو 9000 إصدار 2000م و المتضمنة تركيزا أكبر على رضا الزبون أو ما يعرف بالتركيز على الزبون حيث يمثل هذا التعديل في جوهره تناغما مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

III-4-2/ درجة التقابل بين نظام إدارة الجودة ISO 9000 إصدار 2000 و إدارة الجودة الشاملة:

اعتمدت اللجنة الفنية ISO/TC/176 بعد دراسة متكاملة لأساسيات مفاهيم و فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، على ثمانية مبادئ لإدارة الجودة الشاملة تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها، و شكلت تلك المبادئ أساسا تم الإستناد إليه عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية و هي : التركيز على الزبون - دعم الإدارة العليا- مشاركة العاملين- مدخل العملية- التحسين المستمر- اعتماد مبدأ الحقائق في اتخاذ القرار- استخدام مدخل النظام للإدارة - اعتماد علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين .⁽¹⁾

ومن خلال استعراضنا في المطلب السابق لنموذج نظام إدارة الجودة ISO9000 إصدار عام 2000 المرتكز على العملية ومن خلال الفقرات 8.7.6.5 ، الواردة في المواصفة يتضح لنا أن الـ ISO9000 بإصداره الجديد (2000) أصبح يغطي كثيرا من جوانب إدارة الجودة الشاملة ليجعل من المنظمات أكثر فاعلية و كفاءة .

فقد اهتم هذا النظام بالعملاء حتى أصبح إرضاءهم هدفا تسعى المنظمة لتحقيقه و ليس هذا فقط بل يتوقع احتياجات العميل و تطلعاته المستقبلية ليتم تأمينها له عند حاجته إليها ، وذلك من خلال قياس إرضاء العميل و التعامل مع نتائج القياس و هذا ما يقابل المبدأ الأول لإدارة الجودة الشاملة ألا و هو التركيز على الزبون المعتمد من طرف اللجنة الفنية ISO/TC/176 .

كما ضمت هذه المواصفة القيادة لزيادة فعاليتها في تحديد أهداف المنظمة و تحسين سبل الإتصال بين جميع المستويات، لجعل الأفراد العاملين بها مشاركين بشكل كامل في إنجاز الأهداف العامة للمنظمة ، وهذا ما يوافق المبدأ الثاني لإدارة الجودة الشاملة المعتمد من طرف اللجنة الفنية .

⁽¹⁾ مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حجيم الطائي ، مرجع سابق ، ص: 390 ، 391 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

و يعتبر إشراك الأفراد العاملين في المنظمة من النقاط الحساسة في هذه المواصفة لما يخلقه من فهم الأفراد لأدوارهم في تحقيق الأهداف، و يجعلهم يقيمون كفاءاتهم بأنفسهم و يشاركون في حل المشاكل التي يواجهونها. (المبدأ الثالث)

كما أن الإيزو أصبح ينظر إلى المنظمات نظرة أكثر عملية بما يتوافق مع متطلبات أصحاب تلك المنظمات من سعي إلى الربح كهدف أساسي و ذلك من خلال تقليل التكاليف و الإستفادة المثلى من الموارد المتاحة (المبدأ الرابع) إضافة إلى التركيز على التحسين المستمر (المبدأ الخامس) ، كما أنه لا يغفل النظرة الإدارية للمنظمات لما قد يفيدها في إحداث التكامل بين أجزاء المنظمة و تحسين النظام من خلال تحليل نتائج قياس الأداء ، و يعتبر التحسين المستمر هدفا إضافة إلى كونه وسيلة لتحقيق الأهداف العملية باستخدام آليات التحليل ، فهو يجعل المنظمة أكثر دراية بكفاءتها، ويجعلها أكثر مرونة و سرعة في التعامل مع الفرص التي قد تتاح لها ، و هذه الآليات في تحليل البيانات تزيد من مقدرة المنظمة في اتخاذ قرارات فاعلة، كما أنها تزيد جرأتها لمراجعة و تغيير قراراتها السابقة (المبدأ السابع)

و كما أن إشراك الأفراد العاملين في المنظمة نقطة حساسة، فإن ISO9000/2000 يتعامل مع نقطة أكثر حساسية و ذلك ببناء قنوات اتصال بين المنظمة و مورديها بما يراعي فيه مصلحة الطرفين، و ذلك لخلق قيمة أعلى لنشاطاتهم إضافة إلى فائدته في تحقيق التكامل اللازم للموازنة بين المكاسب القصيرة المدى والاعتبارات الطويلة المدى ، وبهذا يبدأ الإيزو كهدف يبني العديد من الوسائل لتحقيق أهداف أشمل وفق منهجية علمية و منطقية .
و الجدول رقم (3) يوضح درجة التقابل هذه:

جدول(3): التقابل بين إدارة الجودة الشاملة و ISO9001- 2000

| | |
|----------------|----------------------|
| 2000 - ISO9001 | إدارة الجودة الشاملة |
|----------------|----------------------|

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

| | |
|--|---|
| <p>1. التركيز على الزبون، إذ يبدأ نموذج نظام إدارة الجودة بمتطلبات الزبائن وينتهي بتحقيق الرضا للزبائن.</p> <p>2. تؤكد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة وأهداف الجودة ونتائج التدقيق وتحليل المعطيات والأعمال التصميمية والوقائية ومراجعة الإدارة.</p> <p>3. التأكد على تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك.</p> <p>4. تحدد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة والالتزام بها ضمن المنظمة ووضع إطار لمراجعتها والتأكد على تنفيذها.</p> <p>5. حددت متطلبات التوثيق إعداد دليل خاص للجودة.</p> <p>6. تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءة والخبرة والمهارة مدركين أهمية نشاطاتهم في إنجاز أهداف الجودة.</p> <p>7. التأكد على مراقبة وقياس خصائص المنتج، لتثبيت من أنه قد تمت تلبية متطلبات المنتج والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول.</p> <p>8. القيام بتخطيط نظام إدارة الجودة من أجل تلبية المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة بالإضافة إلى أهداف الجودة والتأكد من تنفيذ هذه الخطط.</p> | <p>1. تهتم وترتكز على الزبون بشكل كبير.</p> <p>2. تركز على التحسين المستمر وتعدده مبدأ أساسي من مبادئها.</p> <p>3. استخدام الأساليب الإحصائية والعلمية في إدارة وتحسين الجودة.</p> <p>4. يتطلب تحديد سياسة الجودة والالتزام بها من قبل الإدارة والعاملين في المنظمة.</p> <p>5. يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وضع دليل للجودة.</p> <p>6. تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير.</p> <p>7. الاهتمام بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون.</p> <p>8. التخطيط للعملية لتأسيس أهداف الجودة طويلة الأمد في المستويات التنظيمية العليا.</p> |
|--|---|

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 ، ص:81
وعلى هذا الأساس يمكننا القول :

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة تمثل أرقى أنظمة الجودة المطبقة في العالم وعن طريقها تستطيع المنظمة الوصول إلى مواصفات التصنيع العالمية World Class Manufacturing والتي تمثل الجهة المستقبلية لمنظمات الأعمال فتقافة إدارة الجودة الشاملة هي تكيفا لهذه المواصفات لأنها تعتمد على شمولية أهداف الجودة في خطة الأعمال وتأكيدا على التحسين المستمر وتدريب العاملين ومشاركتهم في صنع القرار، لذلك فالمنظمة التي تعمل ضمن إطارها يمكنها أن تحصل على شهادة المطابقة لكونها تطبق نظام إدارة متميزة في كافة أرجاء المنظمة.

فالمنظمة التي تعمل ضمن إطار المواصفة ISO9000 و تحصل على شهادة المطابقة ISO9001 لعام 2000 تستطيع تطبيق فلسفة الجودة الشاملة كنظام إداري متميز على مستوى أعمالها وذلك بالإعتماد على درجة التقابل ما بين نظام إدارة الجودة ISO9000 إصدار 2000 و إدارة الجودة الشاملة.⁽¹⁾

(1) محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ،مرجع سابق، ص: 79 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

خلاصة:

من خلال تحليلنا لهذه الدراسة تم تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة و التطور التاريخي لها، حيث تبين لنا أن إدارة الجودة الشاملة حركة فكرية أدت إلى حدوث تغيير كبير في الفكر الإداري و الممارسة الإدارية في كافة أنواع المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، كما أن تعدد أبعادها جعلها مدخلا متكامل للجوانب و له من السمات و الخصائص ما يجعله إتجاها إداريا حديثا منفتحا علي واقع المنظمة و محيطها يستفيد من كل جديد في جميع مجالات العلم و التقنية ليتجاوز بذلك الأنماط التقليدية في التسيير من خلال الإعتماد على منهجين أثريا ساحة التسيير بتميزهما في محاربة الأخطاء و تقليص التكاليف و جعلهما لعملية التحسين عملية غير منتهية و حدودها غير منظورة عبر الزمن.

و إذا كان الكثير يخلط بين الإيزو و إدارة الجودة الشاملة فقد بينا وجه العلاقة بين هذين المفهومين من خلال تبيان الفرق بينهما من حيث التوجه العام و درجة التقابل من حيث المبادئ و الأفكار خصوصا بعد التعديلات التي أحدثت على الإيزو 9000 سنة 2000 و التي جعلته أكثر تناغما و توافقا مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة خصوصا فيما يتعلق منها بالتركيز على الزبون.

الفصل الثاني: المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تمهيد:

إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تختلف عن الإيزو في كونها إستراتيجية تنظيمية متطورة تخص جميع جوانب المنظمة فإن تطبيقها ينطوي على إحداث تغييرات جذرية تخص أسلوب عمل المنظمة وتمس جوانب عديدة بدءا بالرسالة وصولا إلى الأدوات، كما أن عملية التطبيق هذه تتطلب ضرورة الفهم الواسع لمبادئ هذا النظام واستغلال جميع القدرات البشرية الموجودة بالمنظمة وتدريبها وتطويرها تحت إشراف قيادة إدارية فعالة وداعمة لهذا المدخل، ولا يأتي ذلك إلا وفق مراحل عدة تشكل فيما بينها منظومة متكاملة تضمن التطبيق الناجح لهذا المدخل الإداري الحديث .

وبناء عليه سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى أهم التغييرات المطلوب إحداثها في ظل إدارة الجودة الشاملة سواء كانت متعلقة بالرسالة، الإستراتيجية أو الثقافة والهيكل التنظيمي أو أسلوب تنفيذ العمل أو الأدوات ، كما سنتطرق إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ما يتعلق منها بالمبادئ أو القيادة الإدارية أو إدارة الموارد البشرية، وكذا أنظمة القياس والتحليل والتحسين لنخلص في الآخر إلى شرح مراحل عملية التطبيق هذه وجدولها الزمني وما قد يصادفها من أخطاء ومشاكل وما يمكن أن تستعين به من مختلف النماذج الرائدة في هذا المجال.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

I- التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة :

يقوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة و رسالتها و في فلسفتها و كذا أهدافها، و بالتالي فإن نجاح المنظمة في تطبيق هذه الفلسفة بكفاءة و فعالية يقتضي إحداث تغييرات عديدة في مجالات مختلفة نوجز أهمها فيما يلي:

I-1- الرسالة و الإستراتيجية:

إن إدارة الجودة الشاملة لم تعد فقط فلسفة إدارية تتبناها و تطبقها منظمات الأعمال بل أصبحت منهج و إستراتيجية متكاملة لها مكوناتها و أركانها الخاصة و هذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه من خلال التطرق إلى رسالة المنظمة و إستراتيجيتها في ظل إدارة الجودة الشاملة و جوانب التغيير التي تتضمنها و مدى إسهام ذلك في رسم السياسة العامة الجديدة للعمل داخل المنظمة:

I-1-1/ رسالة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة:

رسالة المنظمة هي الرؤية المستقبلية لما تريد المنظمة الوصول إليه مستقبلا، فهي تعبير واضح لما تريد أن تكون عليه مستقبلا، و إلى أين تريد الوصول في مسيرتها من خلال تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة الخاصة بها، و بالتالي فرسالة المنظمة يجب أن تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها، و تحقيقها لا يكون في الأمد القصير أو المتوسط، بل يكون في الأمد الطويل الأجل، توضع الرسالة عادة في منظمات الأعمال من قبل الملاك بمساعدة خبراء استشاريين يعملون في خدمتهم. و تتكون رسالة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة عادة من الجوانب الرئيسية التالية:⁽¹⁾

- * المنظمة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل في ظله و تعيش في كنفه، ولو لا قبوله لها لما قامت، فله دين عليها بشكل دائم، و عليها أن تقدم له كل خير و نفع و تسعى لإبعاد أي ضرر يلحق به، فرضي المجتمع هو غاية المنظمة.
- * طموح المنظمة المستقبلي هو أن تكون دائما في الطليعة، و تحمل راية الجودة، من خلال تميزها و تفوقها على المنافسين.
- * تريد المنظمة دائما أن تكون الأفضل في نظر عملائها، وهذا يلقي عليها مسؤولية كبيرة نحوهم، و هي المحافظة على الريادة في الجودة بشكل دائم.
- * إنجازات المنظمة و مستوى جودتها، و رضا عملائها، هم الضمان لها في البقاء و الإستمرار لأمد طويل.

و على هذا الأساس فإنه وفي ظل إدارة الجودة الشاملة يجب تطوير أو إعادة صياغة رسالة المنظمة وفقا للإعتبرات السابقة على أن تكون صياغة هذه الرسالة سهلة التذكر و قصيرة نسبيا لنضمن

(1) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص: 77، 78.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وصولها إلى الجميع، علما أن مصطلح الرسالة قد يكون غير مقبول و يمكن أن يطلق عليه الغرض أو الهدف، لكن و في كلتا الحالتين يجب أن نتأكد من وجوده و أنه وصل لجميع المشاركين.⁽¹⁾

I-1-2/ إستراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة:

توضع الإستراتيجية في خدمة رسالة المنظمة و تشتمل على مجموعة من الأهداف ذات طابع عمومي طويلة الأجل تنوي المنظمة تحقيقها ليبقى الهدف الأساسي دائما في ظل إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى العملاء، بالإضافة إلى السبل العامة التي سوف تتبناها المنظمة من أجل الوصول إلى ذلك، و بالتالي فالإستراتيجية خريطة توضح للمنظمة ومن يعمل فيها الطريق الذي سوف تسلكه من أجل تحقيق أهدافها و رسالتها.⁽²⁾

و تقوم إستراتيجية المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التميز و التفوق على الآخرين (إستراتيجية التميز)⁽³⁾، من خلال تقديم سلعة أو خدمة للعميل تحقق له أعلى قيمة بحيث تكون هذه القيمة أو المنفعة التي يحصل عليها أكبر من التضحيات التي قدمها في سبيل الحصول عليها و أكثر من المنفعة التي تقدمها المنظمات المنافسة له.

و يمر وضع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة عادة بعدد من الخطوات نجملها بوجه عام فيما يلي:⁽⁴⁾
* وضع أهداف طويلة الأجل تضمن للمنظمة البقاء و الإستمرار و تحقيق رسالتها المستقبلية و فيما يلي نموذج عن الأهداف:⁽⁵⁾

- 1- تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى العملاء، وهذا يستدعي تسخير كافة الجهود و الطاقات لتحقيق هذه الغاية المشتركة لجميع من يعمل بالمنظمة.
- 2- التميز و التفوق على المنافسين فيما تقدمه المنظمة لعملائها.
- 3- البقاء في الطليعة من خلال عمليات تحسين مستمرة للجودة الشاملة.
- 4- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المختلفة و التعايش معها بشكل فعال.
- 5- التكيف المستمر مع المتغيرات التي تحدث فيما يريده و يرغبه العملاء و تقديم كل ما يدخل السعادة و السرور على نفوسهم.
- 6- زيادة الربحية من خلال توسيع الحصة السوقية و زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال تخفيض التكلفة و ترشيد الإستهلاك و الحد من الإسراف و الهدر.

(1) عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة: " مدخل متكامل " مرجع سابق، ص: 335.

(2) حسن صادق حسن عبد الله: إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة الزيتونة، عمان 26 - 27 أبريل 2006، ص: 10.

(3) Orsoni J, management stratégique, Librairie Vuibert, Paris, 1990, p: 140.

(4) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص: 79 ، 80.

(5) حسن صادق حسن عبد الله، مرجع سابق، ص: 11.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

* وضع خطة إستراتيجية يصب تنفيذها المرحلي في قناة تحقيق الأهداف ، وتشتمل على مجموعة من التغييرات في شتى المجالات داخل المنظمة، ثقافتها، فلسفتها، عملياتها، أنظمتها، سياساتها، إجراءاتها... الخ بما يخدم الإستراتيجية، وكذلك إدخال تحسينات مستمرة و متواصلة على عدد من الأنشطة و الفعاليات التي تمكن المنظمة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة سلعها أو خدماتها لتحقيق الرضا و السعادة لعملائها.

* دراسة الإمكانيات الحالية المتاحة داخل المنظمة من أجل تحديد النقائص في مسعى لتوفير إحتياجات وضع الخطة الإستراتيجية موضع التنفيذ، و تشتمل هذه الإحتياجات على كافة المتطلبات و المستلزمات سواء على الصعيد المادي أو المعنوي.

* و كخطوة لاحقة يتم ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط تفصيلية، يتم تنفيذها على مراحل متتالية، يسعى جميعها في النهاية إلى تحقيق الأهداف العامة لإستراتيجية المنظمة وهي إدارة الجودة الشاملة. إذن يمكننا القول بأن إستراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة تقوم أساسا على أن رضا العميل يرتفع طردا مع زيادة القيمة التي كان يتوقعها وحصل عليها، وأن تحقيق هذه الفلسفة يمكن المنظمة من التفوق على الآخرين و، وكسب حصة أكبر من السوق ، وبالتالي البقاء و الإستمرار، هذا مع ضرورة تبني مبدأ المشاركة في عملية وضعها من خلال ورشات عمل تجري فيها مناقشات وحوارات و إثارة للأفكار، لأن تحقيق أهداف هذه الإستراتيجية هو هدف و مسؤولية الجميع، كما أن مسؤولية وضعها لا تقع على عاتق الإدارة العليا فحسب، بل يساهم في وضعها جميع المستويات الإدارية تناغما مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تركز على مشاركة الجميع.⁽¹⁾

I-1-3 سياسة الجودة الشاملة: (2)

في ضوء رسالة المنظمة وإستراتيجيتها، يتم رسم السياسة العامة الجديدة للعمل داخل المنظمة وهي سياسة تحقيق الجودة الشاملة، التي سوف تسير عليها في تحقيق ما تصبو إليه مستقبلاً. وبالتالي يمكن القول، أن هذه السياسة هي الموجه والمنسق العام لكافة الجهود المبذولة في المنظمة، نحو الغاية المشتركة للجميع، وهي تحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة الجديدة ورسالتها. وتشمل سياسة الجودة الشاملة على عدد من المرتكزات والقواعد، التي يجب الالتزام بها عند اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة، فهذا الالتزام يعني توجه جميع المديرين والرؤساء نحو إستراتيجية المنظمة ورسالتها، لأن سياسة الجودة الشاملة نابعة من الاثنين وتعمل في خدمتها.

أما قواعد ومرتكزات هذه السياسة فتتمثل فيما يلي:

(1) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص: 79.

(2) حسن صادق حسن عبد الله، مرجع سابق، ص: 13.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- إرضاء العملاء وكسب ثقتهم من خلال تقديم منتج (أو خدمة) خالي من العيوب، بشكل يزيل أي تدمر لديهم، وتقديم أكبر منفعة لهم.
- الاتصال المستمر مع العملاء لمعرفة حاجاتهم ومطالبهم وتوقعاتهم، للعمل على تلبيتها بأسرع ما يمكن.
- أداء العمل الصحيح من المرة الأولى وبدون أخطاء مستخدمين أسلوب تأكيد الجودة، وأكفاً الأدوات الرقابية.
- تعميق المسؤولية الجماعية المشتركة لدى كل من يعمل في المنظمة فيما يخص تحقيق الرضا لدى العملاء.
- تعميق النظرة الشمولية للعاملين داخل المنظمة.
- تحقيق شعار العمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تحقيق السيولة التنظيمية والمرونة في العمل، والقضاء نهائياً على أي تعقيد يعيق سير الأعمال في المنظمة.
- التحسين المستمر للجودة والتحسين الشامل لكل شيء داخل المنظمة.
- العناية بالعنصر البشري الذي يعمل داخل المنظم ة، فالموظف السعيد يعني أن الزبون راضٍ وسعيد.
- التفاعل المستمر والتكيف مع كل ما يحدث في البيئة ويؤثر في نشاط المنظمة.

I-2- الثقافة والهيكل التنظيمي:

تتطلب عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ثقافة تنظيمية جديدة داعمة لهذا التحول كما يقتضي ذلك هيكلًا تنظيميًا أكثر مرونة يتوافق و إدارة الجودة الشاملة :

I-2-1 / الثقافة التنظيمية:

في أدبيات إدارة الجودة الشاملة هناك عدة أبحاث و مقالات تقدم تفسيرات لأسباب صعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (لوثناس ، " Luthans " 1995) ومن أهم هذه التفسيرات هو عدم توفر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق الجودة الشاملة في المنظمات الإدارية التي لم تنجح في تطبيق هذا الأسلوب.⁽¹⁾

وهكذا فإن نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بإدارة الجودة الشاملة⁽²⁾ ، حيث أن تغيير مجموعة المبادئ و القيم و المعتقدات التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة و توحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة، يلعب دورا بارزا في

(1) www.kau-tqm/site/articles-centre/29-quality/32-importanse-of.tqm-culture-in-organizations.

(2) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص: 47 .

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تشكيل و توجيه الأنماط السلوكية داخلها، بما يخدم أهداف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ورسالة المنظمة.

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية الجديدة بأنها بنية اجتماعية تشتمل على مجموعة من المبادئ و القيم و المفاهيم، و المعتقدات التي يجب أن تسود داخل المنظمة و لدى جميع أعضائها، بحيث تمكنهم من إدراك الأحداث الجديدة المنوي إدخالها إلى المنظمة (منهجية إدارة الجودة الشاملة) و التفاعل معها، و بالتالي فهي تلعب بمكوناتها دور الموجه للسلوك الإنساني، كما تلعب دورا مؤثرا في عملية إتخاذ القرارات، وحل المشاكل التي تصادف المديرين و العاملين أثناء تطبيقهم لهذه المنهجية الجديدة زيادة على فوائدها الأخرى.⁽¹⁾

فوائد الثقافة التنظيمية:

إن غياب الثقافة التنظيمية يجعل كل فرد في المنظمة يعمل ويتصرف حسب قيمه و قناعاته الخاصة أو القديمة، أما بوجودها فالوضع يختلف لأنها توجه السلوك الإنساني داخل المنظمة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع، وهذا دور الثقافة التنظيمية الجديدة التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة و التي يجب أن تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات و الأفراد لدى جميع العاملين في المنظمة، هذا التكامل يوحد هذه الأنماط و يوجهها نحو تحقيق الرسالة.⁽²⁾

و بوجه عام يمكن حصر أهم فوائد الثقافة التنظيمية التي تخدم إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:⁽³⁾

- جعل لغة الحديث و العمل و السلوك داخل المنظمة واحدة.
 - ربط الجماعات و الأفراد داخل المنظمة مع بعضها في نسق و رباط واحد، لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع وهي رسالة المنظمة.
 - تسهيل عملية الإتصال داخل المنظمة.
 - تحقيق رسالة المنظمة و جعل عملية إتخاذ القرارات تتم بأكثر كفاءة لوجود ضوابط موحدة و مشتركة لدى جميع متخذي القرارات.
- جوانب التغيير التي تتضمنها الثقافة التنظيمية:**

تشتمل الثقافة التنظيمية الجديدة التي تخدم إدارة الجودة الشاملة على جوانب أساسية: أهمها:⁽⁴⁾

- التركيز على العميل.
- أداء العمل الصحيح من أول المرة.
- احترام الآخرين و الصدق في التعامل معهم.
- الخطأ هو فرصة للتطور.

(1) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص: 84 .

(2) نفس المرجع السابق، ص: 86 .

(3) حسن صادق عبد الله، مرجع سابق، ص: 14.

(4) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص: 48.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فعالية.

- رسالة المنظمة هي غاية و مسعى الجميع، فالمنظمة هي مستقبل كل من يعمل فيها ونجاحها يعني نجاح الجميع.

ولأن الثقافة التنظيمية هي أساس نجاح عمليات التحول والتطور ضمن أي مستوى من المستويات وعلى أي نطاق مهما كبر أو صغر، نجد من الأهمية بمكان شرحها لجميع العاملين في المنظمة، ليكونوا ملمين بها بعمق وفهم، ومساعدتهم على تطبيقها والإلتزام بها عند أدائهم لأعمالهم، والذي يخدم هذا الغرض المشار إليه، هو تبني خطة مدروسة للتنمية التنظيمية يمكن من خلالها غرس وتعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمها ومبادئها وعاداتها وأنماطها السلوكية المطلوبة لدى العاملين، وهذه مسؤولية مشتركة بين جميع القيادات الإدارية.⁽¹⁾

وغاية الثقافة التنظيمية الجديدة هي إيجاد القبول لدى كافة المستويات في المنظمة لتتبنى عمليات التحول نحو نهج إدارة الجودة الشاملة بإيجابية و اقتناع حتى تتسجم الأهداف والمصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة المنظمة وأهدافها العليا، ويؤمن الفرد بأن تحقيقه لذاته يكون من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ووفقا لرسالتها، وأي ابتعاد عن هذا هو انحراف يجب تصويبه.⁽²⁾

I-2-2/ الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة ويعرف على أنه الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة و طريقة تنظيمها وتنسيقها.⁽³⁾

وفي ظل إدارة الجودة الشاملة يمكن القول أن الهيكل التنظيمي العمودي والطويل والمبني على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة لم يعد يتناسب وتطبيق هذه الفلسفة الإدارية، لما يسببه هذا النوع من الهياكل التنظيمية من مشاكل أهمها:⁽⁴⁾

- يضع حواجز بين الوحدات (التقسيمات) الإدارية، حيث يكون كل نشاط منها منفصلا عن الأخرى، نظرا للمبالغة في تقسيم العمل و التخصص.
- بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الإتصال مما يضعف الروابط الإجتماعية بين الإدارة العليا وقاعدة الهرم التنظيمي.
- مركزية السلطة ، ضعف التنسيق ، و بطء في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.
- نتيجة التركيز على التخصص الضيق، ووجود حواجز بين الوحدات الإدارية تصبح النظرة السائدة للعمل داخل المنظمة نظرة جزئية.

(1) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص: 85.

(2) [http:// nr discussion.com/hr3391.html](http://nr.discussion.com/hr3391.html)

(3) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص: 49.

(4) حسن صادق عبد الله، مرجع سابق، ص: 15.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وبالتالي فإن هذا الهيكل التنظيمي ذو المستويات الإدارية الكثيرة بحاجة إلى أن يتغير إلى شكل آخر يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن الهيكل التنظيمي الجديد و الذي يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتضمن دور فرق العمل و مجموعات العمل بداخله لأن إدارة الجودة الشاملة تركز على دور فرق العمل الأساسي في تحقيق أهداف المنظمة، وبناء عليه فإن الهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة يكون أفقياً ومنبسطة بحيث تتوفر للأفراد وفرق العمل صلاحيات أكبر و استقلالية أعلى.⁽¹⁾

إذن الهيكل التنظيمي المطلوب هو ما يسمى بـ **مدخل النظام الكلي المتكامل**

" The Whole Integrated System Approach " الذي ينظر للمنظمة وهيكلها التنظيمي الكلي على أنه مكون من هياكل تنظيمية (أنظمة) فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف كلي مشترك هو هدف المنظمة. فالهياكل الفرعية هي عبارة عن فرق عمل متكاملة، يتحول بموجبها الهيكل التنظيمي العمودي الطويل إلى هيكل أفقي، بحيث يشجع المديرين على أن ينظروا للخطة وللعمل فيها نظرة كلية وليست جزئية، فعمل الأنظمة أو الهياكل التنظيمية الفرعية مترابط مع بعضها عمودياً وأفقياً، حيث يتأثر الجميع بأي مشكلة تحدث، وذلك بسبب وجود هذا الترابط الذي يزيد من أواصر التعاون، والتنسيق، والعمل الجماعي، والمشاركة في كافة أنحاء المنظمة، وبالتالي يمكن القول أن الهيكل التنظيمي الجديد يؤدي إلى انسياب العمل بشكل أفقي وبشكل عمودي بأن واحد، بشكل يسهل معه انتقال الأوامر والتوجيهات والمعلومات بسرعة ويسر، وتخف حدة الروتين الذي كان يعيق انسياب العمل في الهيكل التنظيمي التقليدي.⁽²⁾

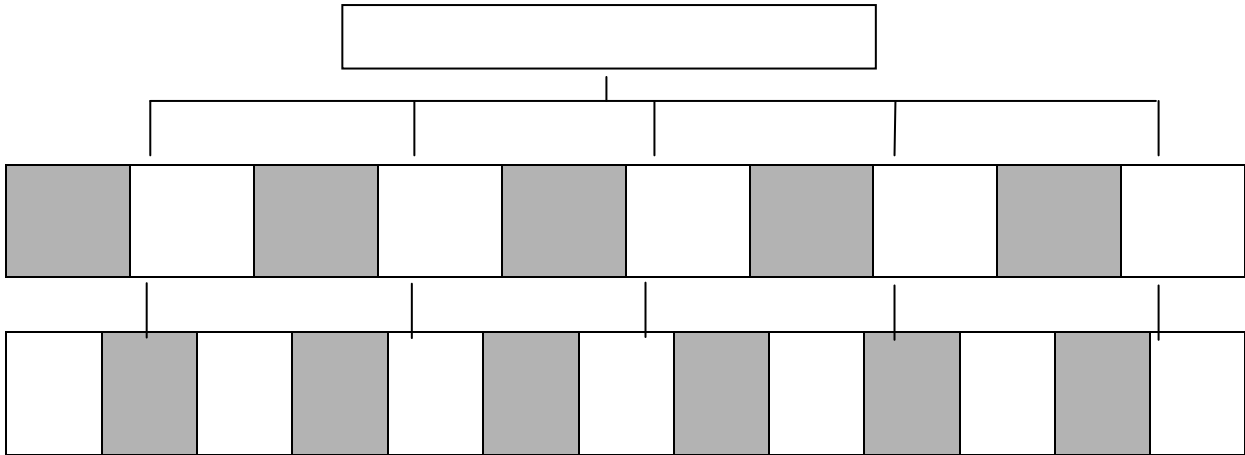
و عليه فإن الهيكل الجديد يحدث تكاملاً أفقياً وعمودياً، معتمداً على أسلوب تنظيمي يدعى "بالتقاطع الوظيفي" "Cross Functional" الذي يحدث تكاملاً بين التقسيمات الإدارية وعلى كافة المستويات ضمن الهيكل التنظيمي الكلي، والشكل التالي يوضح هذا الأسلوب:

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص: 50.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 88 ، 89.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الشكل(08):هيكل النظام الكلي المتكامل



(●) تشير المساحة المظلمة في الشكل إلى عملية التكامل (التقاطع) والتعاون بين الأنظمة الفرعية وعلى كافة المستويات الإدارية.

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص:89.

و يستلزم تطبيق هذا المدخل الجديد الذي شعاره إحداث الترابط والتكامل بين الهياكل الفرعية، أن يحول أسلوب تنفيذ نشاط المنظمة من أسلوب الأعمال إلى أسلوب العمليات.

I-3- العمليات وأسلوب تنفيذ العمل

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على تغيير أسلوب تنفيذ نشاط المنظمة الكلي من أسلوب الأعمال إلى أسلوب العمليات وفيما يلي الفرق بين معنى كل مصطلح:⁽¹⁾

أسلوب الأعمال (operation): ويعني مهمة أو عمل واحد يجري تنفيذه من بدايته و حتى نهايته من قبل شخص واحد أو مجموعة عمل واحدة.

أسلوب العمليات (process) : ويعني مهمة أو عمل يجري تقسيمه إلى مراحل مترابطة على شكل سلسلة كل مرحلة ينفذها فرد أو مجموعة عمل واحدة بحيث تكون كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة و بالمرحلة اللاحقة وبشكل يمكن معه تطبيق مفهوم سلسلة الجودة ، الذي يؤكد على أن جودة أداء كل مرحلة مرتبط بجودة أداء المرحلة السابقة والمرحلة اللاحقة .

فكيف يتم يا ترى إعادة تصميم العمليات وتنفيذ العمل في ضوء هذا المنهج؟

I-3-1/ إعادة تصميم العمليات:

العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها فإن ذلك يتطلب إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي حتى تتسجم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة⁽²⁾ وأسلوب

(1) نفس المرجع السابق، ص:90.

(2) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص:50 .

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

سلسلة الجودة، وتسهم جميعها في إنجاز هدف مشترك وهو تحقيق أعلى جودة للوصول إلى إرضاء الزبائن .

بناء على ما تقدم نجد أن منهجية إدارة الجودة الشاملة تؤكد على حاجة المنظمة إلى تصميم عملياتها من جديد لتتماشى ومتطلبات تطبيق المنهجية، والمطلوب هنا ليس إجراء تعديلات طفيفة بل عمل تغييرات جذرية تتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، فنحن لا نريد أن نرتبط بالقديم، الذي يعتمد على أخذ التصميم السابق وإدخال تعديلات عليه من أجل تطويره، فهذا لن يخدم أهداف ومسيره إدارة الجودة الشاملة بل المطلوب هو تصميم جديد يتوافق واحتياجات إدارة الجودة الشاملة ويكون قادرا على تحقيق درجة عالية من الأداء والجودة، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال إعادة هندسة العمليات أو " الهندرة " .

مفهوم الهندرة " إعادة الهندسة الإدارية للعمليات " :

يعرف "مايكل هامر" و "جيمس شامبي" الهندرة بأنها " إعادة التفكير المبدئي الأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية سريعة وليست هامشية و تدريجية في معايير الأداء الحاسمة، كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة " (1).

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الهندرة تعني: "البدأ من جديد أي من نقطة الصفر وليس ترميم وإصلاح الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنية الأساسية كما كانت عليه، كما لا تعني ترقيع الثقوب لكلي تعمل بصورة أفضل بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة و مختلفة عن كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبة العملاء". فهي تهدف إلى تحقيق تحسين سريع وحاسم في الأداء دون تقيد بأي افتراضات أو مسلمات قائمة في الوضع الحالي، كما يمكن أن يشمل التحسين تخفيض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها أو قيمتها المضافة. (2)

والجدير بالذكر هنا أن الهندرة ذات طابع عمومي بمعنى أنه يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات وفي كافة أنواع المنظمات كما أنها تستهدف العمليات وليس الهياكل التنظيمية لأن الهدف النهائي منها هو رضا العميل الذي يهمله فقط مستوى الخدمة أو المنتج المقدم إليه ولا يهمله توزيع الدوائر والأقسام أو العلاقات فيما بينها. (3)

(1) مايكل هامر وجيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة)، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي " شعاع"، القاهرة، 1995، ص: 62.

(2) أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، بدون سنة نشر، ص: 179.

(3) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص: 94، 95.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن الهندرة هي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية جديدة على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها.

وخاصة القول أنه وفي ظل أسلوب العمليات فإن حدوث أي مشكلة في أي مرحلة من مراحل العمليات سوف يؤثر لا محالة على سلسلة الجودة ويتسبب في عدم الرضا لدى العملاء وبالتالي فعلينا أن ننقل في ظل هذا الأسلوب إلى منع كل ما يمكن أن يحدث خطأ وليس إصلاح الخطأ وأكثر من ذلك علينا أن نسعى لتحسين الصحيح وهذا من خلال إعادة هندسة العمليات التي هي في الحقيقة أكثر من تحسين أو ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة وإنما هي تجديد للعملية بأكملها وثورة للتخلي عن كل قديم. (1)

I-3-2/ أسلوب تنفيذ العمل " أسلوب الإدارة "

شعار إدارة الجودة الشاملة هو العمل الجماعي وروح الفريق، فمسؤولية تحقيق الجودة والتميز ومسؤولية الجميع، ولا مجال للتنافس غير الشريف، فالمصلحة العامة، فوق الكل، وحل المشاكل والتحسين لا يكون إلا من خلال التشاور والمشاركة .

إن هذا التغيير المطلوب في أسلوب تنفيذ العمل، يحتاج إلى إحداث التكامل بين الأهداف الفردية والكلية للمنظمة، من خلال تبني سياسة حفز إنساني جيدة تساعد على إزالة أي تعارض بينهما، وتزرع روح الولاء والانتماء بين نفوس الجميع العاملين اتجاه المنظمة وكذلك تشجيع روح المنافسة الداخلية الشريفة، بحيث يسعى الجميع لأن يكون الأفضل في جودة أدائه. وفي ظل إدارة الجودة الشاملة يتم الاعتماد وبشكل أساسي على فرق العمل في أداء العمل. (2)

فرق العمل:

يتجسد أسلوب العمل الجماعي التعاوني في ظل إدارة الجودة الشاملة في تشكيل فرق عمل بجميع أقسام وإدارات المنظمة مهمتها تحسين الجودة وحل المشاكل، ويتكون فريق العمل من أعضاء ذوي وظائف مختلفة في المنظمة، كما يمكن أن تكون فرق العمل التي يتم تشكيلها وتكوينها فرقا لتحسين الأداء (حلقات الجودة) أو لأداء العمل (الفريق الوظيفي)، أو ذات كفاءات متنوعة تستطيع التدخل عند الحاجة (فريق المهام) وغير ذلك من أنواع الفرق (3) ويتم اختيار أعضاء هذه الفرق من بين أفضل العمال وأكفئهم. (4)

(1) جوزيف كيلادا : تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص:543-547.

(2) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص:106،105.

(3) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي: مرجع سابق، ص:333.

(4) www.mmsec.com/jwda1.html

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب العمل الجماعي التعاوني هذا القائم على أساس فرق العمل لا يكون ذو فعالية و كفاءة، إلا إذا صاحبه تغير وتحول آخر يخص كيفية التعاطي مع المشكلة المراد حلها ونقصد هنا تبني أسلوب تفتيت المشكلة.

تبني أسلوب تفتيت المشكلة:

لا يتناسب الأسلوب التقليدي الفردي في حل المشاكل العامة مع منهجية إدارة الجودة الشاملة لأنه يعتمد على تحويلها للإدارة العليا من أجل دراستها ووضع حلول لها، فرجال هذا المستوى الإداري مشغولون دائما، ووقتهم ضيق لا يتسع لدراستها بشكل كافي، والتوصل إلى حل جيد متكامل، يشمل جميع أبعادها.

ومن هذا المنطلق فإن أسلوب تفتيت المشكلة يعمل على تجزئة المشكلة الرئيسية أو العامة إلى أجزاء، وتكوين فرق عمل يناط بكل منها دراسة جزء من المشكلة ووضع حل وعلاج لها، ويفوض الفريق السلطة الكافية و اللازمة لذلك، وبعد أن تصل الفرق لحلول إلى أجزاء المشكلة، يتشكل فريق عمل مكون من أعضاء تمثل الفرق التي وضعت الحلول الجزئية، بحيث يكون لكل منها ممثل في هذا الفريق، الذي تكون مهمته دراسة وتجميع وتنسيق الحلول الجزئية من أجل التوصل إلى الحل الكلي للمشكلة الرئيسية التي جرى تجزئتها.⁽¹⁾

وبالتالي فإن شل هذا التفاعل (فرق العمل) يسمح بجمع قدرات الأفراد المتباينة ويوحدها كما يسمح بالتغلب على المشكلات البالغة التعقيد من خلال أسلوب العمل التعاوني التكاملي ، وباستخدام أدوات و أساليب عدة أهمها أسلوب العصف الذهني ، تحليل السبب والأثر، تحليل باريتو ومختلف التقنيات الأخرى المعاصرة التي تستخدمها فرق العمل في حل المشاكل.⁽²⁾

I-4- أدوات إدارة الجودة الشاملة:

بما أن التركيز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتمحور حول أسلوب تنفيذ العمل وأسلوب العمليات الذي يعتمد بالدرجة الأولى على العمل الجماعي و فرق العمل فإنه من الضرورة بما كان أن يكون هناك توافق وتلاءم بين هذين الأسلوبين والأدوات أو الوسائل التي تستخدم في تطبيقها فأدوات أسلوب العمليات تختلف كلية عن أسلوب الأعمال، وتقنيات أسلوب العمل الجماعي (فرق العمل) تختلف عن تقنيات أسلوب العمل الفردي التقليدي كما أن حل المشكلات في ظل إدارة الجودة الشاملة لا يكون عن طريق الحدس و التخمين و الطرق التقريبية وإنما يتم وفق طرق و تقنيات ممنهجة وعلمية، من هنا يتضح لنا وجه آخر من أوجه التغير الذي يحدث في ظل إدارة الجودة الشاملة ألا وهو أدوات إدارة الجودة الشاملة حيث يجب أن تتسجم هذه الأدوات وفلسفة فرق العمل التي تعتمدها إدارة الجودة الشاملة

(1) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص:118.

(2) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص:66.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

و يمن تعريف أدوات إدارة الجودة الشاملة بأنها: الوسائل التي تستخدم من قبل فرق العمل لتحليل المشكلات وتحديد أفضل الطرق لتحسين الأداء ورفع مستوى الجودة⁽¹⁾ .

ونظرا لأهمية هذه الأدوات وأهمية حسن تطبيقها من قبل فرق العمل سوف نتناول أهمها بالتفصيل فيما سيأتي سواء ما تعلق منها بتقنيات حل المشاكل أو بأدوات الضبط الإحصائي.

I-4-1/ التقنيات : برزت في ظل إدارة الجودة الشاملة عدة تقنيات لحل المشاكل هدفها التحسين المستمر و تحقيق رضا العملاء.

أولا: العصف الذهني:

يعتبر العصف الذهني من الأساليب الشائعة لتوليد الأفكار الإبداعية فهو استخدام قدرة التفكير الجماعي لعدد من الأفراد بهدف اقتراح أفكار إبداعية خلاقة قد لا يتمكن كل منهم من الوصول إليها منفردا.⁽²⁾ ويستخدم العصف الذهني على نطاق واسع في اجتماعات فرق العمل التي تكلف عادة بتطبيق أو بحث تطبيق مشروعات تحسين الجودة بهدف الحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية من خلال تشجيع التفكير الإبداعي للمجموعة واستنباط الآراء، حيث يتم ذلك عن طريق عرض الهدف (المشكلة) على المشاركين والسماح لهم بإبداء الآراء بدون رفض أي رأي أو تنفيذه، والقيام بتسجيل هذه الآراء ثم القيام بتنسيقها وإزالة المكرر منها ووضع الأولويات الخاصة بها⁽³⁾ . وتقوم هذه الطريقة على احترام قاعدة « CQFD » و التي تعني:⁽⁴⁾

- عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة، أي " C cesser la censure "
 - المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار أفكار جديدة، أي " Q qualité et qualité des idées "
 - قبول كل فكرة مهما كانت بسيطة أو سخيفة، لأنها قد تكون قابلة للتطبيق أي " F farfelu "
 - كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلق أفكار جديدة " D Démultiplication "
- ويستهدف هذا الأسلوب تحقيق الأهداف التالية:

- بناء قنوات إبتكارية متنوعة خلال جلسات التفاعل الجماعي، مع تنمية المناخ الإبتكاري لحل المشكلات.

- توفير مناخ المشاركة الواسعة لجميع الكفاءات بغية تجميع أكبر قيمة من الأفكار وأكثرها فائدة.
- بناء قاعدة ومنظومة معلومات معرفية غنية بالأفكار المبتكرة و الثمينة .

إذ يعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير من خلال عرض المشكلة عليهم، ومطالبتهم بأن يبذلوا أكبر عدد ممكن من الأفكار

(1) أيمن مصطفى عرقسوس، الجودة الإدارية، مطابع مراد، مكة المكرمة، 1992، ص:03 .

(2) فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة المفهوم والتطبيق، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1998، ص:139.

(3) سعيد يسن عامر، إدارة الأفراد، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، القاهرة، 2000، ص:59.

(4) Sebilo didier et vertighem christophe : "De la qualité a l'assurance de la qualité ; Accompagner la démarche" , édition Afnor , 2éme édition , paris , 1998, p:24.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من أجل حلها⁽¹⁾. وقد أثبت التجارب أن أداة العصف الذهني أو إثارة الأفكار ينتج عنها أفكار تعادل ثلاثة أضعاف ما ينتج عندما يفكر الفرد بمفرده، وفي جلسات إثارة الأفكار نجد أن أعضاء الفريق يغذي بعضهم بعضا بالأفكار، كما أن النتائج تكون غالبا مزيجا بين أفكار العديد من المشاركين، ويعتبر العصف الذهني من أهم الأدوات المستعملة في إدارة الجودة الشاملة والتي تهدف إلى التحسين المستمر في كل المجالات إذ توظف هذه الأداة في اجتماعات حلقات الجودة وفرق العمل لمناقشة وحل مشاكل العمل، وفي اجتماعات مجالس الإدارة لتفعيل مختلف هياكل المؤسسة.

ثانيا: طريقة كايزن (kaizen)

قام اليابانيون بتطوير تقنية ناجحة تعتمد على مفهوم التحسين المتزايد المستمر واسمها (kaizen) حيث تتكون هذه الكلمة في اللغة اليابانية من مقطعين: الأول **kai** ويعني التغيير والثاني **zen** ويعني الجيد ، وبناءا عليه فإن كلمة كايزن تعني التغيير الجيد حيث يشمل هذا التغيير أو التحسين عمليات المنظمة وأفرادها⁽²⁾.

إن الأساس في هذه التقنية هو الإلتزام بعمليات التغيير نحو الأحسن بشكل متواصل وتدرجي في كل المجالات وفي جميع الأوقات⁽³⁾ وهناك عناصر عديدة يجري التركيز عليها وفقا لهذه الطريقة من أهمها:

- التركيز على العميل.
 - روح التعاون وعمل الفريق.
 - التوقيت المطلوب (ضبط الوقت JIT).
 - حلقات الجودة.
 - علاقات الإدارة مع العاملين.
 - استخدام التكنولوجيا في العمل.
- كل هذه العناصر تتفاعل مع بعضها لتعمل ضمن طريقة **kaizen** في المنظمات التي تطبق هذه المنهجية وفق مبادئ عامة تركز على:
- تحقيق الإستغلال الأمثل لخبرات فريق العمل المكلف بأداء **kaizen** فضلا عن خبرات العاملين في المنظمة.
 - البحث عن جذور المشكلة والتأكد من أسبابها.
 - التخلص من الأفكار القديمة التي تشكل الثبات والرسوخ لأنها تعيق حركة التغيير نحو الأحسن.

(1) جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للنشر، الجزائر، 2003، ص:137، 138.

(2) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص:190، 191.

(3) مهدي السمرائي، مرجع سابق، ص:229.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- أهمية التنفيذ الفوري للأفكار المتولدة بالإعتماد على الموارد المتاحة.

- التركيز على تحسين مستويات الأداء بصورة تدريجية ولكن خلال فترة قصيرة.

وتتمثل محاور التنفيذ الفعلي لتقنية **kaizen** في الخطوات التالية:⁽¹⁾

1 -تشكيل فرق العمل وجمع المعلومات : يتم في هذه الخطوة تسمية أعضاء فريق عمل **kaizen**

مع تحديد دقيق لمسؤوليات هذا الفريق من خلال التركيز على حاجات الزبائن والموقف التنافسي للمنظمة مع تكوين صورة واضحة للبيئة التسويقية ، ويتألف فريق العمل الخاص بتطبيق **kaizen** من (6-12) عضوا ينتمون لمختلف المستويات الإدارية فضلا عن كونهم يتمتعون بقدرات عالية للأداء

المتعدد والوظائف والمسؤوليات، يقومون بعمليات التطوير و الإختبار وإيجاد حلول المشاكل وآلية العمل الجديدة خلال أيام معدودة. و يستغنون عن أداء وظيفة التخطيط وتقديم المقترحات إذ يقتصر عملهم على إيجاد آلية عمل جديدة قابلة للتطبيق خلال فترة زمنية قياسية لتحقيق الأهداف المرجوة.

2 -وصف دقيق للعملية المراد تطويرها : يتم خلال هذه المرحلة دراسة تفصيلية دقيقة للآلية

الحالية التي يتم بموجبها أداء العملية المراد تطويرها ليقوم فريق العمل الخاص بعملية التطوير بتشخيص نقاط القوة و الضعف في الآلية الحالية.

3 -تحديد الهدف من إجراء التحسين: يقوم فريق عمل **kaizen** بتشخيص الهدف الذي دعا إدارة

المنظمة لتطبيق هذه التقنية ولا بد أن يكون هذا الهدف مشتقا و متناغما مع الأهداف الأساسية للإدارة العليا.

4 -تصميم سبعة أفكار للآلية الحالية : يلجأ فريق العمل إلى تصميم سبعة أفكار لآلية العمل

المقترحة كبداية للآلية الحالية مع تحديد دقيق لمزايا و عيوب كل فكرة من الأفكار السبعة المقترحة.

5 -تقييم وإختيار أفضل الأفكار : بعد دراسة مستفيضة يقوم بها فريق العمل لمزايا و عيوب كل

فكرة من الأفكار السبعة المقترحة يتم تحديد الفكرة التي وقع عليها الإختيار كبديل لفكرة العمل الحالية.

6 -المحاكاة و التقييم للبديل المقترح : يلجأ فريق العمل إلى أسلوب المحاكاة الذي يعد تقنية

ممتازة لتصميم و تقديم التسهيلات الإنتاجية و العملياتية وذلك لتحديد مدى إمكانية تنفيذ البديل المقترح للحكم على مدى نجاح البديل في تحقيق النتائج المرجوة من تنفيذه مثل: تقليل وقت التوقف عند الإنتاج ، تحسين مستوى الإنتاجية، تقليل الوقت اللازم لأداء العملية ، تقليل عدد الموظفين القائمين بالعملية.

وبهدف الوصول إلى حكم صحيح عن مدى إمكانية تنفيذ البديل المقترح بصورة تحقق النتائج

المرجوة فإن فريق العمل يلجأ إلى تصميم النموذج الريادي الذي يعد أداة فاعلة من أدوات أسلوب المحاكاة، وبهدف توضيح الفرق بين الآلية القديمة و المقترحة فإن فريق **kaizen** يلجأ إلى الإستعانة

(1) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، مرجع سابق، ص: 114-117.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بمقارنة بينهما تشمل أبعاد محددة فإذا تم بموجب عملية المقارنة نجاح البديل المقترح فإن فريق العمل سيستمر قدما في الإجراءات المعتمدة أما في حالة الفشل النموذج الريادي أي الآلية المقترحة فسيتم الرجوع إلى الخطوة الثانية لاختيار بديل آخر من البدائل السبعة المقترحة.

7 تحليل التكاليف: يلجأ فريق العمل إلى انتهاج تحليل التكاليف وذلك للتأكد من نجاح الآلية المقترحة في تحقيق انخفاض في التكاليف وعلى مختلف المستويات.

8 البدء بالتنفيذ الفعلي للآلية المقترحة: وذلك بالإعتماد على الموارد المتاحة وبمشاركة واقعية وفعالية لكافة منتسبي المنظمة.

إذا ووفقا لهذا المدخل يجب أن يتصف تطوير الأداء بتركيز التطوير والتحسين على العمليات وصولا إلى النتائج الأفضل في المجالات الإنتاجية، والتسويقية... الخ واعتبار التحسين المستمر مسؤولية شاملة ومشاركة بين الإدارة و العاملين.⁽¹⁾

ثالثا: مقياس سيكما السداسي (six Sigma)

يعتبر (6 Sigma) من أحداث معايير الجودة التي تسعى إلى نشر ثقافة الجودة، حيث يعتمد على التحليل المتزايد للبيانات و الإحصائيات للتعرف على مواطن القصور في العمليات أو المنتجات بهدف معالجتها بشكل دائم، مما يساهم في تحقيق أعلى مستوى لضبط الجودة.⁽²⁾

1- مفهوم مقياس سيكما السداسي (6 Sigma) : هو عبارة عن أداة تهدف إلى تحقيق أعلى المستويات في جودة الأداء من خلال الإعتماد على بيانات متعلقة بالأداء الفعلي للمنظمة والمتمثل بمخرجاتها سواء كانت سلعا أم خدمات، يتم جمعها وتحليلها ومقارنتها بمتطلبات ورغبات الزبائن في الأسواق المستهدفة بهدف تحليل نتائج المقارنة لتشخيص الإنحرافات والسعي لمعالجتها بصورة جذرية من خلال تقليل نسب الإنتاج المعيب وصولا إلى النسبة المثالية وهي (6 Sigma).⁽³⁾

أما: (Sigma) فيقصد به مقياس لدرجة الدقة وفقا لمساحة التوزيع الطبيعي التي تكون مساحة أطرافه واسعة عند (6 Sigma) كما هو موضع أدناه:⁽⁴⁾

| | |
|---------|--------------------------------|
| 6 sigma | = 3.4 defects per million |
| 5 sigma | = 23.0 defects per million |
| 4 sigma | = 62.10 defects per million |
| 3 sigma | = 66.880 defects per million |
| 2 sigma | = 308.000 defects per million |
| 1 sigma | = 690.000 defects per million. |

حيث ان النتائج تمل عدد الوحدات غير الصالحة لكل مليون وفقا لعدد α

(1) علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص:928.

(2) www.aminfo.com/arabic/petailed/14734.html

(3) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، مرجع سابق، ص:106.

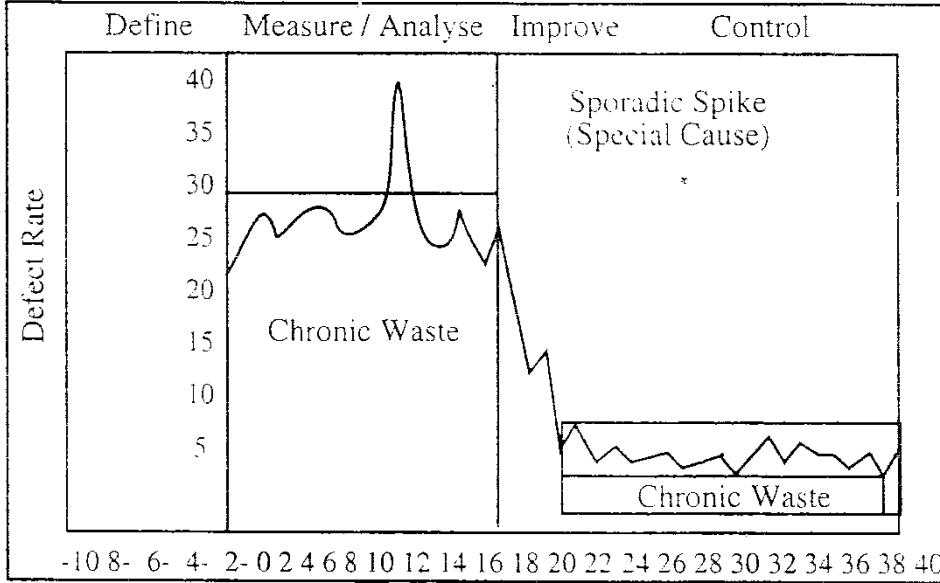
(4) نفس المرجع السابق، ص:105.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وبالتالي فإن (6 Sigma) تقنية تهدف إلى تحقيق دقة الإلتزام بمواصفات الجودة وتجنب الأخطاء في العمليات، وذلك بأن يكون في كل مليون عملية احتمالات خطأ لا يزيد عن 3.4 عمليات، كما تعتمد هذه التقنية على العنصر البشري المتميز للوصول إلى تحسين الجودة والمحافظة عليها.⁽¹⁾

2- خطوات تطبيق مقياس سيكما السداسي: تمر عملية تطبيق أداة (6 Sigma) بالخطوات الخمس المتسلسلة و المعروفة بـ (DMAIC) والموضحة بالشكل رقم (09)

الشكل (09): مخطط (DMAIC) الذي يوضح خطوات تطبيق مقياس (six Sigma)



المصدر: عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، مرجع سابق، ص:108.

ويمكن إيجاز هذه الخطوات فيما يلي:⁽²⁾

1-التعريف (Define) : يتم في المرحلة الأولى تحديد وتعريف وتوثيق لحاجات ورغبات الزبائن بغرض محاولة إشباعها فضلا عن دراسة تأثير المنتجات المنافسة الأخرى على منتجات الشركة وذلك من خلال الإستماع لصوت الزبون.

2-القياس: (Measurment) : يتم قياس الأداء الفعلي للمنظمة مع تحديد العوائق التي تعترض عملية تحقيق الأداء الأمثل والتوافق مع رغبات الزبائن، ومن أهم الأدوات المستخدمة في هذه المرحلة مخطط باريتو.

3-التحليل (Analysis) : يتم في المرحلة الثالثة دراسة الأسباب الرئيسية و الجذرية لحدوث عوائق عملية التنفيذ كما يتم تشخيص مصادر تلك العوائق مع ضرورة استخدام الأساليب الإحصائية والكمية أثناء عملية التحليل مثل مصفوفة السبب والنتيجة.

(1) علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2003، ص:168.

(2) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، مرجع سابق، ص: 109 .

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

4-التطوير (Improvement) : يتم في هذه المرحلة تصميم تجارب وفرضيات لإيجاد الحلول لعوائق عملية التنفيذ في محاولة لتقليل الفجوة بين الأداء الحالي الفعلي للشركة وتوقعات الزبائن باستخدام طرق عديدة من أهمها طريقة العصف الذهني.

5-الرقابة (control) : يتم في المرحلة الأخيرة الإستعانة بأدوات الرقابة الإحصائية لتشخيص الإنحرافات قبل وأثناء وبعد حدوثها واتخاذ التدابير التي تمنع حدوثها مستقبلا.

3- حالة تطبيقية لمقياس سيكما السداسي (6 Sigma) :⁽¹⁾

قام مدير الإنتاج و العمليات في أحد المصارف بدراسة لمعرفة حاجات ورغبات زبائن المصرف فيما يخص مدة استلام القروض المقدمة إليهم من قبل المصرف فكانت إجابات العينة المختارة للدراسة بأن المدة هي 10 أيام لاستلام القرض أي أن هذا الرقم يشكل المدة المتوقعة لاستلام القرض وهو في ذات الوقت يمثل رغبات وحاجات الزبائن، وبعد أن بدأ التسليم الفعلي لمبالغ القروض وجد أن هناك 150 قرص لكل 1000 قرص قد استلموا مبلغ القرض في أكثر من 10 أيام مما يعني أن هناك 150000 لكل مليون شخص فشل المصرف في تلبية رغباتهم وعند العودة إلى جدول (6 Sigma) نجد أن هذا الرقم يمثل 2,5 Sigma .و عند تحليل أسباب الفشل وتشخيصها ومعالجتها فإن المصرف سيتمكن من الوصول إلى (6 Sigma) أي 3.4 قرص لكل مليون قرص أي أن نسبة القروض المعيبة التي لم تلي ضمان 10 أيام ستبلغ 3.4 قرص لكل مليون قرص بمعنى وجود 0.0034 قرص لكل 1000 قرص غير ملبية لطلبات الزبائن.

ولا ينبغي للبنك أن يتوقف عن إجراء دراسة مماثلة عند تحقيق مستوى (6 Sigma) لأن عملية إرضاء الزبائن وإسعادهم عملية مستمرة وغير متوقفة لأنه إذا توقف البنك عن ذلك فإن غيره من المنافسين سيسعى لذلك وعندها سينصرف الزبائن إليه، فإذا ما دخل السوق التنافسية المصرفية مصرف يقدم خدمة القروض بمدة أقصاها خمس أيام فإن رغبات الزبائن ستنتقل إلى الخمس أيام وبالتالي يجب مواصلة التحسين والتطوير وفق هذه الرغبات المتجددة لأن مقياس (6 Sigma) في هذه الحالة سيعود إلى المستويات الدنيا ولا بد من مواصلة التحسين و التطوير للعودة إلى المستوى السادس.

رابعا: طريقة باتش ماركينغ (BenchMarking) :أو المقارنة المرجعية

وهي طريقة ذات استخدام ياباني تعني التوسع التنافسي حيث تركز على إجراء مقارنة بين نشاط المؤسسة وغيرها من الشركات المنافسة من خلال علاقة (جودة/سعر) أو ما يعرف بالمقارنة المرجعية وهي أسلوب يبحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة و التي تؤدي

(1) نفس المرجع السابق، ص:109، 110.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إلى التفوق في أدائها، حيث تعمل المؤسسة على جمع المعلومات حول هذه الممارسات وتقوم بقياس أدائها مقارنة بمنافسيها.⁽¹⁾ ولهذه الطريقة أنواع:⁽²⁾

- (BenchMarking) داخلي : أي المقارنة بين فروع المؤسسة.
 - (BenchMarking) تنافسي : أي مقارنة المؤسسة بمنافسيها.
 - (BenchMarking) وظيفي : أي مقارنة بين الوظائف بغض النظر عن القطاع المنتمية إليه.
- * إن طريقة (BenchMarking) تساعد على قيادة المؤسسة نحو التحسين و التطوير السريع للعمل من خلال⁽³⁾ :

- تحديد وقياس الفجوة بين أداء المؤسسة ومنافسيها.
- فهم وإدراك أسباب الأداء الحالي.
- البحث عن كيفية تغيير هذا الأداء وأفضل الفرص المتاحة لذلك.
- اختيار أفضل الفرص الخارجية و التنبؤ بمستقبل المؤسسة بعد التغيير.

خامسا:الإنتاج الرشيق

وهو آلية تستخدم في التصنيع على المستوى العالمي وذلك لإثبات أن السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات تلائم توقعات وحاجات زبائنها المستهدفين إذ يتم ذلك من خلال تركيز المنظمة على تلك التوقعات والحاجات وإلغاء كافة الأنشطة غير الضرورية في خريطة تدفق العمل مما يلزم المنظمة باتباع نظام يحدد الأنشطة الضرورية لتلبية توقعات الزبائن مع تحديد توقيتات لإنجاز كل نشاط مع مراعاة إمكانية قياس ذلك بصورة كمية وذلك لتحقيق جملة من الأهداف منها: تخفيض التكاليف، تخفيض مستويات التخزين ، تخفيض الوقت المستغرق في الإنجاز ، زيادة درجة رضا الزبائن، زيادة مستويات الجودة.⁽⁴⁾

الخطوات الأساسية لتطبيق آلية الإنتاج الرشيق:

يتطلب تطبيق آلية الإنتاج الرشيق إلزام الإدارة العليا في المنظمة فضلا عن تدريب وتطوير منتسبي المنظمة على تطبيق الآلية بشكل صحيح وهذا لضمان الديمومة في التطبيق و يتم ذلك من خلال الخطوات التالية:⁽⁵⁾

1 **تقييم الأداء المنظمي:** يتم تقييم الأداء المنظمي من خلال دراسة واسعة وشاملة لآلية العمل الحالية المعتمدة في المنظمات وذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف فيها قياسا بتوقعات وحاجات الزبائن.

(1) Alain Hocquet et autres, l'amélioration de la qualité dans les pme-pmi, Afnor, Paris, 1990, p:30.

(2) سمالي بحضية، إدارة الجودة الشاملة"مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و تحديلت المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22-23 أبريل 2003، ص:07،08.

(3) علي السلمي، تطوير الأداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر، الرياض، 1998، ص:92.

(4) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، مرجع سابق، ص: 119.

(5) نفس المرجع السابق، ص: 120-122.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

2 **تحويل مجرى العمل:** يتم تحويل خريطة تدفق العمل المعتمدة حاليا بما يعزز من نقاط القوة في الأداء الداخلي للمنظمة ويعالج نقاط الضعف التي تم تشخيصها.

3 **تقييم وتطوير مجرى العمل المقترح:** بعد التحديد الأولي لخريطة العمل المقترحة يتم دراستها وتحديد إيجابياتها وسلبياتها بالإعتماد على مدى قربها أو بعدها من تلبية حاجات وتوقعات الزبائن.

4 **تطوير نظم الجودة:** يتم في هذه الخطوة استبدال نظم الجودة المعتمدة حاليا في المنظمة بنظم أخرى أكثر ملائمة مع آلية الإنتاج الرشيق.

5 **تطبيق إستراتيجية نظام السحب:** تطبق المنظمة التي تتبع إستراتيجية السحب نظام الإستجابة لحاجات ورغبات الزبائن من المنتجات الجديدة إذ تمثل هذه الإستراتيجية نقیضا لإستراتيجية الدفع التي تنتهج المنظمة بموجبها نظام دفع تكنولوجي من المجهز وذلك بقيام المنظمة بتقديم منتجات جديدة من خلال استخدام ما تملكه من تكنولوجيا ومن خلال المزج بين الإستراتيجيتين السابقتين يمكن للمؤسسة أن تحقق الإبداع كأسبقية تنافسية في تطوير المنتجات أو الخدمات.

6 **تطبيق نظم التصنيع المؤتمنة:** في ضوء التغيرات التكنولوجية و الإقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم ازدادت الحاجة لنظم التصنيع المؤتمنة مثل نظام التصنيع بمساعدة الحاسوب CAD ونظام الهندسة بمساعدة الحاسوب CAE ، ونظم التصنيع المرنة FMS التي تبرز أهميتها من خلال الضغوط التسويقية التي تستلزم تقليص دورة حياة المنتج والتحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات وفقا لطلبات الزبائن مما يتطلب اللجوء إلى النظم المؤتمنة التي تهدف لتحسين الإنتاجية وتقليص وقت تطوير المنتج وتحسين نوعية التصميم.

7 **إدامة وتعزيز نظام الإنتاج الرشيق:** يتطلب تطبيق نظام الإنتاج الرشيق القيام بعمليات الإدامة المستمرة للأهداف المتحققة والسعي لتعزيزها من خلال التدريب المستمر للموارد البشرية على أسلوب المحاكاة بطريقة تمكن تلك الموارد من إكتساب خبرة في تطبيقات أداة الإنتاج الرشيق بصورة تحقق التحسين المستمر للمنظمة.

I-4-2/ أدوات الضبط الإحصائي للجودة

يقصد بأدوات الضبط الإحصائي للجودة مجموعة الوسائل المستخدمة لتحديد وحل مشكلات الجودة وتشمل عادة تخطيطات وأشكال ورسوم بيانية، ولقد استخدمت أدوات كثيرة منذ ظهور حركة إدارة الجودة الشاملة من أهمها:

أولا : تحليل باريتو

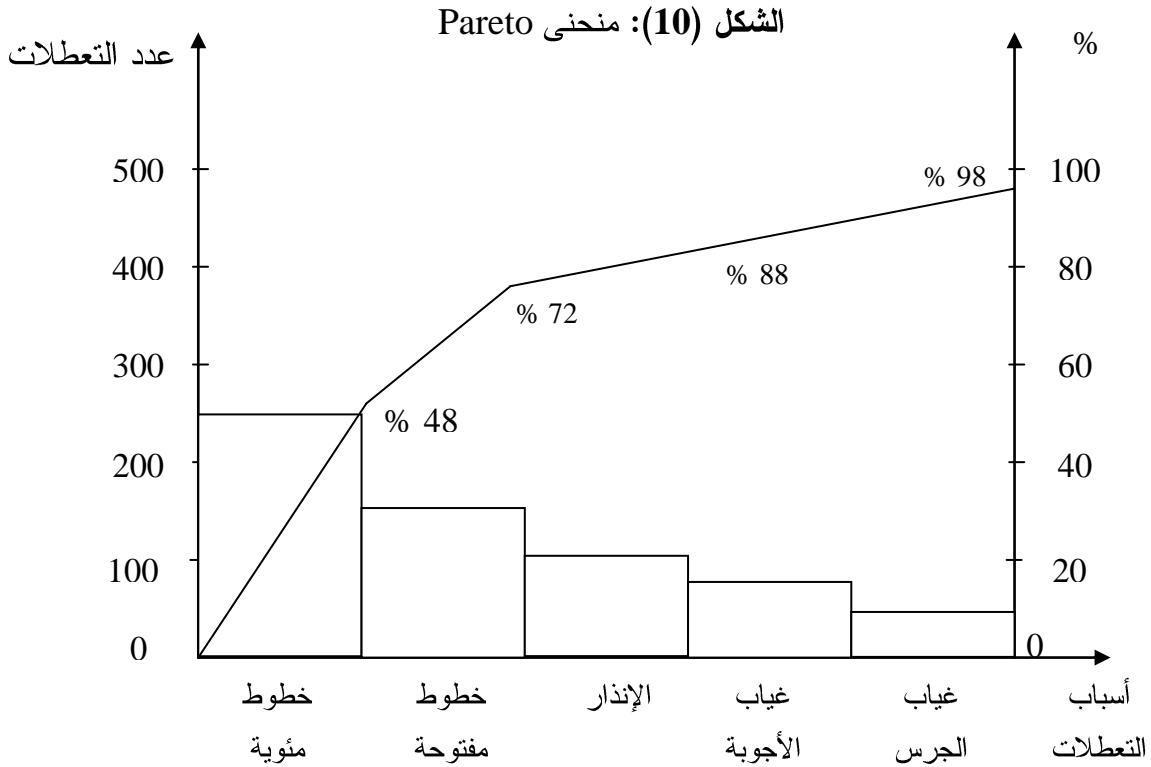
يدعى أيضا بأسلوب الأولويات حيث يهدف إلى تصنيف الظواهر والأسباب حسب أهميتها (1) وبالتالي تحديد أولوية حل المشكلات، حيث يساعد الإدارة على التركيز على حل المشكلات التي

(1) J. J Daudin . C.S Tapiero, les outils et le contrôle de la qualité, éd Economica, Paris, p:39.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لها أهمية كبيرة نسبيا، ويرتكز هذا التحليل على قاعدة أساسية مفادها أن 80% من المشكلات ترجع إلى 20% من الأسباب وبالتالي فإن 20% من المشكلات ترجع إلى 80% من الأسباب، ومهمة تحليل باريتو هو إظهار الأسباب الأكثر تكرارا لأجل لفت نظر الإدارة إليها ثم الأسباب الأقل فالأقل تكرارا ويمكن رسم تحليل باريتو من خلال اتباع الخطوات التالية:⁽¹⁾

- 1- تصنيف حدوث المشكلة
 - 2- حساب عدد الأخطاء أو العيوب وتوزيعها على تصنيفات حدوث المشكلة.
 - 3- حساب النسبة المئوية للأخطاء أو العيوب الموجودة حسب تصنيفات الأسباب.
 - 4- ترتيب الأسباب وفقا للنسب المئوية من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.
 - 5- رسم المحور الأفقي (x) لتمثيل الأسباب والمحور الرأسي (y) لتمثيل عدد الأخطاء ونسبها المئوية.
 - 6- وضع مقياس للنسب المئوية التراكمية على خط موازي للمحور الرئيسي.
 - 7- رسم عمود منفصل لكل سبب من الأسباب المصنفة بالترتيب من التكرار الأعلى إلى التكرار الأقل متوجها في اليسار إلى اليمين.
 - 8- وضع نقاط أمام منتصف كل عمود ووصل هذه النقاط ببعضها.
- وفي هذا المثال نقدم منحني parito الذي يمثل أسباب التعطلات الهاتفية.



Source :Robert chapeancon,thechnique d'amélioration continue, Dunod,paris, 2003, p :248.

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 262، 263.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ويظهر من الشكل أعلاه أن المشكلة التي تحتاج إلى جهود أكبر لحلها هي الخطوط المشوشة. وبالتالي فإن الإدارة سوف تركز على إعطائها الأولوية. كما يظهر من الشكل أن المشكلة التي تحتل الأولوية الثانية هي الخطوط المفتوحة حيث تقوم الإدارة بالتركيز على حلها بعد إعطاء الأولوية لمشكلة الخطوط المشوشة، وبالتالي نجد أن تحليل باريتو يساعد الإدارة في التركيز على المشاكل التي تحتل أهمية بنسبة كبيرة تمهيدا لحلها.

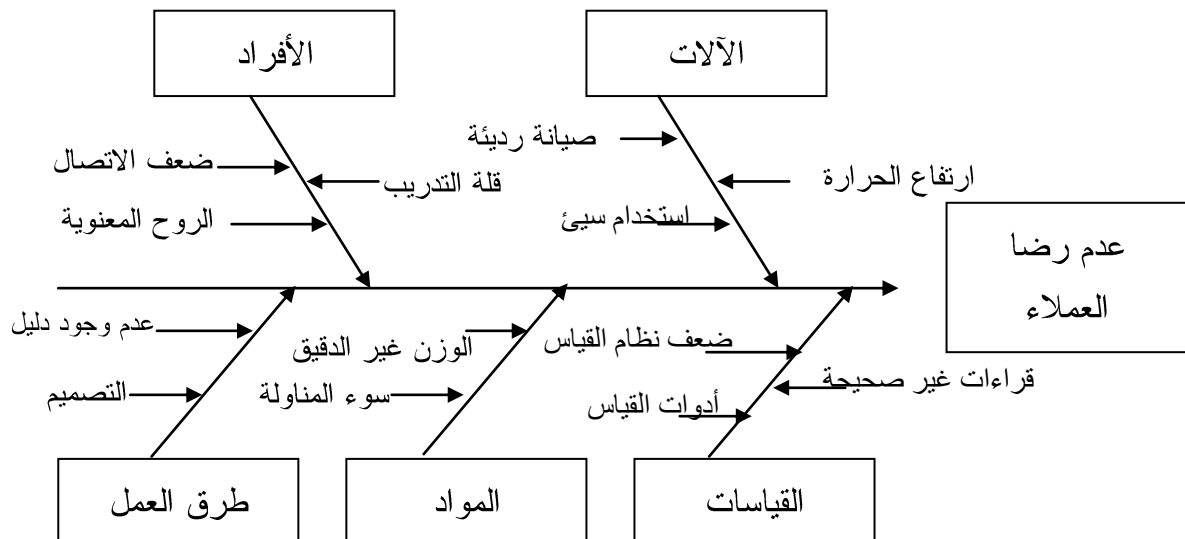
ثانيا : خريطة السبب والأثر:

ويطلق عليها كذلك إسم مخطط إيشيكاوا أو مخطط عظمة السمكة. وتستعمل لتحليل العلاقات الموجودة بين السبب و الأثر وكذا شرح هذه العلاقات مع تسهيل إيجاد حلول للمشاكل عن طريق البحث عن الأسباب الحقيقية.(1)

تمثل خريطة السبب والأثر أسباب المشكلة وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة نفسها، حيث يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولا والتي تصبح وكأنها رأس السمكة بعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسية لهذا الخط، إذ يوضح عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة، بعدها يتم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية لخط الوسط ووضع الأسباب الثانوية عليها، وبناء عليه تظهر خريطة السبب والأثر والتي تمكن المطلع من تحليل الأسباب الرئيسية والثانوية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.(2)

ويبين الشكل التالي مثالا لاستخدام خريطة السبب والأثر لمشكلة عدم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.

الشكل (11): خريطة سبب / أثر



المصدر : محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص:272

(1) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص:93.

(2) Karou Ishikawa, la gestion de la qualité, traduit par JM douchy, Dunod, Paris, 2002, p:26.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من الشكل السابق نلاحظ أن الخطوط المتفرعة من الخط الرئيسي تمثل الأسباب الرئيسية بينما الخطوط المتفرعة من الخطوط الفرعية تمثل الأسباب الثانوية، وإجمالاً فهناك خمسة أسباب رئيسية حسب الشكل تؤدي إلى وجود المشكلة .

1 -الآلات: ارتفاع الحرارة، الإستخدام السيئ، الصيانة الرديئة.

2 -المواد: الوزن غير الدقيق، سوء المناولة.

3 -الأفراد : قلة التدريب، ضعف الإتصال، الروح المعنوية.

4 -طرق العمل : عدم وجود دليل، التصميم غير جيد.

5 -القياسات: قراءات غير صحيحة، أدوات القياس، ضعف نظام القياس .

ومن الممكن أن يتفرع عن الأسباب الثانوية تفرعات أخرى وهذا يعتمد على طبيعة المشكلة ومدى تعدد أسبابها.

وفي ختام هذا العنصر التغير في ظل إدارة الجودة الشاملة تجدر الإشارة إلى أن أي تغيير أيا كان نوعه وشكله لابد أن يلقي مقاومة من قبل العاملين داخل المنظمة، فعلياً إذا أن نتوقع هذه المقاومة، ونعرف كيف نتعامل معها وندافع عن هذه التغيرات وذلك من خلال توفير جملة من المتطلبات الضرورية لنجاح عملية التغير هذه وبالتالي تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، على أرضية وأسس متينة.

II- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إذا كان على إدارة المنظمة العمل على تغيير ثقافة المنظمة وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي

وتوجيه أنماط الإشراف فيها بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن نجاح تطبيق هذا النهج الإداري الشامل يتطلب بالمقابل توفير عدد من المتطلبات الأساسية تعتبر بمثابة التربة الصالحة والمناخ المناسب لاستقبال وتطبيق هذا النهج ومن أهم هذه المتطلبات التي ينبغي توفرها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن نجد مايلي:

II-1- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية والخصائص الإيجابية التي إذا تبنتها الإدارة وطبقتها فإنها ستساعدها حتماً في الوصول إلى أداء متميز، والجدير بالذكر فيما يخص هذه المبادئ أنه ليس هناك اتفاق بين الباحثين في تحديدها ليس نتيجة تعارض بعضها مع بعض، ولكن كل ما في الأمر هو تركيز بعض الباحثين على المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وما عاداها فهي مبادئ فرعية تنطوي تحت هذه المبادئ وتحتويها، وإلى جانب ذلك نجد بعض الباحثين لم يميلوا إلى مسألة تقسيم المبادئ وعدوا جميعها عناصر أساسية متساوية في الأهمية ومع وجود هذا التباين بين الباحثين في تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة فإنه يمكن تلخيص أهم هذه المبادئ فيما يلي:

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

II-1-1/ التركيز على العميل:

من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة إرضاء العميل وتحقيق احتياجاته وتوقعاته كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة وسلوكها الإداري، ويتم ذلك من خلال دراسة السوق وتحديد هذه المتطلبات والإحتياجات ومن ثم تسخير جهود المؤسسة لتلبية هذه الإحتياجات وقياس درجة رضا العميل عليها.⁽¹⁾

ومن حيث تركيزها على تلبية احتياجات العميل تعرف منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تحقق من خلالها المؤسسة كل احتياجات المستهلك وأهدافها معا.⁽²⁾ وهذا ما ذهب إليه كول « cole » عندما عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "نظام إداري يضع رضا العميل على رأس قائمة أولويات المنظمة بدلا من التركيز على الأرباح القصيرة المدى"⁽³⁾. إذ أن تلبية احتياجات العميل في المدى القصير يضمن بقاء ونمو المؤسسة في البيئة التنافسية، ويؤدي إلى تحقيق أرباح عالية نتيجة لنمو المبيعات في المدى الطويل، كما يضع نظام إدارة الجودة الشاملة أهمية إشباع حاجة العملاء وكسب رضاهم بصفة دائمة هدفا إستراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية وتخصص له كل الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية. ويتضمن مبدأ التركيز على العميل ثلاث جوانب رئيسية نوردتها فيما يلي:

أولا : من هو العميل؟

يقصد بالعميل هنا ليس فقط العميل الخارجي للمنظمة، والذي تسخر المنظمة كل جهودها لتحفيزه على شراء منتجاتها، بل تشمل أيضا كلمة العميل ، العميل الداخلي أو المستهلك الداخلي، وهم الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء كانوا أقساما أو إدارات أو أفراد، فالإدارة أو الأقسام داخل المنظمة ينظر إليها على أنها مورد وعميل في نفس الوقت، فالقسم الذي يؤدي مهمة ما هو في الحقيقة عميل للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يليه، وبذلك فإن كلمة العميل هنا أوسع وأشمل، فهو قد يكون داخليا "داخل المنظمة" وقد يكون خارجيا "خارج المنظمة"، وإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم العميل بنوعيه الداخلي والخارجي⁽⁴⁾ بمعنى أنها نظام منظم لإرضاء الزبائن الداخليين والخارجيين⁽⁵⁾ على ذلك فإن تحمل مسؤولية الجودة من أي فرد في التنظيم هو من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة.

(1) Segot Jaque, Assurer le passage a les normes ISO9001 version 2000, Afnor, Paris,2001, p:12.

(2) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص:74.

(3) خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق ص:71.

(4) عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبيية المتكاملة، منهج إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بيمك "، ط 4 ، القاهرة،

2006، ص:16، 17.

(5) Integrated quality dynamics, www.igd.com/hoshin-def.html

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ثانيا : تحقيق رضا العميل:(1)

يمثل العميل ومحاولة كسب ثقته محور إدارة الجودة الشاملة، وقد اقترح كانو « cano » خمسة مفاهيم للعملاء تتعلق بالجودة ولها ارتباط وثيق بتلبية رغبات واحتياجات العميل وتوقعاته، ثلاثة منها تشكل محور الإهتمام: الجودة المتوقعة، الجودة المرضية والجودة التي تجلب السرور، أما الإثنان الآخران فهما :الجودة المعتدلة والجودة العكسية.

وتدل **الجودة المتوقعة** على المقومات أو المميزات التي يتوقعها العميل ويتم طلبها بطريقة ضمنية أو غير علنية، عند توافر هذه المقومات يشعر العملاء بالرضا، في حين يجلب إنعدامها استياءهم، أما **الجودة المرضية** فهي التي تقوم بوصف المقومات والمزايا التي يرغب العميل في توافرها إذ أن هذه الأخيرة تكسب رضا العميل وتتفق مع توقعاته و لا تتفوق عليها، ومن جهة أخرى نجد أن **الجودة التي تجلب السرور** تشير إلى تلك المقومات والمزايا التي لا يطلبها العميل ولا يعلم بإمكان وجودها، فعند توافرها يشعر العميل بالسرور ، في حين لا يشعر بالإستياء عند عدم وجودها، وبالتالي فإن هذا النوع من الجودة يفوق توقعات العميل و توفره يجلب له السرور، ويتعين على المنظمة الحصول على الجودة المتوقعة لتفادي شعور العميل بالإحباط ، كما يجب عليها إيجاد الجودة المتوقعة من أجل تلبية توقعات العميل وبالتالي الحصول على رضاه أما الجودة الجالبة للسرور فسوف تفوق توقعات العميل، مما يجلب السرور له ، ويجعله يفضل التعامل مع هذه المنظمة.

وعلى هذا الأساس فمدخل إدارة الجودة الشاملة لا يكفي فقط بتحقيق توقعات العميل وإنما يعمل على تعدي هذه التوقعات والزيادة عليها، وهذا يتطلب أن تستخدم المنظمة كل الوسائل من أجل تقييم مستوى رضا العميل للوصول إلى جودة تفوق توقعاته(2).

و لهذا يجب التركيز على العمليات التي تحقق الجودة العالية للعميل الداخلي والخارجي وذلك لزيادة درجة رضاهم، لأنه وببساطة بقاء المنظمة واستمرارها يتوقف على ولاءهم ، خاصة في ظل حدة المنافسة العالمية الحالية.(3)

ثالثا : معالجة الشكاوي :

من المهم الترحيب بأي شكوى من العميل إلى المنظمة ودراستها والإهتمام بها واتخاذ قرار بشأنها فهي من جهة فرصة لحل كل المشاكل واكتشاف نقاط الضعف ومن جهة أخرى هي فرصة لتحويل الأشخاص غير الراضين على المنظمة إلى أشخاص لديهم ولاء للمنظمة ومنتجاتها.(4)

(1) خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع، سابق ص: 91،92 .

(2) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، مرجع سابق، ص: 335 .

(3) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 98 .

(4) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص: 78 .

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إلا أن بعض المنظمات ترى أن مهمة التسويق لديها تنتهي بإيصال المنتج إلى العميل، فالعميل تسلم المنتج و المنظمة استلمت الثمن والعلاقة أصبحت منتهية مما يتسبب في خسارة العملاء وفقدان الحصة السوقية بانتظام بسبب المنافسة الشديدة، وكل ما يفعله هذا النوع من المنظمات أنه يتحرك للتحقيق عندما ترد شكاوى من العملاء، وإذا لم يحدث رضاهم مرتفع إلا أن المنظمات التي يكون لديها توجه بالعميل تتجاوب بشدة مع شكاوي عملائها بل وتذهب إلى أبعد من ذلك، إذ أنها تحاول البحث عن شكاوى لأن عدم وجودها لا يعني بالضرورة وجود مستوى عالي من الرضا فقد تكون الوسائل المتبعة لإعطاء العملاء فرص تثبيت عدم رضاهم عن المنتج غير كافية أو أن هناك أغلبية صامته من العملاء ليس على استعداد لتقديم شكوى مهما كانت الظروف. (1)

إذا يمكن القول أن الإهتمام بالعميل والتوجه إليه من خلال الإهتمام بحاجاته ورغباته وتوقعاته وشكاويه هو المدخل الحقيقي لنجاح المنظمة في أداء المهام التسويقية لها، هذا الأمر يحتاج إلى أن تقوم المنظمة بتحديد حاجات العميل ورغباته من جهة نظره هو وليس من جهة نظر إدارتها وموظفيها كما يجب أن تركز على رضاه في المدى البعيد وليس على رضاه في المدى القريب، وبالتالي نلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة تؤكد على أن الإصغاء لرغبات العميل وتلبيتها هو السبيل الوحيد والأكثر دواما بالنسبة للمنظمة لتحقيق الريادة. (2) ذلك أن المحافظة على العملاء الحاليين و الحصول على آخرين جدد أكبر تحد تواجهه المنظمة مما يتطلب تحقيق منتج ناجح في السوق التنافسية(3).

II-1-2/ التحسين المستمر:

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المنظمات، ويؤكد المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلى نتيجة إيجابية لسلسلة من الخطوات و النشاطات المترابطة. (4)

وهذا ما ذهب إليه كل من "كوتلر" (Kotler) و "ديبوا" (Dubois) عندما عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " جهود تقوم بها المؤسسة على مستواها العام من أجل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والإجراءات". (5)

(1) فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1996، ص:137،138.

(2) shojshiba et autre, (4) révolution de management pour la qualité total, manuel d'pprentissage et de mise en œuvre du systémme TQM, Dunod, paris , 1997, p:49.

(3) Mitonneau Hermi , ISO 9000- version 2000,le management de la qualité au plus proche des entreprises, Dunod, Paris,2001, p:68.

(4) صلاح الدين حسين الهيثي، زياد يوسف المعشر، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء، مجلة النهضة العربية، كلية الإقتصاد والعلوم الإقتصادية، العدد12، القاهرة، يوليو2002، ص:39.

(5) Kotler et Dubois, marketing management, Publie union, 10ème édition, Paris, 2000, p:90.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وعلى هذا الأساس تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة واستراتيجياتها على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، وذلك من أجل التكيف الدائم مع التغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية⁽¹⁾.

بمعنى أن مفهوم التحسين المستمر لم يعد يقتصر فقط على حل المشكلات وإدخال التحسينات البسيطة على المنتج بل أصبح يشمل كذلك المجالات التالية:⁽²⁾

- 1- إن التحسين المستمر مسؤولية كل فرد بالمنظمة وخصوصا أعضاء الإدارة العليا.
- 2- إن التحسين المستمر يركز على تحسين العمليات لتحقيق نتائج أفضل، كما يركز على عنصر التدريب من أجل نجاح برامج التحسين المستمر، بمعنى أنه يهتم بالموارد البشرية مثل الموارد المادية.
- 3- تعتمد فلسفة التحسين المستمر على التسليم بأهمية الزبون وضرورة إرضائه وإشباع رغباته.
- 4- إن اهتمام العاملين ببرامج التحسينات المستمرة وإلزامهم بتنفيذها يساهم في تحقيق أهدافها، كما أن وجود قنوات اتصال فعالة يساهم في استمرار عملية التحسينات.

وتتميز إدارة الجودة الشاملة عن الإدارة التقليدية باستمرار التطوير والتحسين ففي الإدارة التقليدية يتم التطوير حسب الحاجة، أما في إدارة الجودة الشاملة فإن التطوير والتحسين عملية مستمرة تتطلب التقييم المستمرة للمدخلات والعمليات و المخرجات عبر خطط عمل فعالة تتناول تحسين أو معالجة المشكلة، ومن ثم القيام بتنفيذ الخطة على نطاق محدود على سبيل التجربة، لفحص فعالية التنفيذ في ظل هذا النطاق الضيق، وأخيرا تأتي مرحلة مباشرة العمل وفق الخطة الموضوعة بعد التأكد من فعاليتها.

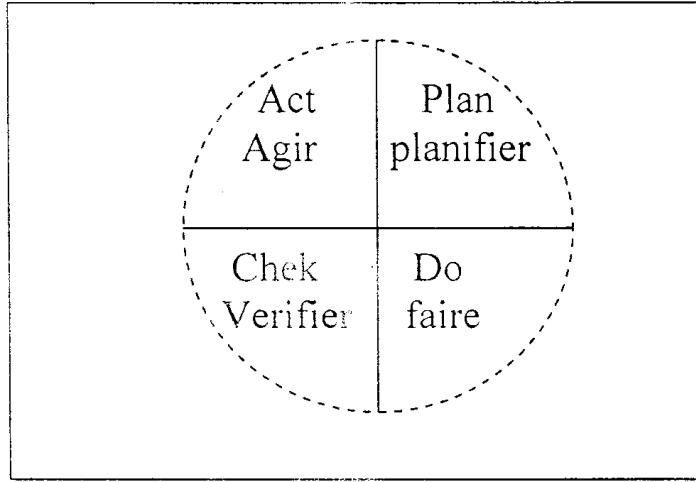
لهذا فجهود التحسين المستمر يجب أن تتواصل باستمرار دون توقف، لأن فرص التطوير لا تنتهي أو تتوقف عند حد معين بغض النظر عن كفاءة الأداء أو مستوى الجودة التي تم الوصول إليه. ومن أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسينات المستمرة مدخل PDCA cycle والذي تم تطويره من قبل شيوارت (Shewhart) بناء على فلسفة ديمينج (Deming) ليصبح إطارا عاما لمراحل أنشطة التحسين المستمرة، ويوضح الشكل التالي خطوات هذا المدخل:

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص:129.

(2) Claude y,ves Bernard, le management par la qualité totale ,Afnor,Paris,2000,p :76.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

شكل(12) : عجلة التحسين المستمر



المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص:182

من الشكل أعلاه يتبين لنا أن PDCA تتضمن أربع خطوات: (1)

- 1 - **خطت: plan** : تبدأ الخطوة الأولى بالتخطيط أي بتقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها مع وضع معايير محددة للتقييم.
 - 2 - **إفعل: Do** : نفذ الخطة و طبق التغيير في نطاق محدود.
 - 3 - **إفحص: Check** : قم بقياس النتائج وتقييمها، حدد هل كان هناك نجاح في جهود التحسين أم لا وذلك حسب معايير التقييم .
 - 4 - **نفذ: Act** : إذا كانت النتائج ناجحة إعتد خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى في المنظمة، أما إذا كانت النتائج غير ناجحة فقم بتعديل خطة التحسين أو إلغائها، كما تشمل هذه المرحلة على توثيق النتائج الجديدة ووضع أهداف التحسين للدورة القادمة.
- وتستمر عملية التحسين من خلال هذه المراحل الأربعة بشكل مستمر وهذا يعني عدم الرضا عن الوضع الحالي و الإستمرار نحو الأفضل و الأحسن لأنه هناك دائما فرص للتحسين يجب استغلالها.
- وعلى هذا الأساس فإن إدارة الجودة الشاملة هي ذلك النظام الناجع و الفعال الذي يضم كل عوامل التطوير من أجل التحسين المستمر لجودة المنظمة بهدف الإشباع التام لرغبات العملاء وباستعمال كل الإمكانيات المتاحة (2) مع الأخذ بعين الإعتبار أن التحسين المستمر يتحقق في كافة العمليات و الأنشطة وعلى جميع المستويات، ويعتبر فلسفة تنظيمية تحاكم العمل بالمنظمة. (3)

(1) محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق، ص:182، 183.

(2) Katchyochi Ichihara, maitriser la qualité, édition Mare, Nostrum, 1996, p:11.

(3) Daniel Boeri, Melina Cuguen, maitriser la qualité tout sur la certification et la qualité totale, éd Maxima, paris ,2000,p: 20.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

II-1-3/ التركيز على العمليات والنتائج معا:

وفقا لمدخل إدارة الجودة الشاملة تعتبر النتائج المعيبة مؤشرا لعدم الجودة في العمليات ذاتها، ومن ثم يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة ، وهذا بدوره يؤكد على ضرورة أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز و الإهتمام، ولا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة، ولذلك فإن هذا المدخل يهتم تماما بأسلوب العمل و كيفية الأداء واستمرار تطوير وتحسين هذا الأداء، وليس فقط الإهتمام بنتيجة هذا الأداء.⁽¹⁾

وفي ظل إدارة الجودة الشاملة فإننا نستخدم النتائج الناقصة، أو التوقعات غير الملباة كأعراض أو كمؤشرات على أن شيئاً ما يتم عن طريق الخطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات، فالنتائج المعيبة تعتبر مؤشرا لعدم الجودة في العمليات ذاتها، ومن ثم يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات.⁽²⁾

ويمكن الوصول إلى نتائج مرضية عند تحقيق الإستخدام الكفاء لموارد و نشاطات الجودة، لذا يجب التركيز على تحسين العمليات و التحكم فيها لأن ذلك يعتبر ضرورة حتمية إذا ما أردنا الوصول إلى تلك النتائج المرضية وهذا ما يفسر إلزامية التركيز على كل من النتائج والعمليات معا.⁽³⁾

II-1-4/ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

يعني هذا المبدأ الإقلاع عن استخدام سياسة إطفاء الحرائق في إدارة الأعمال، والشروع في استخدام أساليب وسياسات إدارية سليمة تمنع وقوع الأخطاء والمشاكل ، بل وتحد من التدخلات غير المرغوبة في اختصاصات الأعمال بكل وظيفة.⁽⁴⁾

بمعنى أن هذا المبدأ يركز على تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى وليس تصحيح الأخطاء حال وقوعها مع الإعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء.⁽⁵⁾

حيث أنه وقبل إدارة الجودة الشاملة كان المديرون يعتقدون بأن التحكم في الجودة يتم عن طريق التكثيف من عمليات الفحص والتفتيش، على عكس ما يحدث أثناء اعتماد هذه الفلسفة الحديثة، إذ يتطلب الأمر استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من الإقتصار على استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء وتبديد الموارد وبالتالي توجيه الإهتمام نحو منع المنتجات و الخدمات المعيبة بدلا من اكتشاف العيوب والأخطاء.

(1) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، مرجع سابق، ص:329.

(2)حوزيف جابلونسكي ، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك"، القاهرة، 1996، ص:03.

(3) Segot Jaque ,op-cit, p:18.

(4) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، مرجع سابق، ص: 330

(5) عبد العزيز أبو نبعة، فوزية مسعد، إدارة الجودة الشاملة" المفاهيم و التطبيقات"، مجلة الإداري، العدد 74، جامعة اليرموك، عمان، سبتمبر 1998، ص:70.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

II-1-5/ اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق:

تتميز المنظمات المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات فردية أو توقعات مبنية على آراء شخصية، لذا يتوجب على المؤسسة وضع إستراتيجية لاتخاذ القرارات مبنية على الحقائق الواجب توافرها قبل البدء في عملية الإنتاج وليس على ضوء الحقائق المعتمدة على الحدس و الخبرة الشخصية، كما يجب علينا أيضا تطوير نظام المعلومات وجمع الحقائق، لأن اتخاذ القرار لحل مشكل ما أو تحسين مجال أداء ما يتطلب جمع معلومات وفيرة ودقيقة من مصادر متعددة وباستخدام مجموعة من الأدوات العلمية و الإحصائية المساعدة على ذلك.⁽¹⁾

II-1-6/ تعبئة خبرات القوى العاملة:

وفقا لهذا المبدأ فإنه يجب على الإدارة أن تعمل على تعبئة خبرات القوى العاملة، وأن تدرك أهمية مقابلة جهودهم بالثناء وإشعارهم بأهميتهم وتأكيد انتمائهم للمنظمة ليس فقط من خلال تقديم أجور جيدة، بل من خلال محاولة الوصول إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تنمي اهتمامات العاملين بالمنظمة عن طريق عناصر أخرى في سلم احتياجات الموظف أقلها الأجور وأعلىها تحقيق الذات مرورا بتغذية المكانة الإجتماعية التي يمكن تحقيقها من خلال العمل لفترات طويلة في المنظمة الواحدة، ومشاركتهم في تحسين الجودة واتخاذ القرارات ، وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تعمل وفق مبدأ العلاقات الإنسانية الذي يؤثر بشكل واضح في الإنتاجية، لأن وجود مناخ الصراحة والثقة يشجع على تحقيق إنجاز أفضل ودرجة ولاء أعلى للعاملين حيث يؤدي التعاون و المشاركة بين المدير والعاملين في ظل أجواء العمل المفتوحة إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي تحسين إنتاجيتهم.⁽²⁾ فالعلاقات الإنسانية هي ميدان الإدارة الذي يهدف إلى تحقيق التكامل بين الأفراد في محيط العمل بشكل يدفعهم ويحفزهم إلى الإنتاجية والتعاون وفي الوقت ذاته إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية و الإجتماعية، ولذلك يجب إشعارهم بأنهم أعضاء في فريق واحد قادر على تحقيق النجاح للمنظمة.⁽³⁾

II-1-7/ التغذية العكسية:

إن هذا المبدأ يتيح للمبادئ الخمسة السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها، وفي هذا المجال تلعب الإتصالات الدور المحوري، لأن أي منتج من أي نوع لا يمكن تصميمه بدون مدخلات بشرية ، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية الأمنية التي تمكن الأفراد على اختلاف مستوياتهم من

(1) www.moe.gov.com/moe/bultin/issueg/quality mang.html

(2) سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة "الأسس و الوظائف" ، مطابع الفرزدق، الرياض، 2001، ص:249.

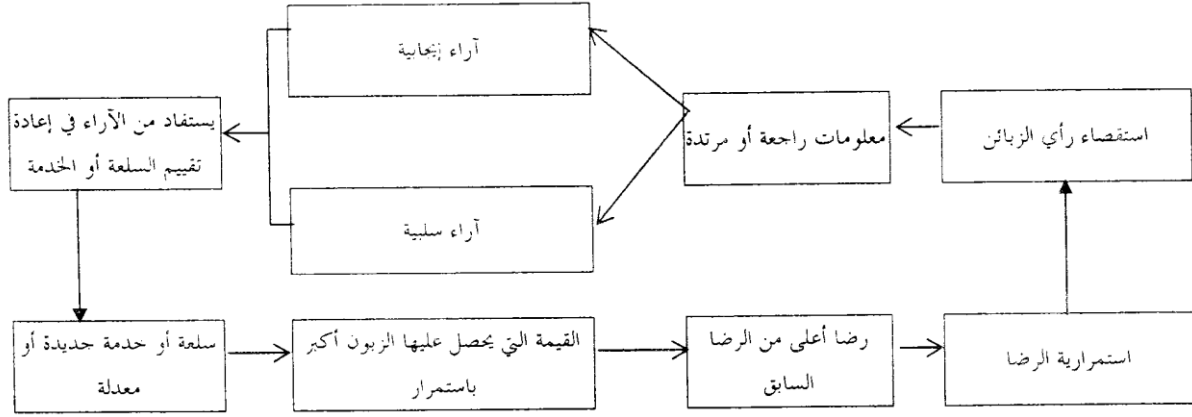
(3) صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"مدخل الأهداف"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص:497.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

التعايش مع ما يدور في منظماتهم ومراقبة سير عملياتها بدءا من مرحلة المدخلات يعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في زيادة فرص النجاح والإبداع، وكذلك هو الضمان للإرتقاء بمستوى الأداء. (1)

ونعرض فيما يلي شكلا توضيحيا يوضح لنا دورة التغذية العكسية:

شكل (13) : دورة التغذية العكسية



المصدر : عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص:160

وفي الأخير يمكن القول بأن هذه المبادئ تعتبر بمثابة السمات والخصائص الإيجابية التي تسمح لأي منظمة بالتطبيق الفعال لمدخل إدارة الجودة الشاملة وعلاوة على ذلك فهي تمثل الركائز الأساسية لفلسفة هذا المدخل والتي يجب مراعاتها و الإلتزام بها عند وضعه موضع التطبيق والتنفيذ .

II-2- القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة أهم عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة فدورها يبرز في كل مرحلة وكل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة في وضع الرؤيا القيادية، في صياغة الرسالة، وفي تحديد الإستراتيجيات وغير ذلك إلا أن القيادة الملتزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتجلى دورها بالخصوص في توفير المتطلبات التالية:

II-2-1/ دعم وتأييد الإدارة العليا لمدخل إدارة الجودة الشاملة:

من الضروري إقتناع الإدارة العليا أولا وقبل كل شيء بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك حتى يكون لديها الإستعداد لدعم التغييرات التي ستحدث في المنظمة . (2) فبدون الإلتزام والإقتناع الكامل من طرف أفراد الإدارة العليا ورؤساء المنظمات بأهمية إدارة الجودة الشاملة فإن أية جهود تبدل على مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب، بل ولن يكتب لها النجاح ويتمثل دور الإدارة العليا بالنسبة لتطبيق هذا المدخل فيما يلي (3):

(1) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، مرجع سابق، ص:331.

(2) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص:205.

(3) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، مرجع سابق، ص:334.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- 1 -الدعم والتأييد المستمر لهذا المدخل.
- 2 -الإعلان أمام جميع المديرين والعاملين بتطبيق هذا المدخل، والإلتزام بالخطط والبرامج الخاصة بتحسين الجودة على كافة المستويات.
- 3 -تخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق هذا المدخل.
- 4 -تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق اللازم، وتسهيل الحصول على البيانات اللازمة بسهولة، وتقديم الدعم لفرق تحسين الجودة من خلال التدريب، وإعداد قادة الفرق ، ومتابعة أعمال هذه الفرق.

II-2-2/ تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:

يعتمد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على وجود قيادة متفتحة، تقوم بالأخذ بزمام المبادرة من خلال تقديم القدوة وإعطاء المرؤوسين أمثلة على التطوير والتحسين في مجالات معينة، وتوضح لهم الطريقة التي يمكنهم بها قيادة مرؤوسيهـم.

وبالرغم من أن القيادة العليا ضرورية جدا، إلا أن القادة الذين يتطلبهم هذا المدخل يجب توافرهم بجميع مستويات المنظمة، وذلك أن النمط القيادي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ذلك النمط القيادي الفعال الذي يعمل بروح الفريق ويعمل على توفير مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق.⁽¹⁾ وهذا ما يوفره النمط القيادي الديمقراطي الذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات والتوسع في تفويض الصلاحيات، إذ يقول ريتشارد ويليامز في هذا المجال أنه " إذا كانت ظروف الشركة لا تسمح أساسا بفكرة تفويض السلطة للعاملين فربما يكون الوقت غير مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ".⁽²⁾

كما أن اتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مكاشفة ومصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبوا إليه من أهداف سواء متمثلة بتحقيق أعلى الأرباح أو أفضل عائد على الإستثمار أو رضا الزبون ...الخ يعد منهاجا في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.⁽³⁾

وعلى هذا الأساس وفي ضوء ما تقدم عرضه حول النمط القيادي وخصائصه في ظل إدارة الجودة الشاملة يمكن القول أنه من الضروري تغيير أسلوب القيادة المعمول به في المنظمة من قبل مديريها ورؤسائها في المستويات الإدارية، واستبداله بأسلوب أكثر فاعلية يقوم على البحث والتقصي وهو ما يعرف بالإدارة الجواله أو الإدارة المرئية.

(1) نفس المرجع السابق، ص:336.

(2) ويليامز ريتشارد ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة و نشر مكتبة جرير ، ط 1 ، الرياض، 1999، ص:44.

(3) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص:65.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الإدارة الجواله: (1)

يقوم هذا الأسلوب على فكرة أساسية مفادها: جعل الرؤساء قريبين من واقع تنفيذ العمل ، أي يقضون معظم وقتهم بجانب مرؤوسيههم خلال تنفيذهم لمهامهم بحيث يكونون قريبين من المشاكل الفعلية التي تصادفهم ومن موقع الحدث. والسبيل إلى ذلك هو تبني الرؤساء لأسلوب الإتصال غير الرسمي، الذي يجعل قنوات الإتصال مفتوحة مع المرؤوسين بشكل دائم، وهذا يستدعي من الإدارة الجواله كسر الحواجز التنظيمية الرسمية التي يوجدها الإتصال الرسمي الجامد، واستبداله بالإتصال غير الرسمي والرسمي المرن بأن واحد. فالمدير التواق للعلاقات الرسمية مع مرؤوسيه، ويقضي معظم وقته في مكتبه، سيدد نفسه معزولا عنهم، مثل هذا المدير لا تحتاجه إدارة الجودة الشاملة بأي شكل من الأشكال، لأنه يمثل النمط التقليدي في الفكر الإداري القديم، الذي يفضل الإدارة عن التنفيذ، فالإدارة الحديثة التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي الإدارة الجواله، التي تراها دائما في مواقع العمل جنبا إلى جنب مع مرؤوسيهها، جاعلة قنوات الإتصال مفتوحة بين القاعدة والقمة باستمرار لجعل الأعمال تنفذ بسهولة وسلاسة دون وجود عوائق، وهذا ما أسماه المفكرون " بالسيولة التنظيمية Organization Liquidity " التي تقوم على تفعيل الإتصال غير الرسمي، وتضع حدا للرسميات عبر المستويات الإدارية التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي، والتي كانت تشكل عائقا أمام سيولة العمل وتدفعه داخل المنظمة ككل.

وبناء عليه يمكن القول أن الإدارة الجواله وسيلة ذات فعالية كبيرة في تحقيق السيولة التنظيمية التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة ووضعها (الإدارة الجواله) موضع التطبيق يكون من خلال توفير بيئة أو مناخ تنظيمي غير رسمي، عن طريق كسر الحواجز التنظيمية غير الرسمية بين المستويات الإدارية من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، وفي الوقت نفسه تنمية الإتصال غير الرسمي بينها، من خلال التركيز على إجتماعات غير رسمية بين الرؤساء و المرؤوسين يدور فيها نقاش وحوار صريح بين الطرفين، ويعتبر الرؤساء أنفسهم أعضاء في فريق عمل واحد، ينغمسون ويندمجون مع مرؤوسيههم في عمل تعاوني يسوده الديمقراطية.

ويمكن تلخيص إنعكاسات الإدارة الجواله الإيجابية في ما يلي:

- تضع العملية الإدارية بمكوناتها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق، ضمنا) موضع التطبيق العملي، انطلاقا من مبدأ لا فصل بين الإدارة والتنفيذ.
- تجعل الأعمال تتم بسهولة دون عوائق، مما يخفف من الروتين إلى أدنى حد، لأن الإتصال غير الرسمي الذي تتبناه الإدارة الجواله، يبعد تنفيذ العمل عن التعقيد، والدورات المستندية، والمذكرات، والخطابات...الخ.

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص: 103-105.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- تخرج الرؤساء من مكاتبهم وبروجهم العالية ، وتضعهم في أرض الواقع ، بحيث تكون نظرتهم للأمور نظرة واقعية وليست نظرية، فهي تنزع الرئيس من كرسيه المريح ليرى ما يحدث في ميدان العمل.
 - توفر البيئة الصالحة لتحقيق سياسة إدماج العاملين (المشاركة)، وزرع الولاء والانتماء لديهم اتجاه رؤسائهم والمنظمة، وتحقيق درجة عالية من التفاعل والتنسيق بينهما.
 - تفعل عملية الرقابة المباشرة والوقائية بأن واحد، حيث تكشف الخطأ قبل وقوعه أو عند حدوثه، فتكون عملية التدخل و العلاج سريعة.
 - تكسر حاجز الخوف الموجود لدعم المرؤوسين ليأتوا إلى مكاتب رؤسائهم، وقول ما لديهم من معلومات، وأفكار، إقتراحات.
- وفي الختام نجد أنه لا بد من الإشارة إلى انتقاد المتحمسين للبيروقراطية والإجراءات و الرسميات و الضبط والربط، لهذا النمط القيادي الجديد، وهو أن السيولة التنظيمية وبيئتها المتحررة من القيود والروتين، تهيئ الفرصة للفوضى وضعف الرقابة. إن الرد على هذا الإنتقاد هو أن التجربة خير برهان ودليل ، فتجارب الشركات الأمريكية واليابانية في هذا المجال أثبتت العكس ، فغياب الرسميات و حلول محلها البيئة المتحررة من القيود ذات قنوات الإتصال المفتوحة دون حواجز، ساعد على تحقيق الأهداف، وذلك بوساطة وجود دافعية وحماسة ورغبة في العمل والأداء لدى الجميع، لأن الإنسان بطبيعته ولد حراً، وبالغريزة التي خلقها الله تعالى فيه، يعشق الحرية في كل شيء وهذا ما تحاول تعزيزه إدارة الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في المنظمة ، من خلال أسلوب الإدارة الجواله وتحقيق السيولة التنظيمية.

II-2-3/ تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة:

يتوقف تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التهيئة الشاملة لثقافة المنظمة من جميع جوانبها لتكون متوافقة تماماً مع مبادئ وفلسفة هذا المدخل، إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق هذا المدخل في ثقافة تنظيمية مناوئة لا تتوفر فيها مقومات النجاح والإستمرار، لذا يجب على أفراد الإدارة العليا بالمنظمة تهيئة وخلق ثقافة تنظيمية تتسم بما يلي: ⁽¹⁾

- 1 - إزالة أي عوائق تحول بين العامل والإعتزاز بعمله.
- 2 - غرس الشعور لدى العاملين بأن مسؤولية الجودة مسؤولية جماعية وبالتالي يجب مواجهة الأخطاء دون توجيه اتهامات مضادة والنظر إليها على أنها فرصة للتحسين.
- 3 - تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل وحلقات الجودة وإزالة الحواجز الإدارية بين الوظائف والإعتراف بعلاقة العميل الداخلي.

(1) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، مرجع سابق، ص:334.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وعليه فلا بد من تثقيف جميع الموارد البشرية في المنظمة بمفهوم الجودة وضرورة التميز في كل جوانب الأداء، والتأكيد على أن تلبية متطلبات واحتياجات العملاء يجب أن يتجسد في كل قسم من أقسام المنظمة، فضلا عن التزام الإدارة العليا بها.

إذا يمكن القول أن قيادة المنظمة تقوم بدور أساسي في صياغة استراتيجياتها من خلال وضع رؤيا شاملة للمنظمة تشتق من خلالها رسالتها وأهدافها لتتمكن بعد ذلك من وضع سياسات العمل المفصلة انطلاقا من نتائج التحليل الإستراتيجي، ولكن نجاح القيادة يبقى مشروطا بضرورة توفير مناخ تنظيمي ملائم، إذ يتوجب على قيادة المنظمة ومنذ بداية اتخاذ القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة العمل على إعداد وتهيئة الموارد البشرية العاملة في المنظمة على مختلف مستوياتهم.⁽¹⁾

II-3- العنصر البشري هو الأساس:

تتظر إدارة الجودة الشاملة إلى العنصر البشري في المنظمة على أنه أهم عناصر المنهجية الجديدة، فهو الذي يتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب التركيز على الأمور التالية التي تشكل في مجموعها عملية متكاملة تسهم إسهاما فعالا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

II-3-1/ الإدارة الجيدة للموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية القوة الدافعة لاستمرار ونجاح إدارة الجودة الشاملة، ولذلك فمن الضروري توجيه الإهتمام إليها من خلال الإدارة الجيدة لها، والتي تركز على وضع نظام الإختيار والتعيين وشغل الوظائف وتقويم الأداء وبرامج التدريب والتحفيز المستمرة، وكذلك بناء فرق العمل ذاتية الإدارة، وذلك لتحقيق التحسين المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين.⁽²⁾

ووفقا لفسلفة إدارة الجودة الشاملة فإن المهم في إدارة الموارد البشرية هو التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنشأة وليس المنافسة، حيث أنه من خلال هذا التعاون تستطيع الأقسام معرفة احتياجات الأقسام الأخرى من موارد مالية وفنية وغيرها من المستلزمات التي تساعد على دعم عملية التحسين المستمر وكذلك الإعتماد على التغذية المرتدة التي تحصل عليها المنظمة من المستفيدين في تقييم نظام العمل بشكل إجمالي وعدم تقييم أداء العاملين بشكل فردي.⁽³⁾

II-3-2/ التعليم والتدريب المستمر:

لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح يجب تدريب وتعليم جميع أفراد المنظمة على أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة حتى يقوم تطبيقها على أساس صلب وسليم، وذلك بهدف نشر الوعي بين العمال والمديرين بأهمية تبني هذا البرنامج، وبالتالي تمكينهم من تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم الوظيفية باستمرار.⁽⁴⁾

(1) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، مرجع سابق، ص: 77، 78.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 52.

(3) خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق ص: 96، 95.

(4) www.mmsec.com/jawda1.html

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

والتدريب عنصر مهم وحيوي من عناصر إدارة الجودة الشاملة، فجميع العاملين على كافة المستويات يجب تزويدهم بالمستويات الملائمة من التعليم والتدريب لإكسابهم الوعي بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولكي تصبح مهاراتهم ملائمة لذلك وبالتالي اكتساب الخبرة التي تمكنهم من استخدام أدوات وأساليب التحسين المستمر في معالجة المشاكل وتحسين الجودة ،⁽¹⁾ والمقصود بجميع العاملين على كافة المستويات هو توفير فرص تدريب للمنظمة ككل.⁽²⁾ ونود الإشارة هنا إلى أن التعليم والتدريب يساعدان في عملية تغيير الثقافة التنظيمية و تعديل سلوك الأفراد بما يخدم سياسة الجودة الشاملة.

II-3-3/ المشاركة الكاملة:

تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة، إذ أن ذلك يساعد على زيادة ولاء هؤلاء الأفراد وانتمائهم للمنظمة وأهدافها، كما يساعد على تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الإتصال المباشر بين الوظائف والإحتكاك المستمر بين العاملين مما يساعد على خلق مناخ تنظيمي جيد يسوده العمل الجماعي المتكامل .

كما يهدف مبدأ المشاركة الكاملة إلى تعزيز موقع الموارد البشرية وتشجيعها على الأداء الفعال، حيث يؤدي تدريب الأفراد على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتنمية روح العمل الجماعي في بقية مجالات التخصص الضرورية لأداء الأعمال إلى الإستفادة من ملاحظات العاملين عن المشكلات المؤثرة سلبا على الجودة، وكذا مشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة من خلال تشجيع نظام الإقتراحات وتطبيقها.⁽³⁾

ولا يتم تحقيق ما سبق إلا بتجنيد كل طاقات المؤسسة كما يؤكد ذلك الأستاذ الياباني ناكاروما (NAKAROMA) الذي يرى أن التسيير في ظل إدارة الجودة الشاملة ليس متمثلا في تحويل أفكار المسؤولين إلى أيدي العمال المنفذين ، ولكنه جمع لكل القدرات لصالح المنظمة، فنروتها هي جميع عمالها وليس في المنظمة نوع من العمال يفكر ونوع آخر ينفذ دون تفكير.⁽⁴⁾ فإدارة الجودة الشاملة أسلوب لتسيير المنظمة يهدف إلى التعاون والمشاركة المنظمة من كل العاملين من أجل تحسين المنتجات والخدمات والأنشطة مما يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وأهداف المنظمة.⁽⁵⁾

(1) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، مرجع سابق، ص:336.

(2) عبد الفتاح محمود سليمان، مرجع سابق، ص:20.

(3) سملاي يحضية، مرجع سابق، ص:07،08.

(4) Renaud Demaricourt , les samourais du managmrnt production "marketing et finances au japon, Vuibert, paris, 1993, p :52.

(5) حشمت جبر، ياسر فاروق، المدير المحترف و حلقات التميز، مطبعة النيل، القاهرة، 1996، ص:94.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ولا تقتصر عملية المشاركة على جميع العاملين والقطاعات الوظيفية بالمنظمة فقط، بل تتعداها إلى المشروع المشترك " الذي يجمع بين المنتجين المباشرين، المسوقين، ومقدمي الخدمات وحتى الموردين، مع منحهم جميعا فرصة لتقييم أعمالهم وتقديم آرائهم وتحويلها إلى قوة فعالة لحل جزئيات المشاكل التي تحدث كل يوم وعلى كافة المستويات.⁽¹⁾

II-3-4/ سياسة دمج العاملين:⁽²⁾

تؤكد إدارة الجودة الشاملة على تغيير تسمية المشاركة لتصبح دمج العاملين، وذلك لأن المصطلح الثاني أكثر عمقا في معناه، وأكثر دلالة على أهمية المشاركة فسياسة الدمج تعني إشراك جميع العاملين في كل شيء، في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، وعمليات التحسين... الخ، وذلك وفق منطق ومنهجية الإدارة بالأهداف.

وإذا كانت السمة الرئيسية التي تتصف بها منهجية إدارة الجودة الشاملة هي: التعاون والعمل

الجماعي وروح الفريق فإن شعار المنظمة التي تطبق هذه المنهجية هو تبني سياسة "دمج العاملين" التي تؤكد على إشراكهم في كل شيء، من هذا المنطلق نجد أن إدارة الجودة الشاملة بحاجة ماسة إلى أن تنتهج مبدأ ديمقراطية الإدارة في كافة المجالات التي تقوم على مبدأ دمج العاملين في المنظمة وعلى كافة المستويات، في عملية اتخاذ القرارات، في حل المشاكل، وتصميم المنتج، واقتراح الحلول من أجل التطوير والتحسين وتحميلهم المسؤولية، وإشعارهم بأنهم جزء من المنظمة، إذ أن المنظمة التي تريد أن تنتهج وتطبق النمط الدكتاتوري ولا تتبني سياسة دمج العاملين، من الأفضل لها أن تلغي فكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأن الدمج جزء حيوي في الثقافة التنظيمية الجديدة.

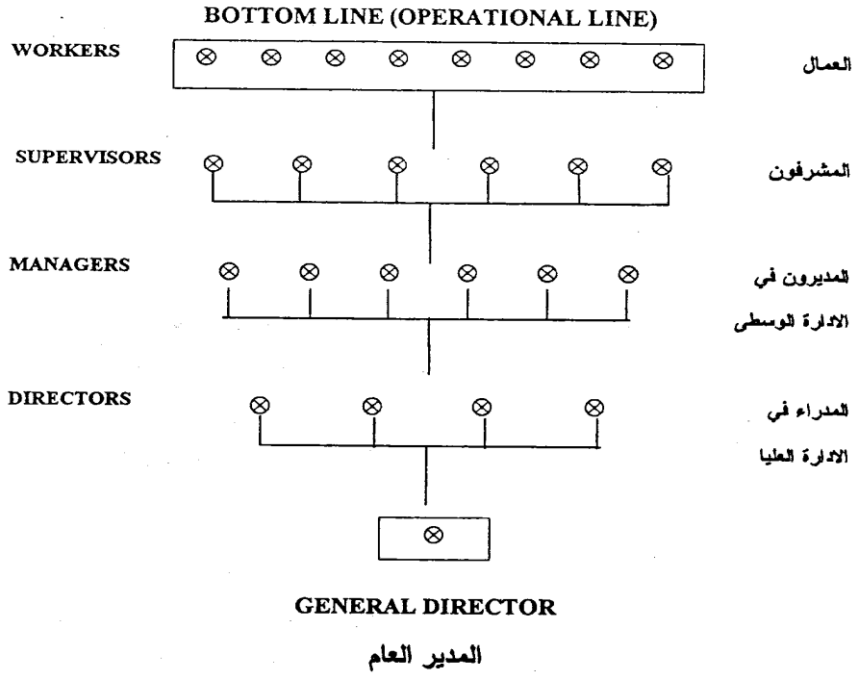
ونود الإشارة في هذا المجال إلى ضرورة التركيز على التنفيذ (غير الرؤساء) في قاعدة الهرم التنظيمي بشأن عملية الدمج فهؤلاء هم الذين سينفذون العمل، وتحقيق الجودة يعتمد عليهم بشكل أساسي، وبدونهم لا يمكن تحقيقها، لذلك يجب إشراكهم في حل المشاكل، واتخاذ القرارات، وتوعيتهم، وتدريبهم، وتأهيلهم من أجل أن يشاركوا بفعالية في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، ولا بد من جعل قنوات الإتصال مفتوحة بينهم وبين المستويات الإدارية الأخرى وخاصة العليا، وللدلالة على أهمية هذه الناحية، فقد اقترح " توم بيترز " أحد رواد إدارة الجودة الشاملة أن يكون شكل الهرم التنظيمي مقلوبا على النحو المبين في الشكل التالي:

⁽¹⁾ Renaud Demaricourt , op-cit, p :56.

⁽²⁾ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص:124-126.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الشكل (14): الهيكل التنظيمي لـ "توم بيترز"



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص:125.

وحول أهمية إدماج العاملين نستعرض التجربة التالية التي مرت بها شركة " كرايسلر " Chrysler " الأمريكية لصناعة السيارات، التي تجاهلت ولمدة سبع سنوات سماع رأي أحد الفنيين العاملين على خط الإنتاج، حول ضرورة تعديل تصميم مقاعد السيارة، إلى أن اتضح لها بعد ذلك بأن التصميم الذي قدمه هذا الفني هو ما يريده المستهلك، وأن السوق أصبح يطلب ذلك وهذا ما جعلها تتأخر عن الشركات الأخرى المنافسة في تلبية رغبات زبائنهم، وخسارة جزء من حصتها في السوق. لذلك نرى مدى أهمية عملية الدمج، ومدى أهمية تقبل الآراء وسماعها، وتشجيع المبادئ لدى جميع العاملين، فمن لديه فكرة للتطوير والتحسين، فلندعه يشارك ويبيدي رأيه ونشجعه على ذلك، فالدمج ليس مسألة شعار وحبر على ورق ، بل هو واقع تطلبه إدارة الجودة الشاملة.

يتضح مما سبق مدى ضرورة التركيز على مسألة دمج الخط التنفيذي الأول (قاعدة الهرم التنظيمي) لأن العمال في هذا الخط هم أول من تقع عليهم مسؤولية تحقيق الجودة في السلعة أو الخدمة، التي يقوم عليها رضا العملاء. فالمعلومات الرقابية القادمة من هذا الخط للمستويات الإدارية العليا هامة جدا حيث في ضوءها يمكن أن تتم عمليات التقييم وتصحيح الأخطاء وإدخال التحسينات المستمرة، فهذا لخط هو القادر فقط على وضع هذه التحسينات موضع التنفيذ الصحيح، وهو القادر على ضبط التكاليف وتحقيق الجودة ورضا العملاء كتحصيل حاصل. فما يخطط له فريق الإدارة العليا ما هو في الواقع إلى عبارة عن فرص تهيب للعمال (الخط التنفيذي) لأن يفكروا ويبدعوا ويحسنوا، فإذا لم يفعلوا ذلك، ذهبت هذه الفرص مهب الريح.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من هذا المنطلق تطلب إدارة الجودة الشاملة تحفيز وتشجيع العمال على المشاركة، وتوفير الفرصة لهم للإفصاح عما لديهم، وإعطائهم المرونة الكافية في عملهم، فهؤلاء يدهم في العمل مباشرة، ولديهم أفكار عملية وواقعية يجب الإستفادة منها في عمليات التحسين وحل المشاكل، فإدخال أي تغيير لا بد أن يكون من خلالهم، وبالتالي نجب أن مسألة إندماجهم في جميع الأمور التنفيذية أمر حتمي وضروري ولا غنى عنه.

ولتفعيل سياسة الإدماج، نرى أنه من الأهمية بمكان إطلاع العاملين بشكل مستمر على وضع المنظمة في السوق، والمنافسة ونتائجها الحالية، ونجاحاتها للإطلاع يجعلهم باستمرار في قلب الحدث، ويشعرهم بأهميتهم ويجعلهم يندمجون في المنظمة ويقدرن ظروفها ، وبالتالي نجد أن هذا الأمر ضروري جدا بالنسبة للعمال لأنه يرفع من معنوياتهم.

II-4- الفياس والتحليل والتحسين:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود أنظمة لضبط وقياس وتحليل وتحسين العمليات لإثبات قدرتها على مطابقة المنتج لرغبات الزبائن، إذ تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تصميم المنتجات وفق معلومات يتم جمعها من الجمهور بشكل دوري وبطرق مختلفة من أجل تطوير خدماتها ومنتجاتها لتتلاءم مع أدوات ورغبات وتوقعات العملاء " نظام المعلومات " كما تعمل على قياس المنتج وفق أنظمة معينة للتأكد من مطابقته للمواصفات: " نظام القياس " ولا يتأتى هذا كله إلا بتوفر نظام فعال للإتصالات سواء داخل أو خارج المنظمة، كما أن التحليل و التحسين المستمر لا ينفى المسؤولية الأخلاقية و الإجتماعية لإدارة الجودة الشاملة ، وعليه فإن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب:

II-4-1/ وجود نظام للقياس:

إن قياس الجودة يعني الحصول على أرقام ومؤشرات للجودة، يمكن من خلالها التعبير عن درجة مطابقة المنتجات والخدمات لاحتياجات العملاء، ومن مؤشرات الجودة الأكثر استعمالا نتائج الرقابة النهائية التي تتأكد من درجة مطابقة خصائص المنتج للمعايير الموضوعه مسبقا والتي يجب أن تكون مطابقة لمتطلبات العميل.

فمن المتطلبات الأساسية إذا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الإختلافات في الإنتاج والإنحراف في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، ومن ثم تحقيق التحسين المستمر في أداء المنظمة.(1) لذا فإن درجة المطابقة بين التصميم و الأداء الفعلي لا يمكن أن تتحقق دون أن يكون التصميم قابلا للتنفيذ من جهة و له مقاييس و متغيرات واضحة الأبعاد و المعالم من جهة أخرى. (2) وعليه فإن نظام

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص:206.

(2) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص:206.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

القياس هذا يجب أن يتضمن معايير ومقاييس دقيقة للأداء يمكن بواسطتها قياس مستويات الجودة التي يتم تحقيقها و التفاوت بين تلك المستويات، خاصة وأن هذا التفاوت في مستويات الجودة قد يرجع إلى أحد عناصر نظام العمل كالأفراد العاملين أو الآلات والمعدات، أو طرق أداء العمل، أو الإدارة، أو نظام المشتريات، أو بيئة العمل. (1) كما يجب أيضا معرفة و قياس مستوى جودة منتجات وخدمات المنظمات المنافسة، لأن الحفاظ على نفس مستوى الجودة في الوقت الذي يقوم فيه المنافسون بتطوير و تحسين منتجاتهم يشكل خطرا حقيقيا على المنظمة.(2)

وبالتالي يعتبر نظام القياس ضرورة أساسية لرصد تقدم عملية التحسين المستمر في الجودة، وبدونه سوف يكون التحسين أكثر صعوبة.

II-4-2/ فعالية نظام الإتصالات:

من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للإتصالات في الإتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوسين أو بين داخل المنظمة و خارجها، وينبغي أن يكون نظام الإتصالات قادرا على إيصال المعطيات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيهم بمضمونها في أقرب وقت ، فمن الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية و الذي ساهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها هو نهجها الواقعي في تبني نظام إتصالات فعال إيماننا منها بأن نظام الإتصال بالمنظمة هو الجهاز العصبي لها. (3)

ومن أجل زيادة فعالية نظام الإتصال يتم التأكيد ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية اللامركزية، والإتصالات الأفقية، بدلا من أسلوب المركزية والإتصالات الرئيسية بهدف تدعيم العمل الجماعي بين العاملين داخل المنظمة. (4)

II-4-3/ فعالية نظام المعلومات:

يعتبر نظم المعلومات المحكم والجيد أحد أهم العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، فالتغذية العكسية الواردة من العميل تعد من أهم المصادر التي يعتمد عليها هذا المدخل باعتبار أنها مهمة جدا لتحديد معايير القياس للأداء وفرق العمل، بل ومهمة للمنظمة ككل، وبما أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على التوجه بالعميل وإرضائه ومعرفة حركة سلسلة العمل الداخلية والتحسين المستمر للجودة، فإنه لا سبيل إلى تحقيق ذلك إلا عن طريق توافر المعلومات وتحليلها وتبادلها عبر المنظمة، وتفسير هذه المعلومات حتى تصبح أداة فعالة في رفع مستوى الجودة عن

(1) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، مرجع سابق، ص:335

(2) Gogue jean marie, management de la qualité, op-cit, p :54.

(3) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص:207.

(4) سملاي يحضية، مرجع سابق، ص: 07.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

طريق نشر المعرفة بين جميع العاملين وهذا بدوره ينعكس على فلسفة المنظمة، ويجعلها تحافظ على مركزها التنافسي في الأسواق (1).

فمن المؤكد أن اتخاذ أي قرار، وحل أية مشكلة، وتحسين أي مجال من مجالات العمل داخل المنظمة، يتطلب جمع معلومات وفيرة، لتعطي رؤية واضحة وجليّة عن طبيعة المشكلة والقرار المراد اتخاذه، أو التحسين المنوي إدخاله، وتجمع المعلومات والحقائق عموماً من مصدرين اثنين بها. **المصدر الداخلي:** وهو العاملون الذي يكون لديهم في العادة وفرة كبيرة من المعلومات عن واقع العمل والمشاكل المصاحبة له، واقتراحات لا يستهان بها.

المصدر الخارجي: ويكون من خلال جمع معلومات وحقائق من:

- العملاء.
- الموردين.
- المنظمات الأخرى ذات العلاقة.

فأرى الزبون والمورد شيء هام لتقييم الوضع الراهن من أجل التحسين والتطوير. ونود الإشارة في هذا المقام إلى أنه لكي تؤدي عملية جمع المعلومات والحقائق ثمارها المرجوة منها وكما يجب، نجد من الضروري استخدام الحاسب الآلي، لجعل نظام المعلومات في المنظمة محوسباً يستفيد منه كل من يعمل فيها، أي وضع قاعدة معلوماتية تخزن فيها كافة المعلومات والحقائق، والبيانات والإحصاءات المتعلقة بكافة جوانب العمل، وتوفيرها لمن يحتاجها بسرعة فائقة، مبنية، مصنفة، ومحللة، مما يساعد على رفع وتيرة العمل ومستوى جودته. كما نود الإشارة أيضاً في هذا المقام وبشكل خاص إلى مدى أهمية وضع قاعدة معلوماتية خاصة بعملاء المنظمة، يخزن فيها كافة المعلومات المتعلقة بهم من حيث: مطالبهم، توقعاتهم، مستوى دخلهم، عناوينهم... الخ، تحت شعار هو:

" إعرف زبونك بعمق من خلال جمع معلومات عن كل شيء يتعلق به "

هذه القاعدة المعلوماتية تساعد المنظمة وإلى حد كبير في رسم سياسة تعاملها مع زبائنها، وتلبية مطالبهم، وتحقيق توقعاتهم، وإيجاد الرضا والسعادة لديهم، وفق معلومات وحقائق موضوعية يتم جمعها عنهم، وهذه المعلومات يجب تحديثها باستمرار تحت مظلة المتابعة المستمرة. (2)

II-4-4/ المسؤولية الأخلاقية و الإجتماعية: (3)

المحافظة على قضايا البيئة والمجتمع جزء أساسي من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فالمنظمات التي تطبق هذه الفلسفة عليها واجب أخلاقي هو: إنتاج سلع و تقديم خدمات لا تضر بالبيئة و الصحة

(1) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، مرجع سابق، ص:337.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص:157-159.

(3) نفس المرجع السابق، ص ص:127-129.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

العامّة، و إن كان لا مفر من ذلك، عليها أن تسعى جاهدة لأن تخفف هذا الضرر إلى أدنى حد ممكن و تعويض المجتمع عن ذلك. فإدارة الجودة الشاملة و قضايا البيئة و المجتمع هما وجهان لعملة واحدة،

وقد أقترح تغيير مصطلح TQM إلى TQME إختصاراً لـ: **Quality Environment Management Total**، و ذلك دلالة على مدى تركيزها على قضايا البيئة و المجتمع.

وفي ظل إدارة الجودة الشاملة و فلسفتها و ما تشتمل عليه من مفاهيم يتوقع زبائن المنظمة منها القيام بتصرفات أخلاقية تجاه البيئة، و ذلك بإنتاج سلع و خدمات ذات جودة عالية و بأسعار مناسبة و المحافظة على سلامة البيئة لكي لا يقع ضرر على الصحة العامة. وبالطبع هذا التوجه هو خير دعاية تقوم بها المنظمة لنفسها، حيث ستحظى على رضا زبائنها و تقديرهم لها و ثقتهم بها، و يمكن القول بوجه عام بأن موضوع المسؤولية الأخلاقية و الإجتماعية قد أصبح موضوع الساعة الآن لما له من أهمية، و ذلك بسبب ما تعانيه الكرة الأرضية من تلوث و إضرار بها من جهة و ما يعانيه الإنسان من جهة أخرى خصوصاً في ما يسمى بالدول الفقيرة، و على ضوء ذلك أصبحت كبرى المنظمات العالمية تقوم بوضع برامج لهذه الغاية، نعرض ملخصاً عنها على سبيل المثال و ليس الحصر:

* تقديم خدمات ثقافية، و منح دراسية، و تبرعات و إعانات، على شكل خطة سنوية يمكن إشراك المجتمع المحلي في وضعها.

* إطلاع المجتمع على نشاط المنظمة و ممارساتها و السبل التي سوف تستخدمها من أجل منع تلوث البيئة.

* إحترام القوانين و التشريعات الحكومية و الدولية، و خاصة في ما يتعلق بأمر الصحة العامة و التلوث البيئي.

* المحافظة على الثروات الطبيعية و عدم إستخدامها بشكل سيء.

* تقديم تبرعات للجمعيات الخيرية.

* تقديم إعانات للدول الفقيرة.

إذا يمكن القول أن المسؤولية الأخلاقية و الإجتماعية في ظل إدارة الجودة الشاملة جزء لا يتجزأ من رسالة المنظمة و فلسفتها الجديدة، و مطلب لتطبيقها.

و أخيراً يمكن القول أنه من الأهمية بمكان لأي منظمة ترغب في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أن تقوم بتحديد و تحليل و توفير هذه المتطلبات و العناصر الأساسية حتى تضمن النجاح في ذلك.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

III- تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إذا كان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستدعي توفير عدة متطلبات يجب احترامها، فإن ذلك لا يتأتى إلا من خلال مراحل متكاملة وفق جدول زمني متناسق، مع العلم أن عملية التطبيق هذه قد لا تخلو من العديد من المعوقات و الأخطاء.و يمكن الإستعانة فيها بالعديد من النماذج الرائدة في هذا المجال.

III-1- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، فبالإضافة إلى كونها علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إسعاد وإرضاء العميل. نجد أن تطبيقها لا يتم دفعة واحدة بل يتم وفق مراحل متكاملة و متناسقة يمكن تلخيصها كما ذكرها " جوزيف جابلونسكي " كما يلي:

III-1-1 المرحلة الصفرية : "مرحلة الإعداد"

تمثل مرحلة الإعداد أهم مرحلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأنها و ببساطة مرحلة اقتناع و تبني الإدارة والقيادات الإدارية لفلسفة و مدخل إدارة الجودة الشاملة، وبناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات تطبيق هذا المدخل، وذلك من خلال إعداد القادة وإظهار التزامهم بالجودة الشاملة ، و لذلك يتم التركيز في هذه المرحلة على إبراز دور الإدارة القيادي، وتغيير الأنظمة القيادية القديمة تدريجيا إلى الأنماط الجديدة التي تتلاءم و مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ويجب في هذه المرحلة أن يقرر كبار المديرين التنفيذيين بالمنظمة عزمهم على الاستفادة من مزايا إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ هؤلاء المديرين بتلقي تدريب متخصص يستهدف إكسابهم الثقة بالنفس، وعدم التخوف من التغيير. و تتحدد في هذه المرحلة أيضا الأهداف و المصطلحات التي يجب الإجماع عليها. ويتم إنشاء مجلس للجودة، و يوضع تخطيط إستراتيجي شامل، ويتم تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة في تلك الإستراتيجية العامة. كما يصدر خلال هذه المرحلة قرار بالالتزام بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ، ومن الأهمية بما كان أن يكون المديرين على اقتناع كامل بالرؤية المستقبلية حتى يكون في مقدورهم نقلها إلى مرؤوسيه⁽¹⁾.

ولإنجاز هذه المرحلة بنجاح يجب إتباع الخطوات التالية التي تنطوي عليها:

1- إتخاذ قرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

وذلك من بعد دراسة مدى الحاجة إلى هذا المدخل من خلال عرض نجاحات المنافسين وتجارب الشركات الرائدة في هذا المجال، والفوائد العديدة التي حققوها من وراء تطبيق هذا المدخل حيث يعتبر

(1) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، مرجع سابق، ص:393.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هذا الأمر في غاية الأهمية لأنه وبناءا عليه يقرر المديرون التنفيذيون ما إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا. (1)

2- تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين:

بعد أن يقرر كبار المديرين التنفيذيين تطبيق هذا المدخل، فإنه يجب أن يتلقوا تدريباً أساسياً على المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وأدواتها، وكيفية توصيل هذه المبادئ إلى جميع العاملين. والهدف الأساسي لتدريب هؤلاء المديرين بالإضافة لإكسابهم الثقة بالنفس و عدم الخوف من التغيير هو الحصول على التزام الإدار العليا بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة و تغيير النمط التقليدي للإدارة إلى النمط الجديد الذي يتماشى وثقافة الجودة الشاملة. (2)

ويمكن أن يتم هذا التدريب داخل أو خارج المنظمة، وإن كان يفضل التدريب خارج المنظمة لكل المديرين التنفيذيين الرئيسيين ومشاركتهم فيه في وقت واحد، وذلك حتى يمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة لمنظمتهم بالإضافة إلى التفاعل بينهم أثناء التدريب. (3)

وأثناء هذا التدريب يتم إنجاز العديد من الأشياء الهامة: (4)

أولاً: إن هؤلاء المديرين المشتركين في التدريب يبدؤون في تنظيم أفكارهم الخاصة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، فبالنسبة للبعض يمكن أن تكون هذه المفاهيم جديدة وبالتالي لا يعرفون كيفية تطبيقها، ولهذا السبب نجد أن المدرب المحترف يجب أن يشجع التفاعل إلى أقصى حد ممكن، ومن المهم التغلب على الخوف لأن هذه القضايا سوف تظهر فيما بعد مع مرؤوسيك، ويجب أن تستعد من الآن للتعامل معها.

ثانياً: من المهم أيضاً أن تعرف وتتقن المصطلحات التي ستستخدمها المنظمة حيث يشير البعض لإدارة الجودة الشاملة على أنها لجنة الجودة أو مجلس الجودة، ويفضل آخرون استخدام مصطلح "المجلس الاستشاري للمنظمة" ويرفضون إحالة معظم الأشياء إلى لجنة للبحث فيها، وهناك الكثيرون ممن يتعثرون في هذه المرحلة الأولى حيث يستخدمون مصادر عديدة للتدريب على إدارة الجودة الشاملة ويفشلون في تنسيق أو توحيد المصطلحات، وبالتالي تشويش العديد من الأفراد بالعديد من المصطلحات المختلفة، مع العلم أن هذه النقطة في غاية الأهمية عند البدء في تفويض إدارة الجودة الشاملة للأسفل داخل المنظمة. إذا يجب على الأفراد داخل المنظمة أن يقرؤوا نفس اللغة.

3- التخطيط الإستراتيجي الشامل للمنظمة:

يمثل التخطيط الإستراتيجي العملية الإدارية التي تستخدمها المنظمة لرؤية مستقبلها وتطوير الإستراتيجيات والعمليات اللازمة لتحقيق تلك الرؤية، وتتمثل نقطة البدء عند القيام بالتخطيط الإستراتيجي في تحديد رسالة المنظمة، وكذلك رؤيتها. حيث يعتبر إعداد بيان رؤية المنظمة بمثابة أول خطوة إيجابية

(1) عبد الرحمن توفيق: الجودة الشاملة" الدليل المتكامل"، مرجع سابق، ص: 228.

(2) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص: 340.

(3) عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة"الدليل المتكامل"، مرجع سابق، ص: 229.

(4) نفس المرجع السابق، ص: 330.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

نحو إدارة الجودة الشاملة. وبعد تحديد رؤية المنظمة يتم ترجمة بيان الرؤية إلى مجموعة من الأهداف الرئيسية للجودة والتي تشمل كلا من الأهداف الطويلة الأجل و القصيرة الأجل وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ووضع مؤشرات وأدوات لقياس مستوى الأداء، وبعد ذلك يتم الانتشار التنازلي لتلك المعلومات إلى جميع العاملين على كل المستويات داخل المنظمة.(1)

أولاً: صياغة كل من رسالة ورؤية المنظمة.(2)

من الناحية المثالية، نجد أن تطوير صياغة الرسالة تأخذ مكانها أثناء جلسة لإثارة الأفكار، وعادة ما تكون خارج مواقع العمل وبمساعدة المدرب المحترف وهنا- وعن طريق الاتفاق الجماعي- يصل المديرون التنفيذيون الرئيسيون إلى صياغة مختصرة ودقيقة توضح سبب وجود هذه المنظمة في مجال الأعمال، ومن المعتاد التعبير عن ذلك في ضوء الالتزام بالجودة والاستجابة لمتطلبات العملاء، وأن تصبح المنظمة قادرة بدرجة أكبر على المنافسة.

إن صياغة الرسالة يجب أن تكون سهلة الفهم بحيث يمكن لأي فرد في المنظمة الوصول إلى معناها ومعرفة دوره في تحقيق نجاحها، ويعتبر الاختصار في صياغة الرسالة أمراً ضرورياً وهاماً وله العديد من المزايا.

أما بالنسبة لصياغة الرؤية فنجد أن المديرين التنفيذيين الرئيسيين يركزون على ما يريدون أن تصبح عليه المنظمة وتضمن ذلك في الصياغة، حيث أن إعداد صياغة رؤية المنظمة تعتبر الخطوة الإيجابية الأولى اتجاه إدارة الجودة الشاملة.

وكمثال لصياغة رسائل ورؤى المنظمات نجد أن:

رسالة منظمة أرامكو قسم ميد وست ستيل صيغت على الشكل التالي أثناء تبنيها لإدارة الجودة الشاملة: "إن سياسة قسم الصلب بالوسط الغربي لأمريكا بمنظمة أرامكو هو تزويد العميل بالمنتجات التي تلبى تماماً احتياجاته ، وتسليمه هذه المنتجات في الوقت المحدد وبسعر تنافسي. إن اسمنا يجب أن يظل ممثلاً للجودة بالنسبة لعملائنا ولأنفسنا ولبائعيننا "

أما بالنسبة للرؤية فنجد صياغة الرؤية لمنظمة IBM في إطار تبنيها لإدارة الجودة الشاملة صيغت على الشكل التالي: " سنسلم عملاءنا منتجات منافسة بدون عيوب وفي الوقت المحدد"

ثانياً: تحديد أهداف المنظمة.(3)

يجب أن تتبع أهداف المنظمة من رسالتها السابق صياغتها ويمكن أن تكون هناك العديد من الأهداف، لكن مرة ثانية، يجب أن تكون موجزة. ويعرض الشكل التالي مثالا لأهداف المنظمة في المرحلة الصفريّة:

(1) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، مرجع سابق، ص:340.

(2) عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة"الدليل المتكامل"، مرجع سابق، ص: 233-236.

(3) نفس المرجع السابق، ص:236،237.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الشكل (15): أهداف المنظمة من خلال مرحلة الإعداد



المصدر: عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة الدليل المتكامل، مرجع سابق، ص 236 .

ومن المثال السابق نلاحظ أن تركيز الأهداف يمس كل النواحي في هذه المنظمة بدءاً من الحفاظ على التميز التقني، وحتى الحفاظ على بيئة عمل آمنة.

والجدير بالذكر أن هذه الأهداف يجب أن تكون مرنة وديناميكية، وتتغير بمرور الوقت لتواكب الحاضر، أما إذا اختفت هذه الأهداف أو حذفت فقد يفسر ذلك على أن إدارة الجودة الشاملة قد أنجزت وانتهت، وكما نعرف فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر عملية مستمرة وليست محطة وصول، وبالتالي فإن وضع تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قائمة الأهداف خلال المرحلة الصفيرية يكشف لنا فيما بعد على أنها تحتاج إلى أن تظل في مكانها إلى الأبد لأن إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة وللايد.

4- تحديد سياسة المنظمة الخاصة بالجودة الشاملة:

تتعلق الخطوة الرابعة في المرحلة الصفيرية برسم سياسة المنظمة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والتي لا بد أن تنص على تلبية احتياجات المستهلك، ويجب أن تشمل تلك السياسة على عنصرين هامين، يتمثل العنصر الأول في الأمن الوظيفي والذي يعتبر أمراً جوهرياً، حيث يجب أن يطمئن العاملون في المنظمة لن يفقدوا أعمالهم نتيجة للزيادة في الإنتاجية التي تتحقق من خلال تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وأما العنصر الثاني فيتمثل في الدعم الإداري وذلك عن طريق إتاحة الفرصة للمرؤوسين لكي يقدموا اقتراحاتهم وآرائهم ويشاركوا في اتخاذ القرارات.⁽¹⁾

(1) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص: 340.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

5- قرار التقدم والالتزام بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ:

إن اتخاذ قرار بالاستمرار أو التقدم وتخصيص الموارد المبدئية اللازمة تمثل الخطوة الخامسة في المرحلة الصفرية، فبعد إكمال الخطوات الأربعة السابقة، يقوم المديرون التنفيذيون بمتابعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. و هذه المتابعة تتم عن طريق تخصيص الموارد اللازمة لإنجاز المرحلة الأولى (وهي مرحلة التخطيط)، وحتى هذه النقطة فإن المديرين التنفيذيين الآخرين في المنظمة يصبحون معنيين ومشاركين في إدارة الجودة الشاملة.⁽¹⁾ حيث يقوم المدراء التنفيذيون الرئيسيون بنقل أهمية إدارة الجودة الشاملة ورسالة المنظمة وبيان الرؤية الخاصة بها إلى جميع المرؤوسين،⁽²⁾ كما أن مشاركتهم لا تنتهي عند هذا الحد بل سيتخذون حالا قرارات أخرى في المرحلة الأولى تتعلق بإنفاق الموارد من أجل التطبيق الكامل لإدارة الجودة الشاملة.⁽³⁾

III-1-2 المرحلة الأولى: " التخطيط "

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ. حيث يتم في هذه المرحلة وضع وتطوير الخطط التفصيلية للتنفيذ، ويتم تجديد الهيكل الداعم أو فريق الخدمات الداعمة والموارد اللازمة للتطبيق. كما يتم اختيار أعضاء مجلس الجودة، وكذلك يتم اختيار منسق الجودة ليكون مسئولاً عن ربط الأنشطة المتعاونة، ثم يلي ذلك تدريب مجلس الجودة والمنسق على مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.⁽⁴⁾

و تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، إذ يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق. و بعد ذلك يقوم مجلس الجودة بوضع خطة التنفيذ والالتزام بتخصيص الموارد وإظهارها إلى حيز الوجود، وبالتالي فإن التخطيط لتطبيق وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة يتم من خلال الخطوات التالية:⁽⁵⁾

1- إختيار أعضاء مجلس الجودة:

يتكون مجلس الجودة من رئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب، والمديرين في المستويات الوظيفية التالية، وبالتالي فإنه يشمل هؤلاء الأفراد الذين شاركوا بنشاط في مرحلة الإعداد، ويتحمل المجلس مسؤولية إدارة وتوجيه ودعم برنامج إدارة الجودة الشاملة وخلق ودعم فرق العمل وتزويدهم بالسلطة اللازمة لممارسة أعمالهم الخاصة بتحسين الجودة والعمليات، وتتمثل أكبر مسؤوليات المجلس

(1) عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة "الدليل المتكامل"، مرجع سابق، ص: 239.

(2) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص: 214.

(3) خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق ص: 85.

(4) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص: 341.

(5) نفس المرجع السابق، ص: 341-344.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في إزالة الحواجز من الكيانات الوظيفية، وتسهيل الاتصال والتغلب على المقاومة التي تواجهها فرق العمل.

2- إختيار منسق إدارة الجودة الشاملة:

والذي يجب أن يتفرغ لمهمة التنسيق وتنظيم الاجتماعات الدورية، وإسداء المشورة لجميع المستويات الوظيفية، وتقديم الاقتراحات لفرق العمل بناء على المعايير التي يختارها مجلس الجودة، ونقل مشورة الاستشاريين إلى جميع فرق العمل بالمنظمة.

ويجب أن تخضع عملية اختيار المنسق لمعايير دقيقة، كأن يكون لديه مهارات قيادية وقدرة فائقة على الاتصالات وإدارة المشروعات الكبرى، وتكون لديه رغبة قوية واقتناع قوي بتحسين الجودة وإرضاء العميل، وأن يكون من بين الأفراد الذين يحبون المشاركة في الأعمال الجماعية، وممن يكونون على استعداد لتكريس وقتهم بالكامل لهذه المهمة، ويعتبر منسق الجودة بمثابة همزة وصل تربط بين جميع النواحي المتعلقة بإدارة الجودة في المنظمة حيث يتمتع بمكانة بارزة على الخريطة التنظيمية بالنسبة للإدارة و يجب أن تتعادل هذه المكانة مع المسؤوليات المنوط به.

3- تدريب مجلس الجودة والمنسق:

بعد اختيار مجلس الجودة والمنسق يتم تدريب أعضاء المجلس الذين لم يتدربوا في مرحلة الإعداد وذلك مع المنسق، ويشتمل هذا التدريب على مقدمة لمبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، مع التعرض لبعض الأدوات والأساليب الخاصة بإدارة الجودة الشاملة. و للتأكد من فهم و استيعاب كل النواحي الإدارية يجب أن يحصل المنسق على تدريب إضافي في الإدارة وأدوات إدارة الجودة الشاملة وأيضاً التسهيلات المطلوبة، ذلك أن منسق إدارة الجودة الشاملة سوف يعمل تسهيل الاجتماعات بانتظام، وكذلك تقديم النصح لكل المستويات الإدارية بالمنظمة.

4- عقد أول اجتماع للمجلس وإعداد مسودة خطة التنفيذ:

يتم عقد أول اجتماع لمجلس الجودة بعد اختيار أعضائه وتدريبهم مع المنسق، وفي هذا الاجتماع يتم وضع ميثاق عمل المجلس، وكذلك يتم توزيع المسؤوليات اللازمة لدعم خطة التنفيذ، وسوف يكون هذا الاجتماع أول فرصة لإشراك العاملين في عملية تحسين الجودة، ويتم ذلك من خلال إشراك ممثل أو اثنين من العاملين في اجتماعات المجلس التحضيرية، إما كأعضاء منظمين أو كمستشارين في بنود خاصة بجدول الأعمال. و بعد ذلك يتم إعداد مسودة خطة التنفيذ، وتتطلب هذه العملية المشاركة المباشرة لكل أعضاء المجلس بالإضافة إلى ممثلين من العاملين بالمنظمة، وكذلك ممثل التدريب بالمنظمة الذي تعد مشاركته أمراً ضرورياً لأن إدارة التدريب تعتبر بالغة الأهمية خلال هذه المرحلة.

5- اعتماد الخطة والتعهد بتوفير الموارد اللازمة:

يتم في هذه الخطوة التصديق على مسودة خطة التنفيذ عقب مناقشتها من جميع الحاضرين، ويتعهد المجلس بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ، حيث تصبح هذه الخطوة يسيرة إذا شارك الجميع في إعدادها.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وتكمن الصعوبة في تخصيص الموارد و ذلك لأن قضية تخصيص الأموال اللازمة للتطبيق عادة ما تظهر على أنها مشكلة. إذ تعتبر هذه القضية حساسة على نوع خاص وذلك بسبب ضخامة حجم الأموال المطلوبة، فقد يتطلب الأمر إعادة تخصيص الموازنات داخل المنظمة أو طلب الدعم من جهة أخرى. و بصرف النظر عن كيفية تحقيق هذا الأمر، إلا أنه يجب الاعتراف بأن هذه الأموال تعتبر بمثابة استثمار طويل الأجل حيث تتوقع المنظمة أن تحصل من وراء هذا الاستثمار على عائد جوهري.⁽¹⁾

6- تحديد العمليات الأساسية واختيار إستراتيجية تنفيذ الخطة:

بعد اعتماد خطة التنفيذ يتم تحديد العمليات الأساسية التي تكون مرتبطة بأهداف المنظمة، ثم يقوم المجلس بعد ذلك باختيار إستراتيجية تنفيذ الخطة، ويحدد المشاكل التي قد تتعرض لها فرق العمل حين القيام بعملية التحسين المستمر للعمليات والجودة، والتي يتكون كل فريق منها من (4-8) أفراد من العمال والإدارة الوسطى و الإدارة العليا، وتكون مهمتهم دراسة العمليات التنظيمية والتوصل إلى أفضل الوسائل لتحسينها.

ولتحديد الأفكار الخاصة بالتحسين توجد أربعة مداخل للتحسين ويتم الاختيار من بينها وهي: مدخل من أعلى إلى أسفل، مدخل الأفكار الجيدة للعاملين، مدخل اقتراحات العملاء، ومدخل المشكلات المزمنة.

ويفضل جابلونسكي " Jablonski " وفقا لخبرته في مجال الاستشارات اختيار المدخلين الثاني والثالث، حيث: أن تدعيم العاملين والعملاء في وقت مبكر يتيح للمنظمة الوقت الكافي لمواجهة المشكلات المزمنة في المستقبل.

وفيمايلي نظرة وجيزة عن المداخل الأربعة:⁽²⁾

مدخل من أعلى إلى أسفل نجد أنه يزودنا بمراجعة منطقية نابغة من صياغة رؤية المنظمة، ومرورا بالأهداف، وتخصيص فرق العمل لإنجاز عمليات محددة. إن تخصيص فرق العمل يتم بناء على العلاقة الواضحة بين حل المشكلة والأهداف، حيث يعتبر هذا المدخل جيدا من المنظور المحاسبي، لكن قد تكون هناك صعوبة لحصول فريق العمل هذا على دعم العاملين والتزامهم الشخصي. ولأن الأفكار عادة ما تخص شخص ما دون آخر، فإن هذا المدخل يتسق أكثر مع نمط الإدارة الموجود قبل إدارة الجودة الشاملة.

مدخل الأفكار الجيدة للعاملين: حيث يسلم هذا المدخل بأن جعل العاملين يهتمون بعملية التطوير و التحسين ليس بالأمر السهل، لكن مقاومة العاملين هذه للتغيير يمكن التغلب عليها إذا دعم مجلس الجودة فكرة العامل ووفر الموارد الضرورية لإنجاحها.

(1) عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة"الدليل المتكامل"، مرجع سابق، ص: 252، 253.

(2) نفس المرجع السابق، ص: 254، 255.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مدخل اقتراحات العملاء: فلا يمكن بأي حال من الأحوال إهمال اقتراحات العملاء وفق منهج إدارة الجودة الشاملة، حيث يقول جو جيرارد "Joe Girard" أن عميلاً واحداً غير راضٍ لديه القدرة على أن يصرف 250 عميلاً محتملاً، والأكثر من ذلك أن معظم العملاء لا يشتكون لك، بل يشتكون إلى أصدقائهم ولا يعودون للتعامل معك ثانية. ولهذه الأسباب وغيرها، يجب أن تبذل قصارى الجهود للحفاظ على علاقات طيبة مع العملاء، وذلك بأن تظهر لهم نتائج فورية عند حل شكاويهم، فالعميل الذي لديه شكوى يعتبر أصلاً من أصول المنظمة ويمكن أن يبرز فرصاً لتحسين عمليات تعاوضي عليها العاملون داخل المنظمة.

مدخل المشاكل الحادة أو المزمنة: وفيه نجد أن المشكلة الحادة أو المزمنة هي التي تزعج المنظمة، فهي تكلف الكثير من المال والوقت وتؤدي إلى الإحباط بشكل دائم. و يقترح الخبراء تأجيل هذا النوع من المشاكل حتى يتم الاستعانة بأخصائي أو خبير أو تكون المنظمة قد حققت بعض النجاح في تحسين العملية، ومن غير المحتمل أن يوجد من بين العاملين في المنظمة من يكون لديه الموضوعية الكافية والمهارة اللازمة لمعالجة مثل هذا المشاكل في المراحل المبكرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، في الوقت الذي قد يكون الاستعانة بالمستشارين أمراً مفيداً للمنظمة. وعلاوة على ذلك فإن الشروع في التعامل المبكر مع مثل المشاكل يمكن أن يؤدي بسهولة إلى الفشل، حيث أنها تعوق التقدم نحو إدارة الجودة الشاملة في المستقبل.

ولتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة بنجاح فإن **التنظيم الهرمي** القائم يجب أن ينتقل إلى الفريق الذي سيجعل هذا المدخل حقيقة واقعة، هذا الفريق يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي: **مجلس الجودة**، فرق العمل (فرق تحسين الجودة)، و **فريق الخدمات الداعمة**. هذا الأخير يتكون من أعلى فرد في المنظمة مسؤول عن إدارة الجودة الشاملة، ومنسق إدارة الجودة الشاملة، ومزيج من الخدمات الاستشارية والتدريبية (سواء من داخل المنظمة أو خارجها). ومن الناحية التنظيمية نجد أن منسق إدارة الجودة الشاملة يقع مباشرة أسفل رئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب، وله دور هام جداً.

III-1-3 المرحلة الثانية: "التقويم والتقدير"

تبدأ هذه المرحلة بعدد من التساؤلات المهمة التي يمكن في ظل إجابة المديرين عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذه التساؤلات هي: (1)
ماذا يجب على المنظمة أن تفعل للحفاظ على مركزها التنافسي؟
ما هي المبادرات المتخذة التي تستهدف تحسين العمل؟
ما هي الفوائد المترتبة على استخدام مبدأ إدارة الجودة الشاملة؟
ما هي أكثر الوسائل فعالية لتحقيق الاتصالات الجيدة داخل المنظمة وخارجها؟

(1) نازة قضماني، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات الأعمال، دراسة مقدمة إلى المؤتمر السادس للتدريب و التنمية المنعقد في المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة، 1993، ص: 07

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ما هي أهداف المؤسسة؟ وكيف يمكن تحقيق هذه الأهداف؟

ما هي المعايير التي سوف تستند إليها المنظمة لتأكيد قياس اتجاه إدارة الجودة الشاملة؟

ما هي أوجه الاختلاف بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه؟ وما هي أوجه

الضعف التي تود المنظمة تغييرها؟

ما هي العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة؟

ما هو نوع التدريب الذي يمكن أن يزيد من فعالية تحسين الجودة؟

وتشتمل هذه المرحلة على أربعة عناصر أساسية هي:⁽¹⁾

1- التقويم الذاتي.

2- التقدير التنظيمي.

3- المسح الشامل للعملاء.

4- إرجاع الأثر التدريبي.

حيث تعتبر هذه الخطوات بمثابة مدخلات لتطبيق عملية إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى أنها تزود كلا

من الإدارة وقسم التدريب بالمنظمة بالتغذية العكسية (إرجاع الأثر) كما أنها تعد بمثابة دعم مباشر لخطة

المنظمة الإستراتيجية. وفيما يلي عرض وجيز لهذه الخطوات الأربع:

أولاً: التقويم الذاتي: تبدأ عملية التقويم الذاتي بعدد من التساؤلات المهمة، والتي يمكن في ظل الإجابة

عليها تهيئة المناخ المناسب للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.⁽²⁾ بالإضافة إلى أن التقويم الذاتي

يوضح انطباعات الفرد والمجموعة فيما يتعلق بعناصر القوة والضعف في المنظمة.⁽³⁾ وسوف نوضح

هنا ثلاثة أدوات أساسية في مجال التقويم الذاتي:⁽⁴⁾

الأداة الأولى: أعدها فيليب كروسي تحت عنوان " أين موقع منطمتك فيما يتعلق بالجودة حيث يحصل كل

فرد على نسخة من نموذج أو استقصاء يقوم بتعبئته أو استكمالته ثم يحسب لنفسه الدرجة التي حصل عليها

في النهاية بعد ذلك يقوم المشرف أو المدرب بجمع النتائج وتلخيصها والحصول على قناعة كل فرد

ونظرته لطرق التحسين التي تتبعها المنظمة في انجاز أعمالها وكلما كان الفرد في نظرته هذه انتقادي

و يسعى إلى الأحسن كلما أثبت ذلك أن هناك مجالاً لمزيد من التحسين.

الأداة الثانية: وتتعلق بالمسح الشامل للأفراد عن طريق قائمة استقصاء معينة تستخدم بشكل مختلف عن

الأولى وعادة ما توكل المهمة إلى خبير أو مدرب ليس له مصلحة محددة في النتائج، بحيث تصمم الأسئلة

(1) بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات، المؤتمر العلمي العالمي حول: الأداء المتميز للمنظمات و

الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص: 511.

(2) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص: 343.

(3) خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق ص: 85.

(4) عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة "الدليل المتكامل"، مرجع سابق، ص: 269-275.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بطريقة تساعد الإدارة على تفهم إدراكات العاملين الخاصة بإدارة الجودة الشاملة و الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الإدراكات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الأداة الثالثة: وهي ما يعرف " بنظام نمط الشخصية"، حيث يمكن هذا النظام من معرفة وفهم الأنماط السلوكية المختلفة للعمال أي كيف يتصرف ويفكر العمال، و تتكون هذه الأداة من أربعة أنماط سلوكية" أ ، ب، ج، د" معرفتها تساعد في جعل إدارة الجودة الشاملة حقيقة واقعية حيث انه ومن خلال فهم هذه الأنماط الأربعة يمكن تكوين فريق لإدارة الجودة الشاملة أكثر فعالية، فالشخص الذي ينتمي للنمط" أ " يتميز بأنه متحرك وغير صبور ، و الشخص الذي ينتمي للنمط" ب " يتميز بأنه يبحث عن التقدير و الاعتراف، بينما الشخص الذي ينتمي للنمط" ج " يتميز بأنه متعاون ويهوى التملك و يخشى من تحمل المخاطرة، أما الشخص الذي تنتمي شخصيته للنمط" د " فيتميز بأنه ابتكاري و يخشى الرفض و يقاوم النقد لأفكاره.

و بالتالي من المهم ملاحظة أن فرق العمل يحتمل أن تتكون من مزيج من الأفراد من الأنماط الأربعة التي سبق شرحها ولا شك أن فهمنا لهذه الأنماط المختلفة للشخصية ،ونواحي القوة و الضعف بكل منها يسمح لنا بتكوين فريق عمل كفاء يقوم على نواحي القوة لدى الأفراد مما يجعل عمليات التحسين تتم بشكل أفضل وأسرع، ولا شك في هذا كله أن التدريب على إدارة الجودة الشاملة يساعد على فهم شخصيات وسمات الآخرين بشكل أفضل.

ثانيا: التقدير التنظيمي: تهدف عملية التقدير التنظيمي إلى توفير أداة ضرورية لفهم المنظمة وجميع العاملين فيها ،حيث انه من الضروري أن يتم تقييم الوضع الحالي للمنظمة وتقييم العوامل المتعددة و التي يمكن أن تقود المنظمة إلى الأفعال الايجابية التي تركز على التحسين المستمر .

و أهم العناصر التي يمكن أن تركز عليها عملية التقييم هي الثقافة التنظيمية، حيث أن النتائج المتحصل عليها من خلال تقييم و تقدير ثقافة المنظمة تؤدي دورا مهما في تطوير الخطة الإستراتيجية للمنظمة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وكذلك في وضع خطة التدريب المطلوبة للعاملين والمدربين بالمنظمة.⁽¹⁾

و تجدر الإشارة إلى أن تقدير ثقافة المنظمة يمكن أن يتم عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين ، و مراجعة أداء العامل، وإجراء المسوحات والتي من أمثلتها:

"قائمة الثقافة التنظيمية" **Organization culture inventory** " التي أعدها " كوكي و لافرتي " Cooke et Lafferty عام 1989 .

حيث توضح النتائج التي توصلت إليها مثل هذه المسوحات ما إذا كان لدى المنظمة ثقافة قوية (وجود اتفاق أو إجماع بين المستقضي منهم فيما يتعلق بالقيم أو المبادئ) أو ثقافة ضعيفة (إذا كانت الثقافة السائدة تختلف بشكل جوهري عن القيم والمبادئ التي يعتقدونها الأفراد) أو عدم وجود ثقافة على الإطلاق.

(1) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، مرجع سابق، ص:243.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

فعلى سبيل المثال قد يدرك العاملون أن الإدارة تتوقع منهم أن يتبعوا الأوامر فقط وألا يشاركوا في اتخاذ القرار ولكن هذه الأخيرة تعتبر أمرا هاما لتحقيق التميز في الجودة فاذا كان الأمر كذلك في إحدى المنظمات فان مثل هذه النتائج يمكن أن تفسر لنا انخفاض التحفيز وعدم تحقيق الأهداف و عدم رضا الأعضاء عن النظام السائد، وعليه يمكننا هذا من تحديد الفجوات بين ثقافة المنظمة الحالية و الثقافة المرغوبة و سبل التغيير في طريقة أداء المنظمة للوصول إلى ثقافة مؤيدة لإدارة الجودة الشاملة كما أن نتائج هذه المسوحات تزودنا بمدخلات مباشرة لخطة التدريب وما يجب أن تكون عليه لضمان تطبيق سليم لإدارة الجودة الشاملة في المراحل اللاحقة.⁽¹⁾

ثالثا: المسح الشامل للعملاء "دراسة العملاء": تهدف هذه العملية إلى التعرف على مدى رضا العملاء، وعلى ما يقترحونه من مجالات التحسين والتطوير خلال لقاءات عمل أو من خلال الاتصالات التليفونية وغيرها من وسائل الاتصال.

حيث أن إجراء مسح شامل للعملاء يساعد المنظمة على أن تحدد بالضبط ما الذي يتوقعه العملاء من المنظمة، إذ تعتمد المنظمات في هذه المرحلة على التغذية العكسية من مسوحات العملاء وتجعلها في خدمة عملية التحسين المستمر، وهذا لكسب رضا الزبون الذي هو أساس نجاح إدارة الجودة الشاملة.⁽²⁾ ذلك أن تحقيق مبدأ رضا الزبون هو محاولة في الأساس لتجنب الأسباب المؤدية إلى عدم الرضا، والتي تمثل بدورها عناصر تكلفة يجب التخلص منها ومن أمثلة تلك الأسباب: طول فترة خدمة الزبون، أو كثرة مراجعة الزبون للمسؤولين لأخذ توافيقهم للحصول على خدمة معينة. وعليه فإن دراسة رغبات العملاء وتوقعاتهم وشكاويهم يسمح بتصميم وتطوير المنتج بشكل ينسجم مع تحقيق الرضا المستهدف للزبائن.⁽³⁾

رابعا: التغذية العكسية لتقييم التدريب "إرجاع الأثر التدريبي":

تشكل التغذية العكسية المكتسبة من خلال تقييم التدريب الخطوة الأخيرة لمرحلة التقويم، ويمكن الاستفادة منها في التعرف على ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية مع العاملين والمديرين أعضاء فريق العمل وآرائهم ومقترحاتهم في إمكانات تحسين الأداء ومجالاته. فإذا لم يكن التدريب المبدئي للمديرين أو القوى العاملة فعالا، فإننا نحتاج إلى المزيد من الوقت لإجراء التعديلات الضرورية على البرنامج التدريبي، ويعتبر التقييم بعد انتهاء كل برنامج أو جلسة تدريب أمرا روتينيا، حيث يتم تصنيف وتجميع وتلخيص النتائج بواسطة إدارة التدريب ومراجعتها من جانب ممثل قسم التدريب ومنسق إدارة الجودة الشاملة.⁽⁴⁾

(1) عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة "الدليل المتكامل"، مرجع سابق، ص: 278، 279.

(2) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص: 217.

(3) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، مرجع سابق، ص: 81.

(4) عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة "الدليل المتكامل"، مرجع سابق، ص: 289، 290.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

III-1-4 المرحلة الثالثة: " التنفيذ "

تبدأ هذه المرحلة باختيار من ستعهد إليهم مهمة التنفيذ، ويتم تدريبهم باستخدام أحدث وسائل التدريب، حيث يتم أولاً تدريب الإدارة العليا على مبادئ وسلوكيات الإدارة الحديثة وعلى الوعي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومداخلها وعملياتها وأهميتها، ويتم كذلك تدريب الإدارة الوسطى على عمليات التخطيط والتوجيه ونقل التصور والأهداف والإستراتيجيات لجميع الموظفين والموردين، ويتم تدريب العمال على تنمية مهاراتهم واكتساب المزيد من المعرفة حول المنظمة وأهدافها وتشكيل حلقات العمل والجودة بالإضافة إلى تدريب فريق العمل على جمع وتحليل المعلومات وتفسيرها وتقويم وعرض النتائج ومتابعتها، وبالتالي استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات وتحسين العمليات باستخدام أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة.(1)

ولذلك فإن هذه المرحلة تمر بالخطوات التالية:(2)

1- إختيار من سيتولى التدريب في المنظمة : تتمثل الخطوة الأولى في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في إختيار وتدريب المسهلين الذين يعتبرون امتداد لمهام المنسق، ويقومون بأدوار استشارية، حيث أنهم سيعملون في وظائف الاستشارة والتدريب كجزء من الخدمات الداعمة بعد تدريبهم باستخدام أحدث وسائل التدريب، و بالإستعانة بخبير خارجي.

2- تدريب الإدارة والعاملين: يجب أن يبدأ التدريب الجماعي والمكثف للمديرين والمرؤوسين بعد اكتمال التخطيط اللازم، ونشر قوة الدفع التنفيذية في كل أنحاء المنظمة ، ويجب أن يدور التدريب الذي يتلقاه المديرين والمرؤوسين حول المحار الثلاثة التالية:

التدريب الذي يستهدف خلق الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة، والتدريب التوجيهي نحو الأهداف المطلوبة، والتدريب لتنمية المهارات.

3- تدريب المشاركين في فرق العمل: و بما أن أهم تدريب على إدارة الجودة الشاملة (الذي تقوم به المنظمة) هو تدريب المشاركين في فرق العمل، فهذا التدريب يشكل عصب الجهد الكلي لإدارة الجودة الشاملة. و يجب أن يشمل برنامج تدريب المشاركين في فرق العمل على العناصر التالية: مقدمة ونظرة عامة، جمع المعلومات، تحليل المعلومات وتفسيرها، تقديم وعرض النتائج، والمتابعة.

وحيث أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على سيادة ثقافة التحسين المستمر، لذلك فإنه يجب تدريب المشاركين في فرق العمل على أساليب وأدوات حل المشكلات وتحسين الجودة، والتي من أهمها: تحليل العمليات Process Analysis ، وخرائط التدفق Flow charts ، والعصف الذهني Brainstorming ، وأشكال السبب والأثر Cause and Effect Diagrams ، وتحليل بارتيو Pareto Analysis .

(1) جوزيف جابلونسكي، مرجع سابق، ص:06،07.

(2) بن عيشاوي أحمد، مرجع سابق، ص:512.

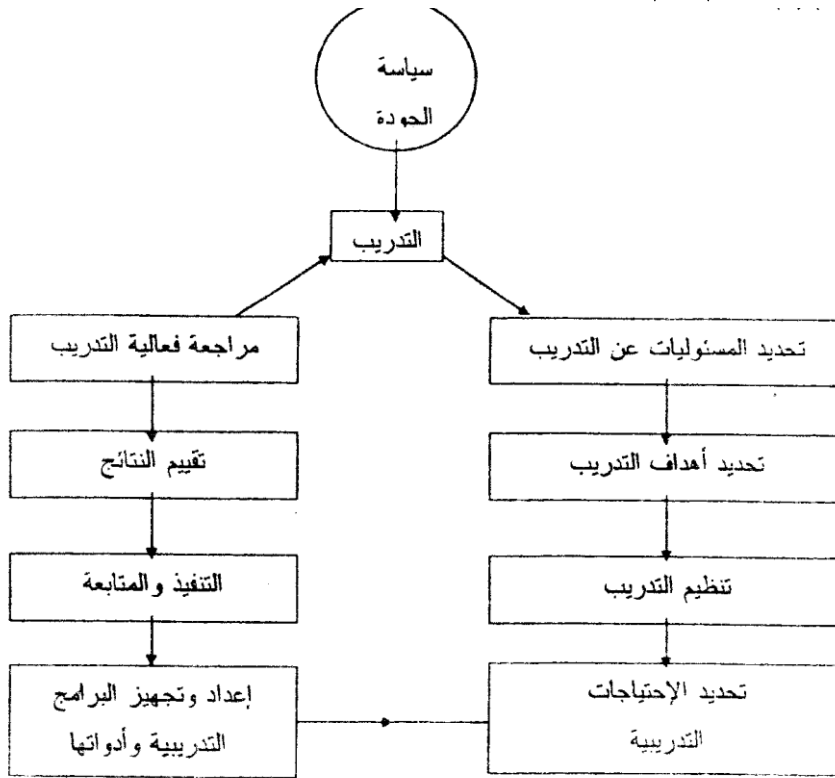
الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- و كذلك يجب تدريب المشاركين في فرق تحسين الجودة على التسلسل المنهجي للضبط الإحصائي للجودة، والذي يسير على النحو التالي:⁽¹⁾
- التحديد الواضح للمشكلة، و فحص السمات الخاصة بها من وجهة نظر شاملة ومن منظورات مختلفة لاكتشاف التباين في النتائج.
 - اكتشاف الأسباب الرئيسية للمشكلة باستخدام الأساليب الإحصائية مثل: أشكال ايشيكاوا للسبب و الأثر ، و أشكال باريتو
 - اتخاذ إجراء لإزالة العوامل المسببة للمشكلة (منع حدوث المشكلة).
 - التأكد من عدم تكرار حدوث المشكلة.
 - تنميط الإجراءات لتأكيد الإزالة الدائمة لسبب المشكلة من خلال الإجابة على الأسئلة : من؟ متى؟ أين؟ ماذا؟ لماذا؟ وكيف للعمل الذي يتم تحسينه؟ و استخدام هذه الإجابات كنمط أو معيار.
 - مراجعة إجراءات حل المشكلة و التخطيط للعمل المستقبلي.
- ويتطلب استخدام فرق العمل لهذا المنهج ضرورة تدريبهم على كيفية استخدام أساليب الرقابة الإحصائية وتفسير نتائجها، و التي تتمثل فيما يلي: المدرج التكراري، والارتباط، وخرائط رقابة العمليات.
- و نظرا لأن التدريب يعد أحد أهم العوامل الأساسية في تطبيق و تنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة، فإنه يجب أن يكون مخططا و منظما و يسعى إلى تحقيق أهداف معينة، وأن يكون عملية مستمرة ضمنا لفعاليتها.
- ومن هذا المنطلق فإن التدريب على إدارة الجودة الشاملة يمكن النظر إليه في شكل دائرة تتكون من عدة عناصر مترابطة كما هو موضح في الشكل التالي:

(1) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، مرجع سابق، ص:345.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الشكل (16): دورة التدريب على مدخل إدارة الجودة الشاملة



المصدر: جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص:346

III-1-5 المرحلة الرابعة: "تبادل ونشر الخبرات"

وهي الخطوة التي تطور فيها المنظمة فرق العمل، وتتم فيها الشعور بالمسؤولية الفردية، ويتم فيها تدريب العاملين على خدمة العميل وإرضائه. وهذه الخطوة هي التي تحرك الناس وتنقل الإستراتيجية من الواقع إلى الورق، وتتعامل مع أكثر الأسئلة صعوبة عن كيفية نشر عملية تحسين الجودة في المنظمة ولدى الموردين.⁽¹⁾

وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من وراء تطبيق هذا المدخل، ويتم دعوة جميع إدارات وأقسام المنظمة والفروع التابعة لها، وكذلك المتعاملون معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التحسين، وتوضيح المزايا التي تعود عليهم من وراء هذه المشاركة.

وأولى الخطوات التي تتخذ في سبيل تبادل ونشر الخبرات هي دعوة الإدارات والأقسام والوحدات التابعة لإطلاعها على نتائج إدارة الجودة الشاملة، وعملية التحسين المستمر. حيث يتولى الرؤساء شرح النتائج التي أمكن التوصل إليها ويقوم منسق إدارة الجودة الشاملة بتلخيص معطيات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة لكبار المسؤولين بتلك الوحدات. كما يتم توجيه الدعوة للموردين لحضور جلسات مجلس الإدارة للحصول على تأييدهم لما تم تنفيذه باعتبار أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة لا يمكن تحقيقها من

(1) علي فلاح المناصير، إدارة الجودة الشاملة" دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1994، ص:43.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

دونهم، كما يجب دعوة كبار العملاء لشرح مفهوم الجودة الذي تأخذ به المؤسسة وكيفية تطبيقه والعمل على استقطاب العملاء لهذه الأفكار ليكون هناك ولاء مشترك للمنتج والمنظمة.⁽¹⁾

كما أن الدرس المطلوب معرفته خلال هذه المرحلة أن الجودة لا نهاية لها، وأن الإحساس بتحقيقها يجب أن يكون مغروسا بشكل دائم في كل شخص في المنظمة، وأن إدارة الجودة الشاملة تتطلب استمرار البحث عن التحسين بخطى ثابتة وممارسة التدريب المستمر، وتعميم ومكافئة التقدم، وإعادة وضع أهداف التحسين. فالأشياء تتغير: مثل حاجات العملاء والتكنولوجيا والموظفين، وعلى المنظمات تحسين عملياتها لتلاءم متطلبات عملاءها وتوقعاتهم، وعليها توسيع دائرة الجودة عن طريق الوصول إلى مورديها لتحسين جودة منتجاتهم وخدماتهم.⁽²⁾

III-2- الجدول الزمني للتطبيق:

إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تمثل إستراتيجية تنظيمية طويلة المدى تسعى إلى التحكم في شكل المنظمة والإنتاجية في المستقبل المنظور، وتحقيق مركز تنافسي مستقبلا فإن تطبيق هذه الإستراتيجية يتم بشكل تدريجي وفق مراحل مخططة. يتم البدء في مرحلة جديدة كلما نجحت المرحلة التي سبقتها وفق جدول زمني معين يسمح بتحقيق العلاقة التكاملية بين المراحل المختلفة لعملية التطبيق ويجب على السؤال الذي يبقى يشغل بال القائمين على عملية التطبيق: هل نحرز تقدما؟

III-2-1 العلاقة بين مراحل التطبيق:

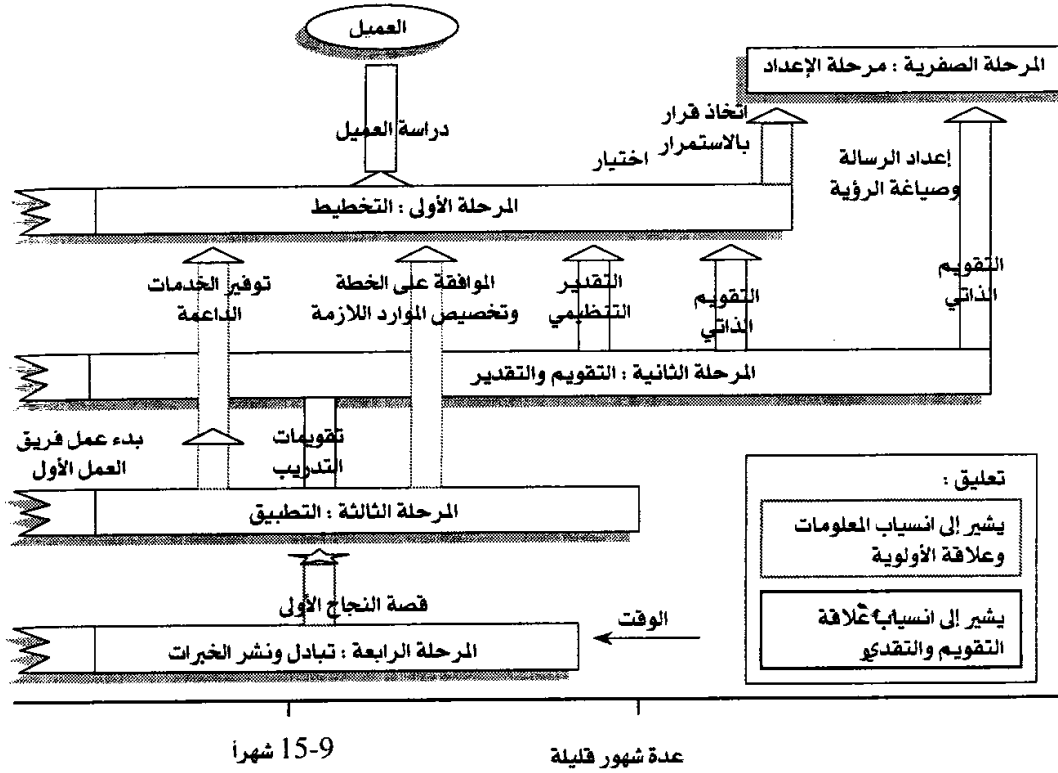
يتم هنا عرض جدول زمني واقعي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يتعرض أيضا للعلاقة بين المرحلة الصفيرية والمراحل الأربعة اللاحقة على النحو الذي نوقشت فيه ويلخص الشكل رقم (17) هذه العلاقات ويحدد جدولا زمنيا لذلك:

(1) نازة قضماني، مرجع سابق، ص: 09.

(2) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 69.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الشكل (17) العلاقات بين المراحل المختلفة للتطبيق و الفترة الزمنية



المصدر: عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة "الدليل المتكامل"، مرجع سابق، ص:324

ويتضح من الشكل (17) أن هناك أربعة أمور محددة يجب أن تراعى بالنسبة لهذه المراحل المختلفة لكي تسير الأمور بشكل منسق يحقق الهدف، وعلينا أن نتذكر أن الموارد التي خصصت في المرحلة الصفيرية كانت بغرض إنجاز عملية التخطيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولهذا يستطيع مجلس الجودة للمنظمة أن يحدد ما إذا كان سيستمر نحو التطبيق الكامل لإدارة الجودة الشاملة أم لا. وفيما يلي نتعرض للأمور الأربعة التي يجب مراعاتها عند إعداد الجدول الزمني للمراحل المختلفة:⁽¹⁾

1- أن تتم عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة عند نهاية المرحلة الأولى أي " المرحلة الصفيرية" وفيها يجب أن توافق إدارة المنظمة على الاستمرار قدما في طريق التطبيق وأن توافق على تخصيص التمويل اللازم لإنجاز مرحلة التخطيط.

2- أن تبدأ المرحلة الثالثة " مرحلة التطبيق "مباشرة عقب موافقة مجلس الجودة على خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك.

3- أن تبدأ فرق العمل في مباشرة عملها بعد أن يتم توفير الخدمات الداعمة لها" الخدمات الاستشارية والتدريب".

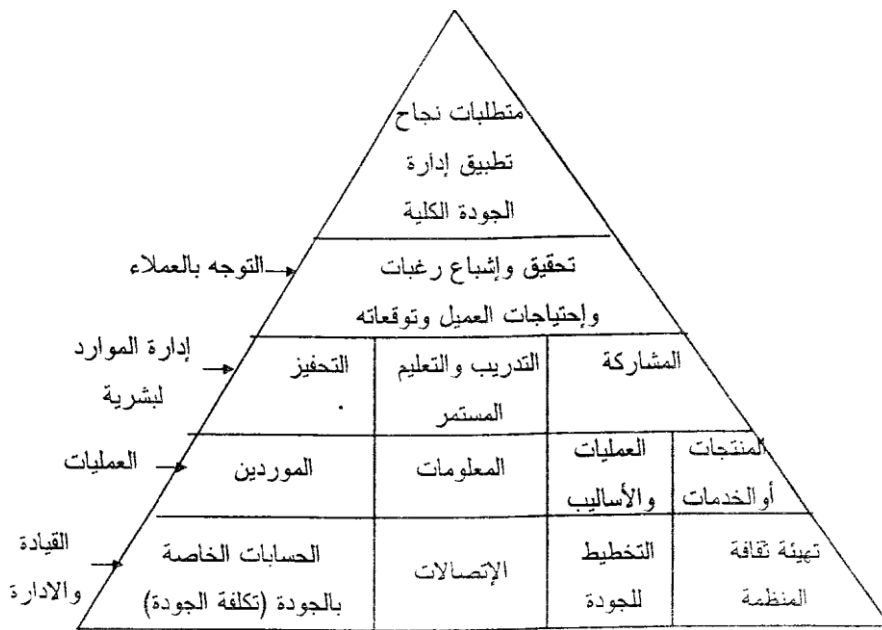
4- عندما تتأكد المنظمة من نجاح التطبيق، تبدأ بعد ذلك في عمليات نشر وتبادل الخبرات على نطاق واسع.

(1) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، مرجع سابق، ص:347،348.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

والجدير بالذكر أن المرحلة الصفرية هي مرحلة منفردة لها بداية محددة ونهاية محددة، وهذا يختلف عن بقية المراحل التي تظهر مع الوقت وتستمر مع الوقت وتتداخل بينها استجابة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وبهدف تحقيق الامتياز في الأداء والتفوق المستمر على المنافسين لتبقى الوظيفة الأساسية لهذه المراحل هي توفير شروط ومتطلبات الامتياز لمدخل إدارة الجودة الشاملة. ذلك أن تحقيق هذا الامتياز والتفوق له متطلبات ومقومات لا بد من توافرها وممارستها، منها ما يتصل بالإدارة، ومنها ما يتصل بالمنتج والعمليات الإنتاجية، ومنها ما يتصل بالموارد البشرية، ومنها ما يتصل بالعميل، وذلك كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل (18): شروط و متطلبات الإمتياز من خلال إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص: 348.

بمعنى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو توفير متطلباتها، ومتطلباتها لا توفر بين لحظة وأخرى ، وإنما عبر مراحل متسلسلة ومتداخلة تحقق الامتياز في الأداء وكسب رضا الزبون والتفوق المستمر على المنافسين.

وهناك وسائل أساسية يمكن أن تضمن للمنظمة نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة سبقت الإشارة إليها وهي: التقويم الذاتي، التقدير التنظيمي، دراسة العملاء وتقييم التدريب. و التي بواسطتها يمكن للقائمين على عملية التطبيق معرفة درجة التقدم في هذه العملية، وهل هي في الاتجاه الصحيح أم لا؟⁽¹⁾

III-2-2 هل نحرز تقدما:

غالبا ما يطرح المديرون التنفيذيون السؤالين التاليين: "كيف يمكنني أن أعرف أنني أحرز تحسنا في منظمتي؟" و"وما الذي أطلع إليه لإقناع نفسي بأننا على الطريق الموصل للجودة الشاملة؟"

(1) جوزيف جابلونسكي، مرجع سابق، ص: 07.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ويعرض جدول مصفوفة الأساس المعياري ملخصا للعوامل التي تساهم في تحقيق الجودة الشاملة. حيث يعرض الجدول ثمانية عوامل للجودة هي: التزام الإدارة العليا، وسيطرة فكرة التميز، وأن تكون المنظمة موجهة بإرضاء العميل،... إلخ. و بالنسبة لكل عامل من هذه العوامل يمكن لأي منظمة أن تضع نفسها بالنسبة للجودة في المجموعة التي تناسبها حيث تتراوح ما بين 1 و 5 ، إذ تمثل المجموعة الخامسة الجودة الشاملة.

وعلى هذا الأساس فإن جدول مصفوفة الأساس المعياري يمكننا من معرفة مكان المنظمة الحالي بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، وبمجرد تحديد هذا المكان فإننا نستطيع استخدام أدوات الجودة الشاملة لتحديد مجالات التحسين، وأولويات الفرص المتاحة، وقياس التقدم نحو المجموعات الأخرى.⁽¹⁾ كما أن مصفوفة الأساس المعياري هذه تعتبر نوعا من التقييم المستمر، الذي يخالف ما تسير عليه العديد من نظم الإدارة و التي تعطي تقييما واحدا في السنة على الأداء. و لهذا فإن المديرين الفاعلين تعلموا جيدا قوة وتأثير التقييم المستمر والإيجابي إذ يقول توماس منسون في هذا الصدد: "عندما يقاس الأداء يتحسن وعندما يقاس الأداء ويعلن رسميا فإن معدل التحسين تزداد سرعته".⁽²⁾

(1) عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة"الدليل المتكامل"، مرجع سابق، ص: 241.

(2) مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص: 76.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الشكل (19):مصفوفة الأساس المرجعي أو المعياري.

| مجموعة إدارة الجودة الشاملة | (أ) | (ب) | (ج) | (د) | (هـ) | (و) | (ز) | (ح) |
|-----------------------------|---|---|--|---|--|--|---|--|
| | التزام الإدارة العليا | سيطرة فكرة التميز | توجه المنظمة نحو إرضاء العميل | إشراك المورد | التعلم المستمر | إشراك العاملين | استخدام الحوافز | استخدام الأدوات |
| ١ | <p>المدخل التقليدي لمرافقة الجودة</p> <p>■ يعتبر الفحص بمثابة الأداة البيئية، التحكم في العيوب، وليس منعها.</p> <p>■ استخدمت أداة الضبط الإحصائي للعملية كمثل، كما حددت أدوات أخرى بشكل منفصل.</p> <p>■ الجودة الأفضل - تكلفة أعلى.</p> <p>■ لا نوفمبر ١٩٩٥.</p> <p>■ مراقبة الجودة وجدت فقط في أقسام التصنيع.</p> <p>■ وجود حجم كبير من الغرقة وإعادة العمل.</p> | | | | | | | |
| ٢ | الموازنة بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل | إنشاء المجلس الاستشاري للمنظمة | مرتبة العميل لدى الشركة المعروفة | يعرف الموردون تعليماتك الخاصة بإدارة الجودة الشاملة كما أن عملية تضييق عدد الموردين قد بدأت | تم تطوير خطة التدريب | يعرض المدير الأفكار ثم يشجع على طرح الأسئلة ثم يتخذ القرار | استخدام برنامج فعال لمناقشة مقترحات العاملين | استخدمت أداة الضبط الإحصائي للعملية في التصنيع |
| ٣ | تم تخصيص الأموال الكافية والوقت الكافي للتدريب والتطوير المستمرين | تم إعداد واستخدام نظام دعم لإدارة الجودة الشاملة | استخدام إرجاع أثر العميل في اتخاذ القرارات | المشاركة المباشرة في زيادة وعي المورد بالتدريب والأخذ في الحسبان معايير المورد | برامج تدريب مستمرة | يعرض المدير المشكلة ويحصل على مقترحات ويتخذ القرارات | الجودة متعلقة باختيارات العاملين ومعايير الترفيه | استخدمت مراقبة العملية إحصائياً لتقليل نواحي الاختلاف أو التباين |
| ٤ | التركيز على تحسين النظام | استخدام فرق العمل المحسنة عبر الوظائف | الكفاح لتحسين قيم العملاء يعتبر سلوكاً روثينيا | يطبق الموردون فلسفة إدارة الجودة الشاملة بفعالية | الإدارة العليا تفهم وتطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة | يحدد المدير الحدود ثم يطلب من المجموعة اتخاذ القرارات | مزيد من الحوافز الفردية والمكافآت | مزيد من الحوافز الفردية والمكافآت |
| ٥ | التحسين المستمر يعتبر سلوكاً طبيعياً حتى بالنسبة للأعمال الروتينية | التحسين النسبي، المستمر في الجودة، والتكلفة، والإنتاجية | إرضاء العميل هو الهدف البيئي، مزيد من العملاء يرغبون في العلاقة طويلة الأجل. | الموردون مؤهلون تماماً في كل المجالات الرئيسية | التدريب على أدوات إدارة الجودة الشاملة يعتبر أمراً عاماً بين كل العاملين | مشاركة الأفراد الإدارة الذاتية نظرياً والعمل في الوظائف المختلفة | المشاركة في المكاسب لكل مجموعات العمل في الوظائف المختلفة | الإحصاءات لفة مشتركة بين كل العاملين بالمنظمة |

المصدر: عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة "الدليل المتكامل"، مرجع سابق، ص: 242

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن معظم المنظمات تبدأ من أو بالقرب من المجموعة (1)، حيث يعتبرون عملية الفحص بمثابة الأداة المبدئية للتأكد من جودة المنتجات والخدمات (أي خلوها من العيوب) قبل أن تصل للعميل، ومع التركيز على الفحص لا يستطيع أحد أن يأخذ في حسابه كيف يمكن منع العيوب من أن تحدث منذ البداية.

وتعتقد بعض المنظمات أن زيادة الجودة يترجم مباشرة إلى زيادة التكاليف، دون الإعراف بالوفورات المحتملة التي يمكن تحقيقها من منع حدوث هذه العيوب، إن هذه المنظمات تنفق الوقت في إصلاح الأخطاء كما أن مبادرة الجودة لديها تكون محصورة في أيدي المتخصصين داخل قسم التصنيع ، وتعتبر أداة الضبط الإحصائي للعملية محصورة أيضا في نطاق مراقبة عملية التصنيع، إن فكرة منع العيوب لا تزال تعتبر غريبة بالنسبة للمنظمة التي لا تزال في المراحل الأولى للتطبيق.⁽¹⁾ وعندما تلتزم الإدارة العليا بتولي الإشراف على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وقبول هذه الفلسفة كطريق جديد لإنجاز العمل فإن التوازن لا بد أن يتم بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، كما يجب توفير الأموال الكافية والوقت الكافي للتدريب وتحسين العملية باستمرار وكما اقتربت المنظمة من أن تصبح منظمة مطبقة للجودة الشاملة كلما ظهرت أشياء معينة كطريق روتيني لإنجاز الأعمال، وفي النهاية يصبح التحسين المستمر سلوكا طبيعيا تعمل جميع فرق العمل من أجله، كما أن خدمة العميل تصبح هدفا رئيسيا ويتطلع المزيد من العملاء إلى تأسيس علاقات طويلة الأجل مع المنظمة، كما يصبح للمنظمة موردين مؤهلين للمساهمة في التحسينات ضف إلى ذلك أن الإحصاءات والضبط الإحصائي للعملية أصبح لغة مشتركة بين العاملين بالمنظمة، كما أن كل من المديرين والعاملين لديهم فهم موحد لتدفق العملية وتباينها فالجميع أصبح يتخاطب بلغة مستقرة موحدة ومفهومة هي لغة إدارة الجودة الشاملة، عندئذ نقول أن المنظمة وصلت إلى المرحلة أو المستوى الخامس وهو إدارة الجودة الشاملة.⁽²⁾

وخلاصة القول أن فهم مكان المنظمة في هذه المصفوفة يشير إلى نقطة البداية وبمجرد أن نحدد نقطة البداية هذه فإننا نستطيع استخدام أدوات الجودة الشاملة لتحديد مجالات التحسين وأولويات الفرص المتاحة، وقياس تقدم المنظمة نحو المجموعات الأخرى.

III-3- المشاكل والأخطاء الشائعة في التطبيق:

تواجه المنظمات التي تبدأ رحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من المشكلات التي يمكن التنبؤ بها فبالرغم من نماذج النجاح والمزايا المتولدة من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي سبق توضيحها فإن تطبيق هذا المدخل قد صاحبه بعض الأخطاء الشائعة وحالات الفشل، وقد قام بعض الكتاب بتصنيف الأسباب المختلفة التي تؤدي إلى فشل المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقا

(1) عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة "الدليل المتكامل"، مرجع سابق، ص: 243.

(2) نفس المرجع السابق، ص: 244.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

للمراحل التي تتبعها المنظمات في تطبيق وتنفيذ هذا البرنامج، كما قام البعض الآخر بتصنيف هذه المشاكل والمعوقات بصفة عامة، وبما أن الإنتباه إلى هذه الأخطاء أمر مهم لمساعدة المنظمات في تجنب الفشل فقد فضلنا أن نلقي الضوء عليها سواء كانت عامة أو مرحلية وهذا حتى تتمكن المنظمات من الاستفادة منها.

III-3-1- المشاكل والأخطاء العامة:

نستعرض فيما يلي عددا من الأخطاء الشائعة التي تلعب دورا سلبيا مؤثرا في جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي يجب أخذها بعين الإعتبار وتجنبها عند تطبيق هذه المنهجية:⁽¹⁾

1- استعجال النتائج: نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تأتي بين يوم وليلة كما أن الحصول على شهادة الإيزو لا يعني تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فالإيزو عملية سريعة لتحقيق نتائج سريعة نسبيا لدخول حقل المنافسة. لذلك يجب على المنظمات باختلاف أنواعها أن لا تجعل هدفها الأول والأخير الحصول على الإيزو، بل تسعى وعلى المدى الطويل إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تضمن لها التميز على الآخرين وبشكل دائم، كما أن السرعة في التطبيق يكتنفها دائما أخطاء لذلك يجب عدم استعجال النتائج بل التروي، ذلك أن المستقبل البعيد المتأني مع نتائج جيدة أفضل من المستقبل القريب مع نتائج مشكوك فيها.

2- عدم التوفير الكامل لمتطلبات التطبيق: من الخطأ بما كان أن تقرر منظمة ما تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل توفيرها لاحتياجات ومتطلبات هذا النهج الجديد فتأتي التجربة في النهاية غير ناجحة، وقد عرضنا هذه المتطلبات والإحتياجات فيما سبق والتي يجب إعدادها وتهيئتها قبل التطبيق، فهي القاعدة والركيزة التي يقوم عليها النهج الجديد.

3- النقل الحرفي لتجارب المنظمات الأخرى: يقصد بالنقل الحرفي هنا قيام المنظمات بتقليد النماذج المطبقة بالمنظمات الأخرى دون تعديل لها، فعلى الرغم من أنه يمكن الاستفادة من تجارب المنظمات التي طبقت فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلا أن النجاح الحقيقي لهذه الفلسفة يتحقق من خلال الإصرار والمثابرة في التطبيق وفقا لظروف كل منظمة (البيئية الداخلية والخارجية) وحيث أن متطلبات ومقاييس النجاح لهذه الفلسفة تختلف من منظمة لأخرى فإنه يصعب تحقيق النجاح عن طريق نقل صورة طبق الأصل من تجارب الآخرين على هذا الأساس يمكن القول بأن الاستفادة من تجارب الآخرين شيء إيجابي ومطلوب لكن شريطة تكييف هذه التجارب الناجحة وجعلها متوائمة مع ظروف المنظمة الحالية والمستقبلية.

4- التركيز على الجانب التقني على حساب العنصر البشري: هذا الخطأ وقعت فيه العديد من

المنظمات الأمريكية على مدى عشرات السنين الماضية، عكس الحال في المنظمات اليابانية التي اعتبرت العنصر البشري هو الأساس في كل شيء، وهو الذي يجب أن يأخذ الرعاية والإهتمام الأكبر.

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص: 227-233.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ف تقنية الآلات والمعدات تساعد بلا شك على توفير مستوى جيد من الجودة للسلع والخدمات، وهذا مطلب ضروري، لكن لا يجب أن يكون الإهتمام بها أكثر من الإهتمام بالعنصر البشري الذي سيطبق النهج الجديد لإدارة الجودة الشاملة، لذلك يمكن القول أن جودة العنصر البشري لا تقل أهمية عن جودة التقنية.

5- الفشل في التعامل مع مقاومة التغيير: إدارة الجودة ما هي في الواقع إلا عملية تغيير جذرية للعديد من الجوانب والأمور داخل المنظمة وعلى رأسها سلوكيات العاملين، فعلينا إذا أن نتوقع وجود مقاومة لعملية التغيير هذه بشكل أو بآخر ونتعامل معها بشكل سليم من خلال إدارة جيدة للتغيير داخل المنظمة خصوصا فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة.

6- نقص المعرفة: ويقصد بنقص المعرفة هنا عدم الإلمام الجيد والعميق بأبعاد إدارة الجودة الشاملة ومضامينها الأساسية وكيفية التخطيط السليم لمنهجيتها والتي يمكن تجاوزها عن طريق التعليم والتدريب المستمرين.

7- التطبيق دفعة واحدة وبشكل واسع وكلي: إدارة الجودة الشاملة ثورة جذرية على القديم في سبيل إدخال وتطبيق كل ما هو جيد وحديث، بمعنى آخر هي التخلي عن القديم من أجل الجديد كما أنها رحلة طويلة الأجل وليست نقطة وصول، وعليه فإن التصرف السليم في هذا المجال هو أن يتم التطبيق بشكل تدريجي ، بحيث يتم إدخال التغييرات في مجالات محددة ومنقاة ثم الانتقال إلى مجالات أخرى وهكذا إلى أن يشمل التغيير كافة المجالات و بوجه عام ينصح في هذا المقام أن تكون بداية التطبيق في الإدارات (المجالات) التي لا يتصف عملها بالتعقيد بل بالبساطة ثم الانتقال إلى الإدارة الأصعب وهكذا.

8- عدم تحديد حاجات ومتطلبات العمل بشكل جيد: إذا لم تحدد المنظمة حاجات ورغبات وتوقعات عملائها بشكل جيد فإن السلعة أو الخدمة التي تقدمها لن تفي بالغرض المطلوب ولن تحقق الرضا المتوقع لديهم، لذا يجب على المنظمة أن تتحرى الدقة في عملية تحديد الإحتياجات، فالشركات اليابانية على سبيل المثال توجهت في هذا المجال إلى الدراسات الميدانية الإستكشافية للبيئة التي يعيش فيها عملائها وذلك من أجل أن يكون تحديد حاجاتهم ومطالبهم دقيق وواقعي ومن أبرز هذه الشركات فرع شركة تويوتا للسيارات في الو.م.أ .

9- الفشل في ترجمة الجودة المطلوبة إلى معايير محددة ودقيقة تتوافق مع حاجات العملاء: إن أي إخفاق في ترجمة الجودة إلى معايير تلتزم بها كافة العمليات ذات العلاقة والإدارات المسؤولة سيؤدي إلى سلعة غير ملبية لتوقعات العملاء ولن تفي بالغرض المطلوب وبالتالي لن يتحقق الرضا لديهم كما هو متوقع.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وبالإضافة إلى العوامل السابقة نميز مجموعة من العوامل الأخرى التي تؤدي إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:⁽¹⁾

- عدم إلتزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المنظمة والتزامهم المستمر.
- عدم وجود قائد قوي في المنظمة، والذي له القدرة على توجيه العمال ودعمهم في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- عدم توفير الوقت اللازم لوضع تخطيط سليم ومحكم للعمل.⁽²⁾

III-3-2- المشاكل والأخطاء المرحلية:

لقد قام بعض الكتاب بتصنيف الأسباب المختلفة التي تؤدي إلى فشل المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقا للمراحل التي تتبعها المنظمات في تنفيذ وتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة وذلك على النحو التالي:

أ - المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد أو البدء:

يعتبر اتخاذ قرار بالبدء أو التقدم نحو إدارة الجودة الشاملة من أكثر الأخطاء الشائعة التي يرتكبها المدبرون التنفيذيون في المنظمة، فالبعض يعتقد أنه يستطيع إتخاذ القرار لتطبيق التغيير على نطاق واسع بالمنظمة، والبعض الآخر يفوض هذه المبادرة الهامة للمرؤوسين ولا يفهم أهمية إلتزام الإدارة العليا بها، أما البعض الآخر فيكتفي بنصف قرار (أي لم يتخذ قرارا لا بالموافقة ولا بعدم الموافقة). ويمكن القول أن فشل هذه المرحلة يعود بالأساس إلى الأسباب التالية:⁽³⁾

- غياب إلتزام ودعم الإدارة العليا.
- إختيار التوقيت غير المناسب.
- عدم التخطيط السليم حين إعداد برامج التدريب والتعليم.

ب- المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط:

إذا كان الهدف من هذه المرحلة هو البدء في نشر إدارة الجودة الشاملة لأسفل وإشراك كل التنفيذيين بالمنظمة، فإن الفشل يحدث أحيانا عندما لا يتاح الوقت الكافي أو الحافز القوي لإقناع كل التنفيذيين بالحاجة إلى هذا التغيير، فإذا لم يكن كل الأفراد المشاركين في مرحلة التخطيط مقتنعين بالمكسب الذي يمكن تحقيقه نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فيجب التراجع وإعادة تكوين جماعات العمل، والعمل من جديد حتى يوافق الجميع على هذه المكاسب ، كما أن العجز عن توفير الموارد اللازمة لدعم هذه

(1) عبد العزيز أبو نبعة، فوزية مسعد، مرجع سابق، ص: 89، 90.

(2) www.ibn-taymia.edu/quality files/frame.html

(3) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، مرجع سابق، ص: 355.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبادرة قد يقضي عليها من الأساس لأن تخصيص هذه الموارد ضروري سواء لتنفيذ برامج التدريب أو للإستعانة بالإستشاريين أو لوضع برامج للتحفيز تتناسب و إدارة الجودة الشاملة.(1)

ج- المرحلة الثانية: التقييم والتقدير:

تهدف هذه المرحلة إلى إجراء تقييم شامل يخص نواحي القوة والضعف في المنظمة ولكن بالرغم من إمكانية إنجاز العديد من مراحل التقييم بواسطة الأفراد من داخل المنظمة إلا أنه لا يمكن تحقيق ذلك بالنسبة للتقييم التنظيمي، ولتجنب هذا الخطأ المحتمل يفضل الإعتماد على خبراء بالجودة بصفتهم أشخاصا مستقلين ليس لهم مصلحة في النتيجة حتى يكون التقييم حيادي وفعال.(2)

بالإضافة إلى أسباب أخرى للفشل أهمها:(3)

- الإعتماد على الأنظمة التقليدية لتقييم الأداء والتي لا تكافئ الإنجازات.

- أنظمة التعويض والمكافآت غير المناسبة.

- إتباع إجراءات جامدة ونظم تقليدية تحد من ابتكار ومساهمة ومشاركة العاملين في تحسين الجودة.

د- المرحلة الثالثة: التطبيق:

تحدث المشكلة الشائعة أثناء تدريب أعداد كبيرة من أفراد الإدارة أو القوى العاملة قبل حل بعض القضايا الأساسية جدا، وهذه القضايا، والتي يمكن أن تؤكد النجاح أو الفشل، تنشأ مباشرة مما حدث في الثلاث مراحل السابقة وعلى رأس هذه القضايا:(4)

1 -الفشل في نقل السلطات الحقيقية إلى الموظفين.

2 -الإبقاء على الممارسات والأساليب الإدارية التقليدية.

3 -التصميم غير السليم والسيئ للوظائف.

4 -الإعتماد على أنظمة الأعمال التقليدية.

إذ أنه وبعد حل هذه القضايا يمكن إنتظار النتائج المرجوة من عملية التدريب بشرط:(5)

- ألا يكون التدريب مجرد محاضرات نظرية لشرح أبعاد إدارة الجودة الشاملة فقط، بل يكون التدريب نظريا وعمليا وبآن واحد، بحيث يركز على مشاكل التطبيق وحلها.
- أن يسعى التدريب إلى إكساب العاملين مهارة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أن ينمي التدريب وبشكل خاص مهارة العمل باستخدام أسلوب فرق العمل.
- أي يتصف بالإستمرارية.

(1) عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة"الدليل المتكامل"، مرجع سابق، ص: 68، 263.

(2) نفس المرجع السابق، ص: 70.

(3) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، مرجع سابق، ص: 355.

(4) نفس المرجع السابق، ص: 356.

(5) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 229.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هـ- المرحلة الرابعة: تبادل ونشر الخبرات:

من الأخطاء الشائعة في هذه المرحلة هو التركيز على عملية نشر وتبادل الخبرات وقصص النجاح بين وحدات المنظمة وفروعها وإهمال الجانب المهم في إبراز إدارة الجودة الشاملة ألا وهو إشراك الموردين والعملاء في هذه العملية.⁽¹⁾

ذلك أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب جودة المدخلات والمخرجات معا، فيصبح الحديث إذا عن الموردين أمرا ضروريا لضمان الأولى، والاتصال بالعملاء وربط علاقات طويلة الأجل معهم ضروريا كذلك لضمان الثانية.

مما سبق نخلص إلى أن معظم أسباب فشل المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتبع من أخطاء إدارية ناتجة عن غياب دعم والتزام الإدارة العليا، وعدم تهيئة المناخ المناسب وبناء ثقافة تنظيمية تجعل من المنظمة أرضا خصبة صالحة لتطبيق هذه الفلسفة.

III-4- نماذج رائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (جوائز الجودة):

تمثل جوائز إدارة الجودة الشاملة مسابقات تتنافس فيها المؤسسات استنادا إلى تميزها في جودة السلع والخدمات التي تقدمها وارتقاء نظم وأساليب العمل التنظيمية السائدة بها و التي تتيح لها فرصة التطوير المستمر. ويعتمد أسلوب الجوائز على استخدام قوائم رصد إما عن طريق مقارنة سلع وخدمات المؤسسة بسلع وخدمات منافسيها، أو بوضع جداول تتم بواسطتها مقارنة النجاح الذي أمكن تحقيقه لكل جهة من الجهات المتسابقة في ضوء مجموعة من المعايير أو المؤشرات التي يتم تطويرها لهذا الغرض، ومن أشهر جوائز التميز على المستوى العالمي نجد:

III-4-1- جائزة مالكولم بالدريج: Milcolm Baldrige Quality Awards

مالكولم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، والذي خصصت جائزة باسمه تم إقرارها بشكل قانوني في 20 أوت من سنة 1987م (في عهد الرئيس الأمريكي رونالد ريجان) بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تتجح في تطبيق معايير نموذجها ، ويشرف على هذه الجائزة وعلى تنافس المنظمات للحصول عليها " المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية (NIST) " ،⁽²⁾ وتمنح هذه الجائزة سنويا لمؤسستين من ضمن ثلاث قطاعات من الأنشطة هي: المؤسسات الصناعية الكبيرة ، المؤسسات الخدمية الكبيرة، منشآت الأعمال الصغيرة، أما الهدف الرئيسي من منح هذه الجائزة فيتمثل فيما يلي :

- 1 تشجيع المؤسسات الأمريكية لتحقيق التميز في الجودة.
- 2 توجيه سياسة المؤسسات الأمريكية من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.
- 3 تقديم دليل متكامل يتم من خلاله تقييم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

(1) عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة "الدليل المتكامل"، مرجع سابق، ص: 71.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 183.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

4 تبادل ونشر المعلومات عن استراتيجيات الجودة التي ساهمت في نجاح المشروعات حتى يمكن الاستفادة منها

5 -الدعاية للمنظمات التي تفوز بهذه الجائزة.

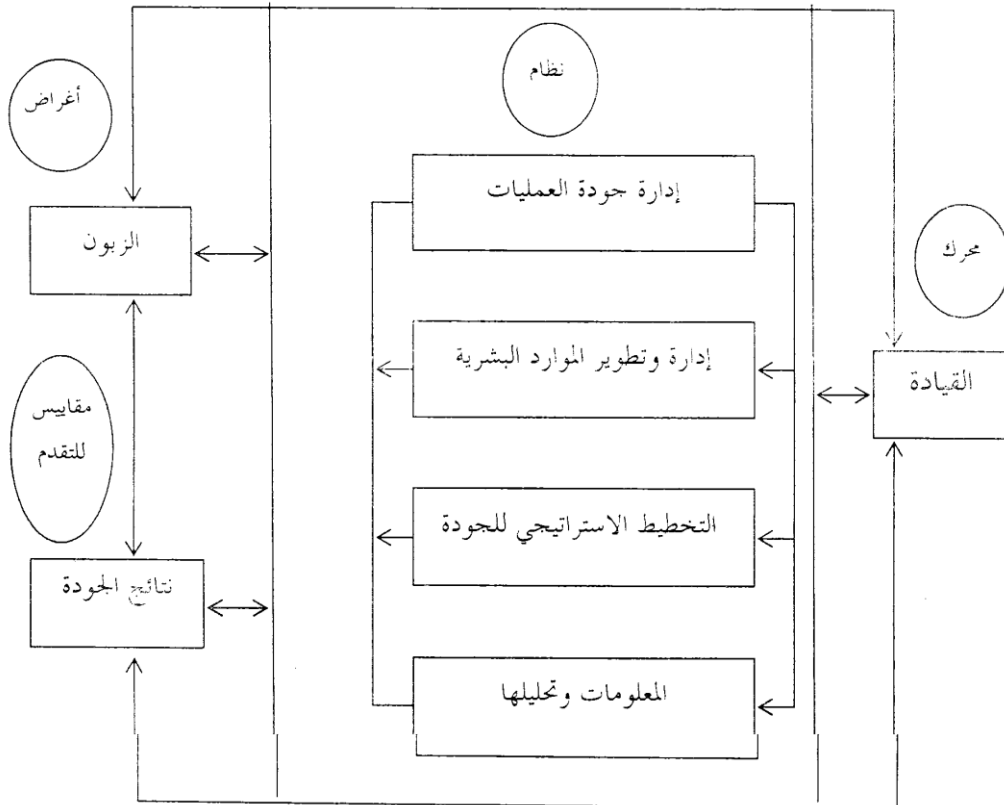
وعن إجراءات الحصول على هذه الجائزة فيمكن تلخيصها فيما يلي:⁽¹⁾

1- تتقدم المؤسسة الراغبة في الحصول على هذه الجائزة بموجز لا يزيد عن 75 صفحة مدعما بوصف لنظام الجودة بها، وإذا تم قبول هذا الموجز تعتبر المؤسسة المتقدمة قد اجتازت مرحلة التصنيف.

2- تقوم لجنة من الأخصائيين من الجهاز الحكومي الأمريكي ومن حقل الصناعة بتقييم المنافسين باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط تشمل سبعة مجالات رئيسية هي القيادة ، المعلومات وتحليلها، التخطيط الإستراتيجي للجودة ، إدارة الموارد البشرية وتطورها، إدارة جودة العمليات ، نتائج الجودة، رضا الزبون.

والشكل الموالي يوضح الإطار العام للمجموعات السبع وعلاقتها ببعض:

الشكل(20): الإطار العام لمجموعات التقييم الخاصة جائزة مالكولم بالدريج



المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية مرجع سابق، ص: 66.

(1) فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سابق، ص: 65.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يظهر من الشكل السابق أن العنصر الأساسي والجوهري لجائزة بالدريج هو القيادة والنظام تمثله المعلومات وتحليلها، والتخطيط الإستراتيجي للجودة ، ونظم الموارد البشرية ، وبرامج ضمان الجودة، في حين أن الأغراض تتمثل في تحقيق الربحية العالية من رضا الزبون ، وتقاس جائزة بالدريج وعناصرها الرئيسية والفرعية وفق التقييم التالي:

جدول(04): الحد الأقصى لكل من العناصر الرئيسية و الفرعية لفحص جائزة بالدريج للجودة .

| الحد الأقصى للنقاط | | العناصر الرئيسية والفرعية |
|--------------------|-----------------|---|
| العناصر الرئيسية | العناصر الفرعية | |
| 100 | | 1- القيادة: |
| | 40 | أ - القدرات القيادية لكبار المديرين. |
| | 15 | ب- القيم المتعلقة بالجودة في أنحاء التنظيم. |
| | 25 | ج- الإدارة مع التركيز على الجودة. |
| | 20 | د- الإحساس بالمسؤولية اتجاه المجتمع (المسؤولية العامة). |
| 70 | | 2- المعلومات والقدرة على تحليلها: |
| | 20 | أ- مدى الاهتمام بإدارة بيانات ومعلومات الجودة. |
| | 30 | ب- مدى وجود مقارنات تميز بين المنظمة والمنظمات الأخرى. |
| | 20 | ج- مدى الحرص على تحليل البيانات والمعلومات الخاصة بالجودة. |
| 60 | | 3- التخطيط الاستراتيجي للجودة: |
| | 35 | أ- عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة. |
| | 25 | ب- مدى وجود أهداف وخطط للجودة. |
| 150 | | 4- درجة الاستفادة من الموارد البشرية: |
| | 20 | أ- إدارة الموارد البشرية. |
| | 40 | ب- درجة مشاركة العاملين. |
| | 40 | ج- مدى توافر التدريب والتعليم في مجال الجودة الشاملة. |
| | 25 | د- وجود برامج لتقدير جهود العاملين والارتقاء بمستوى أدائهم. |
| | 25 | هـ- الحالة المعنوية والمادية للعاملين. |
| 140 | | 5- برامج ضمان جودة السلع والخدمات: |
| | 35 | أ- توافر برامج لتصميم وتقديم سلع وخدمات عالية الجودة. |
| | 20 | ب- الرقابة على الجودة أثناء العملية التشغيلية. |
| | 20 | ج- التحسين المستمر للعملية الإنتاجية. |
| | 15 | د- درجة توافر عملية تقييم مستوى الجودة. |
| | 10 | هـ- توافر السجلات والمستندات الخاصة بالجودة. |
| | 20 | و- درجة جودة عملية الإنتاج والخدمات المساعدة. |
| | 20 | ي- درجة جودة الموردين. |
| 180 | | 6- نتائج الجودة: |
| | 90 | أ- نتائج مقاييس جودة المنتج والخدمة. |
| | 50 | ب- نتائج مقاييس جودة كل من العملية الإنتاجية والخدمات المساعدة لها. |
| | 40 | ج- نتائج مقاييس جودة الموردين. |
| 300 | | 7- رضا الزبون: |
| | 30 | أ- تحديد احتياجات الزبون وتوقعاته. |
| | 50 | ب- إدارة العلاقة مع الزبون. |
| | 20 | ج- معايير خدمة الزبون. |
| | 15 | د- الالتزام اتجاه الزبون. |
| | 25 | هـ- معالجة شكاوي تحسين الجودة. |
| | 20 | و- تحديد درجة رضا الزبون. |
| | 70 | ل- النتائج الخاصة بدرجة رضا الزبون. |
| | 70 | ي- وجود مقارنات خاصة بدرجة رضا الزبون. |
| 1000 درجة | 1000 درجة | إجمالي الدرجات |

المصدر: قويدر عياش ،مدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي

العالمي حول:الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس2005 ، ص:232.

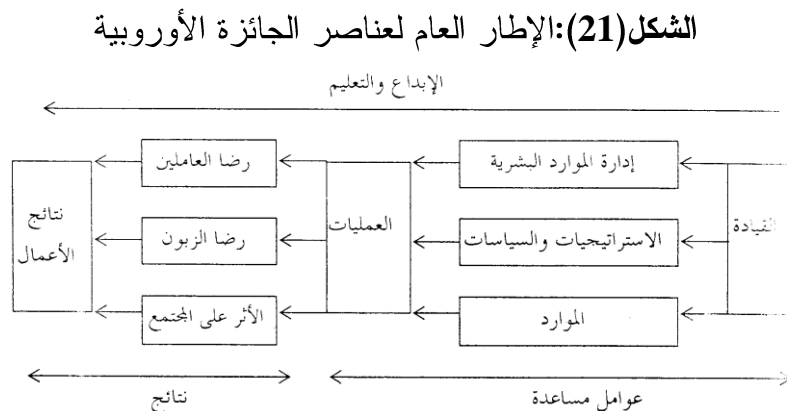
الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حيث يتضح من الجدول السابق أن الأهمية البالغة قد أعطيت للزبون، 300 نقطة، أي 30٪ من مجموع النقاط لنيل الجائزة باعتبارها أهم عنصر من العناصر السبعة السابق ذكرها. ومن المنظمات التي حازت على جائزة بالدريج نجد مثلاً شركة موتورولا عام 1988م، IBM عام 1990م، وهي لا تستثني مختلف القطاعات سواء كانت خدمية أو صناعية أو مختصة بالعاية الصحية أو التعليمية. ونشير هنا أن العديد من المنظمات البريطانية استخدمت معايير بالدريج كإطار لقياس وتقييم مجهوداتها المبذولة في مجال تطبيق وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، رغم أن ليس لهذه المنظمات الحق في دخول المنافسة مع المنظمات الأمريكية، لأن هذه الجائزة مخصصة حصراً للأخيرة، وبالتالي يمكن لأي منظمة أن تستفيد من هذه المعايير كتقييم ذاتي لها يبين مكانتها من إدارة الجودة الشاملة.⁽¹⁾

III-4-2- الجائزة الأوروبية للجودة:

وضعت هذه الجائزة عام 1992م من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة بالتعاون مع المنظمة الأوروبية للجودة وممثلي دول المجموعة، وذلك على غرار جائزة بالدريج للجودة الشاملة حيث خصصت هذه الجائزة للشركات الأوروبية فقط واشتملت على مجموعة من العناصر أو المعايير، خصص لكل منها عدد من النقاط حسب مدى أهميتها وتشكل هذه العناصر أو المعايير مجتمعة نموذج إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرها. ويشتمل نموذج الجائزة الأوروبية على تسعة عناصر رئيسية هي: القيادة، السياسة والإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، الموارد، العمليات، رضا الزبون، رضا العاملين، الأثر على المجتمع، نتائج الأعمال.⁽²⁾

ونود الإشارة إلى أنه من يقرأ نموذج الجائزة الأوروبية، سيخرج بنتيجة مفادها أن إدارة الجودة الشاملة في نظرها نظام متكامل يتكون من مدخلات توجهها وتسيطر عليها وتسيرها قيادة إدارية فعالة للوصول إلى مخرجات والتي تتمثل في مجموعة النتائج المحققة أو المتوقعة من تطبيق هذا النظام. ويبين الشكل التالي الإطار العام للعناصر التسعة المذكورة أعلاه:



Source : Mohamed Nouiga, la conduite du changement par la qualité dans un contextesocioculturel,'Essai de modélisation systématique et application a l'Entreprise maricaine',Thèse de doctora,Ecole national supérieure d'Actes et Métiers, Centre d'Enseignement,paris,2003, p :36.

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص:183

(2) فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سابق، ص:70،71.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أما فيما يتعلق بالأوزان النسبية لكل عنصر من هذه العناصر فقد تم تخصيص 1000 نقطة لمجموع العناصر التسعة موزعة كما يلي: (1)

القيادة: 100 نقطة.

المدخلات: 260 نقطة موزعة كما يلي:

الإستراتيجيات والسياسات : 80 نقطة .

إدارة الموارد البشرية: 90 نقطة.

إدارة الموارد المادية : 90 نقطة.

العمليات : 140 نقطة.

المخرجات : 500 نقطة موزعة كما يلي:

فهم العميل: 200 نقطة.

الرضا لدى العملاء : 90 نقطة.

نتائج العمل : 150 نقطة.

التأثر بالمجتمع والبيئة : 60 نقطة.

ويكون المجموع الكلي لعدد النقاط 1000 نقطة ، 500 منها أعطيت للعناصر المساعدة، بينما أعطي الباقي 500 نقطة إلى العناصر التي تعكس النتائج.

وما يلاحظ على هذا النموذج أنه يضيف عنصرا جديدا يتمثل في الأثر على المجتمع وهو اقتراب مهم من الواقع من خلال التشريعات التي بدأت تصدرها الدول للمحافظة على البيئة والمجتمع.(2)

III-4-3- جائزة إدوارد ديمينج:

قدمت عام 1951 من خلال الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين تكريما للعالم الأمريكي إدوارد ديمينج لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة ، وتمنح الجائزة لثلاث فئات هي : المؤسسات اليابانية ، الأفراد اليابانيون ، والمؤسسات الأخرى من مختلف دول العالم ، وقد أضيفت الفئة الثالثة عام 1986م استجابة لاهتمامات هذه الفئة بالمشاركة في هذه الجائزة، وتمثل الجائزة حافزا قويا للمؤسسات والأفراد على الإستمرار في تحسين وتطوير الجودة بمختلف مجالات العمل، حيث أن المؤسسات التي تظهر تميزا مستمرا لمدة خمس سنوات عقب الحصول على الجائزة تكون مرشحة للفوز بجائزة أكثر تميزا هي جائزة نيبون "Nippon" وقد كانت جائزة ديمينج حافزا قويا على تقديم جائزة بالدريج بالولايات المتحدة الأمريكية.(3)

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص:207،208.

(2) Mohamed Nouiga, op-cit, p :37.

(3) عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1999، ص:150.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أما بالنسبة لعناصر التقييم التي تتضمنها جائزة إدوارد ديمنج فهي عشرة وتتمثل في:⁽¹⁾

- 1- السياسات: السياسات الإدارية وسياسات الجودة من حيث وضعها، تناسبها والفترة التي تغطيها.
- 2- التنظيم والعمليات: وضوح السلطة والمسؤولية، التفويض، التنسيق، اللجان وحلقات الجودة.
- 3- التدريب والنشر: خطط التدريب ، فهم الجودة ، التدريب على الأساليب الإحصائية ونظام التحسينات.
- 4- جمع المعلومات: الإتصالات واستخدامها.
- 5- التحليل: استخدام الأساليب الإحصائية والربط مع التكنولوجيا، تحليل الجودة وتحليل العمليات.
- 6- المعايير: توحيد المعايير، طرق وضع المعايير ومحتوياتها واستخدامها.
- 7- المراقبة/الإدارة : الأنظمة الإدارية للجودة، استخدام الأساليب الإحصائية في المراقبة، أنشطة المراقبة/الإدارة.
- 8- تأكيد الجودة: الأنشطة الوقائية، درجة رضا الزبون، تصميم العمليات، الفحص، نظام تأكيد الجودة.

9- التأثيرات: قياس التأثيرات، التأثيرات غير الملموسة التأثيرات الملموسة كالجودة والخدمة والتسليم والتكلفة والربح والسلامة.

10- الخطط المستقبلية: إجراءات حل مشاكل الأخطاء، خطط الترويج المستقبلية.

و ما يمكننا إضافته هو أن الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر التقييم متساوية حيث يمنح كل عنصر عشر نقاط، أي أن مجموع عناصر التقييم 100 نقطة، كما أن الإطار العام لتقييم العناصر وفق معايير جائزة إدوارد ديمنج يفتقر إلى وجود العلاقات السببية ، حيث لا توضح أي العناصر هو السبب وأي العناصر هو النتيجة ، وبالتالي فهو يبين فقط قائمة بالبنود التي تستخدم كمعيار لتقييم جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

والملاحظ على هذه النماذج أنها متعلقة أساسا بمناخ أثبتت إدارة الجودة الشاملة فيه كفاءتها (اليابان ، الولايات المتحدة الأمريكية، أوروبا) فكانت بمثابة تعزيز لهذا النظام لضمان استمراريته جراء النتائج التي حققها مما حدا ببعض المنظمات إلى محاولة الإقتباس من مثل هذه النماذج للمساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعدم الإكتفاء بمعايير المنظمة الدولية للتقييس.

(1) نفس المرجع السابق، ص:152.

الفصل الثاني.....المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

خلاصة:

من خلال تحليلنا لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن القول أن التطبيق الناجح لهذا المدخل يقتضي عملية تغيير جذرية لأسلوب عمل المنظمة فإدارة الجودة الشاملة ثورة على كل ما هو قديم داخل المنظمة ، بدءا بالرسالة التي يجب أن تكون موافقة لفلسفة هذا المدخل ألا وهي التوجه نحو الزبون، فالثقافة التنظيمية التي يجب أن تكون داعمة لهذا التغيير لا مقاومة له وصولا إلى الهيكل التنظيمي الذي يجب أن يراعى أن أسلوب تنفيذ العمل في إدارة الجودة الشاملة أسلوب عمليات لا أسلوب أعمال وبالتالي يجب أن يراعى في تصميمه دور فرق العمل.

كما أن عملية التطبيق هذه تقتضي توفير جملة من المتطلبات تتمحور خصوصا حول مبادئ هذا المدخل وضرورة توفر قيادة إدارية قادرة على تسخير جهود المنظمة بأكملها لإنجاح تطبيقه خصوصا فيما يتعلق منها بالموارد البشرية التي يجب تدريبها وإشراكها ذلك أن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة مسؤولية مشتركة بين جميع العاملين في المنظمة، هذا بالإضافة إلى ضرورة توفر أنظمة فعالة للقياس و الإتصالات والمعلومات قصد ضمان عملية التحسين المستمر.

و بالإضافة إلى هذا كله فإن عملية نقل هذا النهج من الواقع النظري إلى حيز التطبيق تستلزم المرور عبر مراحل متعددة من إعداد وتخطيط وتقويم وتطبيق ونشر للخبرات وذلك وفق جدول زمني للتطبيق ، مع العلم أن عملية التطبيق هذه قد لا تخلو من بعض المعوقات والأخطاء التي يجب على المنظمة دراستها وتحليلها للحيلولة دون الوقوع فيها ، إذ يمكنها الإستعانة في ذلك ببعض النماذج الرائدة في هذا المجال (تطبيق إدارة الجودة الشاملة).

الفصل الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي.

تمهيد:

إن الجودة الشاملة تمثل التكيّف المستمر للمنتجات أو الخدمات مع ما ينتظره الزبون أو العميل من خلال التحكم في وظائف المؤسسة و أساليب العمل، فالنظرة الحديثة للجودة تشتمل على الأبعاد الاستراتيجية و التنظيمية ، التجارية ، المالية و البشرية فهي مرتبطة بجميع وظائف المؤسسة لا بالمنتج فقط ، و أن تسييرها يتم من قبل جميع الأفراد لا المختصين بالجودة فقط ،بالإضافة إلى أن مفهوم الزبون أصبح واسعا ليشمل الزبون الداخلي و الخارجي، لذلك تبرز أهمية تحديث النظم الإدارية للشركات الجزائرية التي تتميز بتدهور جودة منتجاتها و ارتفاع تكلفتها وعدم مواكبتها لحاجات و رغبات المستهلكين، في الوقت الذي هي في حاجة ماسة إلى تحسين ذلك كله لمواجهة المنافسة المفروضة عليها، إن أرادت البقاء في السوق، هذا يدعونا إلى تشخيص واقع الشركة محل الدراسة قصد محاولة التفكير في تغيير أنظمتها الإدارية و الأخذ بالمستحدث منها، و لعل الإتجاه الحديث الذي فرض نفسه و لاقى قبولا عاما في معظم دول العالم هو إدارة الجودة الشاملة.

لذلك سيتم دراسة مدى تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث على بيئة الأعمال الجزائرية، و تحديد مدى ملائمة نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة محل الدراسة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ضمن محاور متعددة سيتم مناقشتها بشيء من التفصيل.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

I - تقديم " شركة الخزف الصحي بالميلية-جيجل " :

كما هو معروف فإن القطاع الاقتصادي والصناعي بالجزائر موزع في شكل مجموعات، حسب قطاع النشاط، تسمى هذه المجموعات بالشركات القابضة وعددها ثمانية وعشرون شركة قابضة، تمثل مجالات مختلفة من النشاطات (الخدمات، الصناعات، البنوك.. الخ) وتضم تجمعا لمؤسسات عمومية يشرف على مراقبة تسييرها مجلس مساهمات الدولة (CNPE) وهو أعلى هيئة مسيرة مشكلة من مختلف وزراء الحكومة وممثل الشركات القابضة يرأسه رئيس الحكومة ومثلما هو مبين أعلاه فإن شركة الخزف الصحي بالميلية - جيجل- هي شركة فرعية تابعة لمجمع الخزف الصحي بالشرق (ECE) الذي ينتمي بدوره للشركة القابضة لمواد البناء "SGP:IPRS"

I-1- التطور التاريخي للشركة و موقعها:(1)

مرت " شركة الخزف الصحي بالميلية " منذ نشأتها بمراحل مختلفة كما أنها تحتل موقعا جغرافيا مميزا يسهل إتصالها بمختلف أسواقها.

I-1-1/ التطور التاريخي للشركة :

كانت الشركة موضوع الدراسة في البداية عبارة عن وحدة إنتاجية تابعة للشركة الوطنية لمواد البناء (S.N.M.C)، حيث إنطلقت أشغال إنجازها سنة 1969 و امتدت إلى غاية نهاية 1974، ولقد تكفلت بذلك شركات إيطالية بالدرجة الأولى إضافة إلى شركات ألمانية ، فرنسية و جزائرية.

ولقد بدأت هذه الوحدة في نشاطها ابتداء من جويلية 1975 إلى أن تحولت في يوم 23 أكتوبر 1982 إلى وحدة تابعة لمؤسسة الخزف الصحي بالشرق (ECE) الكائن مقرها بقسنطينة إلى جانب وحدات أخرى هي وحدة ابن زياد، وحدة واد العثمانية، وحدة العاشور، و وحدة وادي أميزور، وذلك في إطار إصلاحات إعادة الهيكلة العضوية التي طبقت كذلك على الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC).

وفي يوم 19 أبريل 1998 وفي إطار إصلاحات إعادة الهيكلة المالية التي عرفتها " شركة الخزف الصحي بالشرق (ECE) " تحولت وحدة الخزف الصحي بالميلية إلى شركة مساهمة حيث إستقلت نهائيا بشخصيتها القانونية وبذمتها المالية و الإقتصادية تحت تسميتها الحالية (شركة الخزف الصحي بالميلية: SPA - SCS) كشركة فرعية تابعة لمجمع الخزف الصحي بالشرق (ECE) الكائن مقره بقسنطينة.

(1) مدير الإدارة و المالية بالشركة.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

ويقدر رأس المال الإجتماعي للشركة حاليا بـ 208.000.000 دج، أما موضوعها فيتمثل في إنتاج وتسويق منتجات الخزف الصحي التي تتوافق مع المعايير الجزائرية والأوروبية، حيث احتلت في السنوات الأخيرة المرتبة الأولى على المستوى الوطني في مجالات الكمية والنوعية والجودة.

I-1-2 / موقع الشركة:

تقع الشركة موضوع الدراسة جنوب شرق مدينة الميلية ثاني أكبر الدوائر بعد دائرة عاصمة الولاية على بعد حوالي 45 كلم من وسط هذه الأخيرة، وتتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 96870 م² منها 29355 م² كمساحة مغطاة والباقي كمساحة غير مغطاة. حيث تضم المساحة المغطاة بالدرجة الأولى مايلي:

- المباني الإنتاجية (بما في ذلك ورشة الإنتاج، ورشة الصيانة، المخازن والمبنى التجاري) بـ 25920 م²
 - المباني الإدارية بـ 324 م².
 - المباني الإجتماعية (بما في ذلك المطعم، نادي العمال والعيادة) بـ 3111 م².
- أما المساحة غير المغطاة فهي عبارة عن طرقات وممرات بالإضافة إلى حدائق وحظيرة لتوقف سيارات المستخدمين.

ويعتبر موقع الشركة موقعا مميزا حيث تبعد عن المنطقة الصناعية الجهوية لبلارة بـ 02 كلم وعن محطة النقل بالسكك الحديدية بـ 02 كلم كذلك، أما الطريق الوطني السريع (رقم 43) فلا تبعد عنه إلا ببضعة أمتار، كما أن المؤسسة تقع على بعد حوالي 40 كلم عن ميناء جن جن و 45 كلم عن مطار فرحات عباس و 51 كلم عن ميناء جيجل و 80 كلم عن مطار قسنطينة و 95 كلم عن ميناء سكيكدة، مما يسهل على الشركة الإتصال بمختلف أسواقها (أسواق المنتجات، المواد الأولية الرئيسية، العمالة، رأس المال،....، إلخ).

I-2-2- مجال النشاط و الموارد البشرية في الشركة:

تتنتمي شركة الخزف الصحي إلى القطاع الثاني (قطاع الصناعة) و بالتحديد إلى فرع إنتاج مواد البناء، وهي تقوم بإنتاج مجموعة من المنتجات الخاصة بالخزف الصحي، في صورة أربع طواقم هي: "الطقم الكلاسيكي"، "الطقم سارة"، "الطقم ميموزا"، "الطقم سميرة"، و اللواحق.

I-2-1 / مجال نشاط الشركة:(1)

إن أسلوب الصنع (Le procédé de fabrication) المعتمد من قبل الشركة هو من نوع "vetrous china" وهو من أصل إيطالي إبتكر خلال القرن التاسع عشر ولا يتطلب تكنولوجيا

(1) مدير الإستغلال بالشركة

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

متقدمة جدا، حيث يعتمد على إستعمال اليد العاملة بكثافة كما أنه مازال مستعملا بكثرة على شكله القديم في بلدان العالم الثالث، أما البلدان المتقدمة فقد قامت بتعديله بطرق مختلفة وأدخلت عليه تكنولوجيا متطورة جدا في أغلب الحالات.

تستعمل الشركة عدة أصناف من المواد الأولية لإنتاج مجموعتين رئيسيتين من منتجات الخزف الصحي كما هو مبين فيما يلي:

I-2-2/ أهم المواد الأولية المستعملة :

تتولى مصلحة التموين مهام توفير كافة المواد الأولية واللوازم الأخرى التي تتطلبها دورة الإستغلال، وتتمثل أهم مشترياتها فيما يلي:

• المواد الأولية المحلية :

- الكاولان من نوع ف₂ (kaolin f₂)،
- الجبس (plâtre)،
- الكوارتز (quartz) ،
- كربونات الصودا والكالسيوم (carbonate de soude et de calcium) ،
- الدولومي (dolomie) ،
- الكارتون (carton) ،
- الأشرطة من نوع هاوس (film-house) ،
- الخشب (bois) ،
- الخرسانة المقاومة (beton réfractaire) ،
- و لوازم متعددة مثل الكهرباء، الغاز، الماء، وقطع الغيار،....، الخ .

• المواد الأولية المستوردة :

- الطين من نوع هيكاست (Argile-hycast)،
- الكاولان من نوع رامبلان (kaolin-remblend) ،
- الفلدسبات (feldspath)،
- الطالك (talk) ،
- أكسيد الألمنيوم الكلسي (Alumine calcinée)،
- مواد ملونة (colorants) ،
- حجر التبليط من نوع سيلاكس (parés en silex)،
- حصبة البحر (galèts de mer)،
- الآجر المقاوم (briques réfractaires)،
- ولوازم أخرى مثل قطع الغيار الصناعية.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

و يبلغ عدد موردي المواد الأولية واللوازم المختلفة ما يقارب الأربعين (40) منهم عشرة (10) أجانب من إنجلترا، إيطاليا، تركيا وفرنسا، حيث أنهم يوفرّون حوالي 64.80 % من قيمة مشتريات الشركة.

I-2-3/ أهم منتجات الشركة :

تقوم شركة الخزف الصحي بإنتاج مجموعة من المنتجات الخاصة بالخزف الصحي ، في صورة أربع طواقم هي: "الطقم الكلاسيكي"، "الطقم سارة"، "الطقم ميموزا"، "الطقم سميرة"، و اللواحق. حاليا تقوم بإنتاج الطقم الكلاسيكي الأبيض و الملون و اللواحق ، أما الطقم سارة ، الطقم ميموزا، و الطقم سميرة فيصنّفوا في التشكيلات الفخمة من منتجات الشركة، وهما ينجزان عن طريق الطليّة الخاصة و هذا لارتفاع تكاليفهم وكذا نوعية زبائنهم.

و تنقسم منتجات الشركة في غالبيتها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

- مجموعة الطقم الكلاسيكي الأبيض،
 - مجموعة الطقم الكلاسيكي الملون.
- حيث تضم كل مجموعة الأصناف التالية :
- مغسل المطبخ (Evier de cuisine) .
 - محصل الحمام (receveur de douche).
 - مغاسل من عدة أحجام (lavabos de diverses dimensions).
 - أعمدة المغاسل (colonnes pour lavabos) .
 - مغسل اليدين من نوع محارة (lave main coquillage).
 - مغسل اليدين 24×20 (lave main 24×20).
 - مرحاض تركي (w.c Turque).
 - مرحاض إنجليزي (w.c Anglais).
 - خزان الماء للمرحاض (réservoir pour w.c) .
 - حوض الإستبراء (bidet).
 - حامل الصابون للمغسل (porte savonnette).
 - حامل الصابون للحمام (porte savonnette bain).
 - صفيحة الخزف (tablette).
 - الوعاء (pôt).
 - الحوض (bac) .

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

و تتولى مصلحة البيع تصريف هذه المنتجات على مستوى السوق الوطني (ولاية جيجل و ولايات الشرق الجزائري على الخصوص) ولكن دون أن تتمكن حاليا من إختراق الأسواق الأجنبية.

وتتوزع نسب رقم الأعمال المحقق مع العملاء على النحو التالي: (1)

جدول (05) : توزيع نسب رقم الأعمال المحقق مع العملاء من قبل "شركة الخزف الصحي بالميلية" (نهاية السنة المالية 2007).

| النسب المحققة من رقم الأعمال | أصناف العملاء (قطاعات العملاء) |
|------------------------------|----------------------------------|
| % 88.07 | القطاع الخاص (البيع بالجملة) |
| % 03.57 | القطاع الخاص (البيع بنصف الجملة) |
| % 00.20 | القطاع الخاص (البيع بالتجزئة) |
| % 06.39 | القطاع العام |
| % 01.42 | مؤسسات صينية عاملة بالجزائر |
| % 00.35 | عملاء آخرون |
| % 100 | المجموع |

المصدر: مصلحة البيع.

I-2-4/حجم الشركة :

تعتبر الشركة موضوع الدراسة متوسطة الحجم، إذ أنها تستخدم حاليا 440 أجييرا يتوزعون على وظائفها (أو أقسامها) الرئيسية تبعا لمؤهلاتهم على النحو التالي:

(1) عن قسم المصلحة التجارية.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

جدول (06) : توزيع المستخدمين في "شركة الخزف الصحي بالميلية" على الوظائف الرئيسية حسب مؤهلاتهم (في بداية السنة المالية 2009).

| المجموع | الأمن | الدعم التقني | الإنتاج | الإدارة | الوظائف الرئيسية أصناف المستخدمين |
|---------|-------|--------------|---------|---------|--------------------------------------|
| 03 | 00 | 00 | 00 | 03 | الإطارات المسيرة |
| 26 | 01 | 07 | 07 | 11 | الإطارات الأخرى |
| 76 | 04 | 24 | 23 | 25 | عمال التحكم |
| 300 | 28 | 25 | 239 | 08 | عمال التنفيذ |
| 35 | 00 | 08 | 26 | 01 | العمال المؤقتين |
| 440 | 33 | 62 | 292 | 47 | المجموع |

المصدر: دائرة الموارد البشرية.

نلاحظ من الجدول السابق أن الإطارات المسيرة تمثل ما نسبته 00.69 % من مجموع المستخدمين، والإطارات الأخرى تمثل 5.09 % ، أما عمال التحكم فيمثلون 16.82 % وعمال التنفيذ يمثلون 69.12 % .

كما نلاحظ من جهة أخرى أن ما نسبته 67.28 % من المستخدمين يتركزون على مستوى وظيفة الإنتاج مما يدل للوهلة الأولى أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على عنصر العمل أكثر من اعتمادها على عنصر رأس المال التقني.

I-3- تسيير وتنظيم الشركة:

سنتعرض فيما يلي إلى التسيير بشركة الخزف الصحي بالإضافة إلى تنظيمها حيث سنتطرق إلى هيكلها التنظيمي بالتفصيل.

I-3-1/ التسيير بالشركة:⁽¹⁾

كما سبق وأن أشرنا إليه، شركة الخزف الصحي عرفت خلال مراحل تطورها من وحدة إنتاجية تابعة للشركة الوطنية لمواد البناء، ثم وحدة تابعة لمؤسسة الخزف الصحي بالشرق وأخيرا شركة قائمة بذاتها منذ سنة 1998 إلى يومنا هذا، طرق تسيير مختلفة مرتبطة بخصوصيات كل مرحلة وتسييرها حاليا يتم على تسلسل تنظيمي يقوم على مبدأ تسيير شركات المساهمة يبدأ بـ :

(1) مدير الإدارة و المالية بالشركة.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

1- الجمعية العامة:

وتعقد على الأقل مرة كل سنة وهي مشكلة من الرئيس المدير العام للمجمع، أعضاء مجلس إدارة الشركة ومحافظ الحسابات، حيث تعرض في جلسات الجمعية العامة مخططات النشاط وحصيلة الشركة السنوية، وفي جلساتها يتم تجديد أو تمديد عهدة الأعضاء المشكلين لمجلس الإدارة.

2- مجلس الإدارة :

وهو الهيئة المخولة قانونا لتسيير الشركة والإشراف على تنفيذ استراتيجيتها في الإنتاج، التمويل والبيع من خلال اعتماد سياسات محددة تبنى على استنتاجات يقدمها مسؤولو الشركة، تضم مختلف التقييمات المرتبطة بالنشاط من كل الجوانب المالية، الموارد البشرية، التمويل، الإنتاج والتسويق... إلخ.

3- المديرية العامة للشركة:

حيث يشرف عليها رئيس مدير عام، يرأس مجلس إدارة الشركة وتتم عمليات التسيير بالشركة بالتنسيق مع مديري الوحدات والمديريات التقنية والإدارية وهي: مديرية الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، التجارة، الجودة والشؤون الصناعية، الاستغلال.

4- الوحدة الإنتاجية:

حيث توجد بها ورشة الإنتاج و ورشة الصيانة، تحت الإشراف المباشر لمدير الإستغلال.

5- التسيير بواسطة اللجان:

وتتمثل هذه اللجان فيما يلي:

أ- لجنة السماع: هي لجنة يتم استدعاؤها عند الضرورة للتحقيق والاستماع للأطراف التي قد تتنازع داخل الشركة لسبب أو لآخر ودورها تاديبي يمكن من دراسة حالات عدم الانضباط الذي يمكن ملاحظته على أي عامل وهي مشكلة من ممثلي الإدارة وممثلي العمال.

ب- لجنة فتح العروض: وهي لجنة تستدعي عند إعلان الشركة عن مزايدات أو مناقصات، دورها يكمن في الإطلاع على محتوى العروض التي تسلم للشركة، وتسجيل أي ملاحظة مفيدة من شأنها أن ترى مدى مطابقة العروض مع القانون المعمول به.

ج- لجنة الصفقات : يأتي عمل هذه اللجنة المشكلة من ممثلي الشركة وأحد ممثلي العمال لدراسة العروض المتمثلة في المزايدات والمناقصات مباشرة بعد عمل لجنة فتح العروض.

د- اللجنة التقنية: وهي لجنة مشكلة من ذوي الاختصاص بالشركة يحدد مجال نشاطها في الحالات الاستثنائية التي تقتضي دراسة حالة تقنية طارئة أو عاجلة مرتبطة بنشاط التجهيزات والآلات قصد إجراء تعديل أو وقف العمل أو معاينة الضرر.. إلخ.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

هـ- لجنة المتلفات : وهي مشكلة من ذوي الاختصاص ومن أحد ممثلي العمال، وظيفتها تتمثل في معاينة ميدانية للتجهيزات أو الآلات والمواد التالفة بما فيها المنتوجات قصد التخلص منها عن طريق إتلافها أو بيعها بالمزاد العلني.

و- ممثلو العمال:

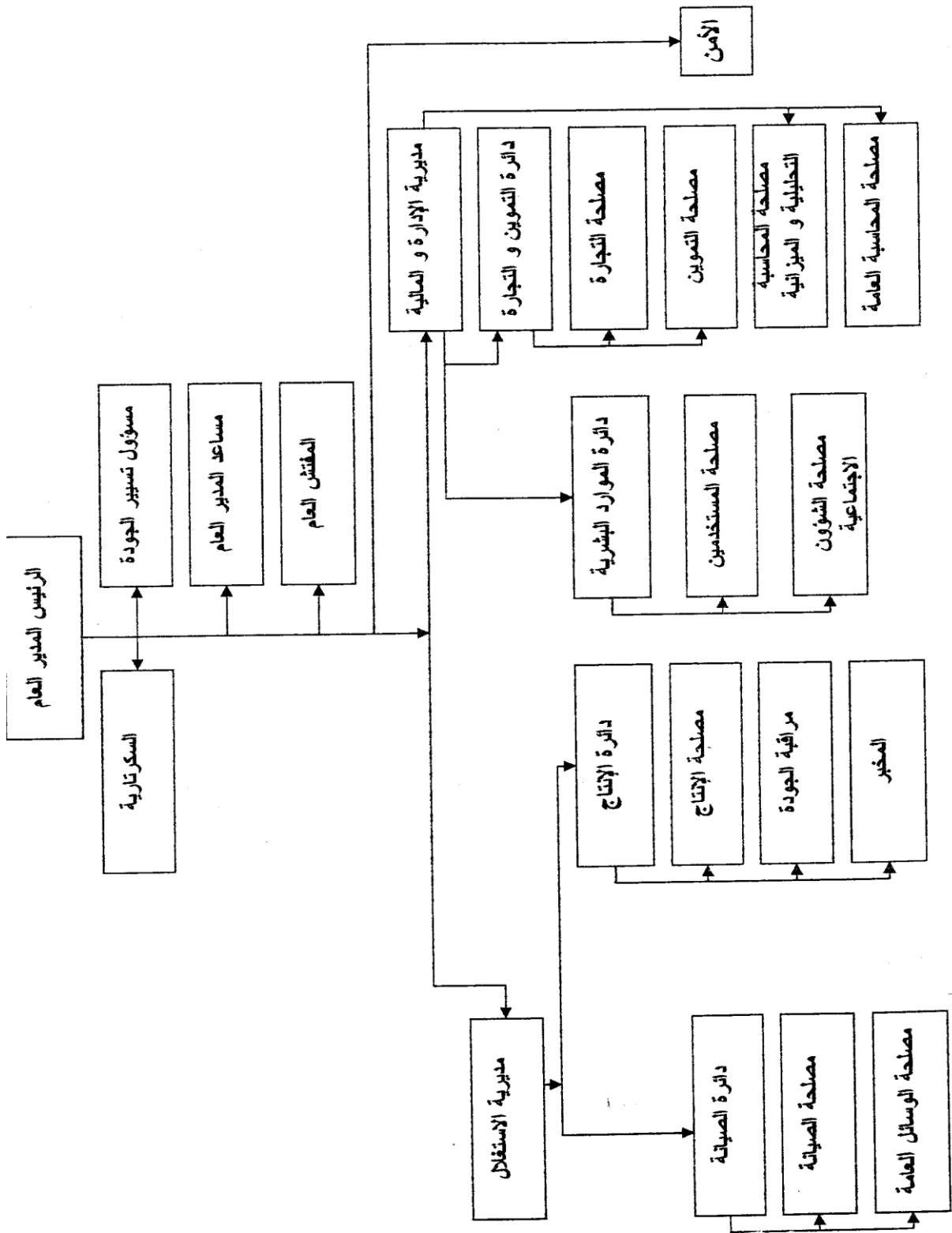
تعطي القوانين والنظم المتبعة في النشاط الاقتصادي حقوقا قانونية للعمال لتنظيم احتياجاتهم ومطالبهم المهنية والاجتماعية في إطار نظام خاص بالنقابات ولجان المشاركة، و بشركة الخزف الصحي-جيجل يوجد تمثيل نقابي يتولى المطالب المهنية والاجتماعية للعمال من خلال فرع ينتخب لعهدتها مدتها ثلاث سنوات، كما يوجد بالشركة أيضا زيادة على هذا النوع، لجنة مشاركة منتظمة من طرف العمال وفقا لنفس المعايير ولكن مجال نشاطها محدد في تمثيل العمال بمجلس الإدارة بعضوين وبتسيير الخدمات الاجتماعية وحضور نشاط اللجان، فدورها عكس النقابة يتمثل في مشاركة العمال في التسيير عبر ممثليهم في حين يبقى دور النقابة مطلبية واحتجاجي.

I-3-2/ تنظيم الشركة:(1)

بعد عدة تعديلات تم إدخالها على الهيكل التنظيمي للشركة موضوع الدراسة إستقر رأي المسيرين حاليا على إعتقاد هيكل تنظيمي يتوافق بأقصى درجة مع حجمها على الخصوص، و تتوزع الوظائف الرئيسية للشركة على النحو التالي:

(1) مدير الإدارة و المالية بالشركة.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي



الشكل (22): الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي.

المصدر: مديرية الموارد البشرية بالشركة.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

وتتمثل مهام الأقسام الرئيسية في الشركة فيما يلي:

1- الرئيس المدير العام:

يعتبر المسؤول الأول عن إدارة وتسيير المؤسسة بكافة أقسامها، كما يشرف على كافة علاقاتها الخارجية و ينوب عنه في ذلك مساعد المدير العام وتقع تحت سلطته المباشرة كل من:

- مصلحة الأمن (التي تتولى مسؤولية المحافظة على أمن ممتلكات المؤسسة ومستخدميها).
- المدقق الداخلي (الذي يتولى مسؤولية الإشراف على التدقيق الداخلي بكافة جوانبه المحاسبية والاجتماعية وغيرها).

- مسؤول إدارة الجودة (الذي يتولى إدارة جودة المنتجات والإنتاج).

وعلى العموم يمكن تلخيص المهام التي يتولاها الرئيس المدير العام (ومساعده) فيما يلي:

- تحديد إستراتيجيات المؤسسة بالتنسيق مع مسؤولي المجمع (ECE).
- تحديد وصياغة سياسات المؤسسة والسهل على مراقبة تنفيذها بالتنسيق مع المستويات الإدارية الأخرى (الوسطى و السفلى).
- الإشراف على تخطيط أنشطة المؤسسة، تنظيمها، توجيهها، التنسيق فيما بينها ومراقبتها.
- تحديد الأهداف المشتركة التي تنبثق عن السياسة العامة للمؤسسة وتصنيفها حسب مجالات نشاطها، بالإضافة إلى ترجمتها إلى خطط وبرامج متوسطة وقصيرة الأجل.
- توزيع الوسائل والموارد الضرورية على جميع أقسام المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- وضع الخطط الخاصة بتكوين المستخدمين.
- المصادقة على مضمون الكتيب الوجيز (Manuel) الخاص بالجودة وكل الوثائق المتعلقة بطرق وأساليب الإنتاج المستعملة.
- إصدار مجلات علمية وكتيبات للتعريف بالمؤسسة ومنتجاتها.

2- مديرية الادارة والمالية :

تضم هذه المديرية دائرة الموارد البشرية، دائرة التمويين و البيع، مصلحة المحاسبة العامة ومصلحة المحاسبة التحليلية والموازنات.

1-2 - دائرة الموارد البشرية :

تنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين هما مصلحة المستخدمين ومصلحة الشؤون الاجتماعية، ومن المهام الرئيسية لهذه الدائرة نذكر مايلي:

- تنفيذ خطط المؤسسة فيما يتعلق بالإعلام وتكوين الأفراد العاملين وتقييم أدائهم.
- تسيير الشؤون الاجتماعية للأفراد العاملين.
- إحترام الجوانب القانونية فيما يتعلق بأمن الأفراد العاملين وصحتهم وتشريعات العمل عموما.
- تنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف النوعية المرتبطة بالوظائف في المؤسسة.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

2-2- دائرة التموين والبيع:

- تتفرع هذه الدائرة من جهتها إلى مصلحة التموين ومصلحة البيع، ومن أهم مهامها نجد:
- تحضير وتنفيذ خطط التموين والبيع.
 - تموين المؤسسة بالمواد الأولية واللوازم المختلفة في ظل إحترام الشروط المطلوبة فيما يتعلق بالتكلفة، النوعية و الوقت.
 - تحضير عقود البيع مع العملاء والإشراف عليها.
 - قياس درجات رضى العملاء عن منتجات المؤسسة (من حيث أسعار البيع، الجودة وأوقات التسليم،...،إلخ) ومتابعة تطورها.
 - البحث عن كافة السبل الممكنة لتوسيع حصة المؤسسة من أسواق المنتجات.

2-3- مصلحة المحاسبة العامة :

- وتسهر هذه المصلحة أساسا على مسك الدفاتر التجارية، فتقوم بتسجيل وتلخيص المعاملات التجارية بمختلف أنواعها، كما تقدم للمسؤولين المعلومات المطلوبة لتسيير شؤون المؤسسة.
- ### 2-4- مصلحة المحاسبة التحليلية والموازنات:

تعمل هذه المصلحة على تطبيق تقنية المحاسبة التحليلية في أقرب الآجال، كما تشرف على عملية إعداد الموازنات التقديرية المختلفة.

3- مديرية الاستغلال:

تنقسم هذه المديرية الى دائرة الإنتاج من جهة ودائرة الصيانة من جهة أخرى:

3-1- دائرة الإنتاج :

- تضم هذه الدائرة مصلحة الإنتاج وخليّة مراقبة الجودة والمخبر، وتتلخص أبرز مهامها فيما يلي:
- الإشراف على وضع خطط الإنتاج مع إحترام الإحتياجات المتوقعة للعملاء.
 - تلبية حاجيات البيع كما ونوعا في الأوقات المناسبة.
 - السهر على إحترام الجودة والموصفات المطلوبة في الإنتاج والمنتجات.
 - معالجة عدم مطابقة المواصفات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية و الوقائية لبلوغ الأهداف المسطرة.

3-2- دائرة الصيانة :

تتفرع هذه الدائرة إلى مصلحتين هما مصلحة الصيانة ومصلحة الوسائل العامة، ومن أهم ما تقوم به من مهام نذكر ما يلي :

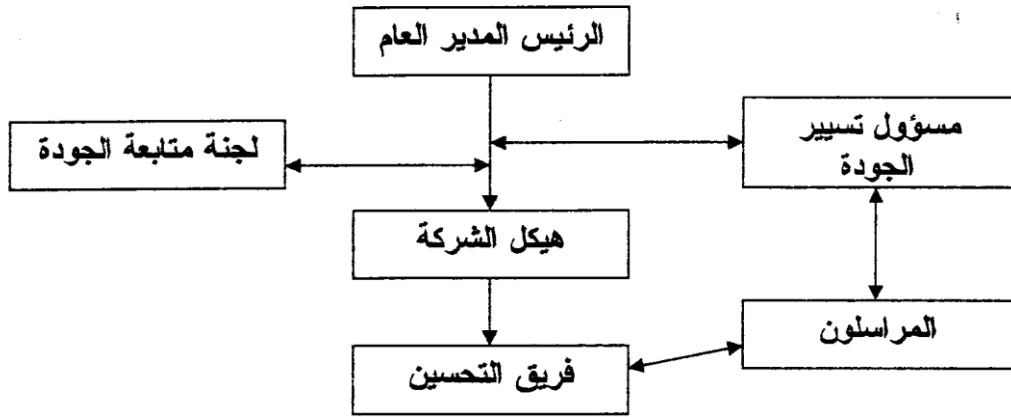
- الإشراف على وضع خطط الصيانة (العلاجية والوقائية) وتنفيذها بأمثل الطرق التي تضمن بلوغ أهداف الإنتاج.
- تحديث مختلف التجهيزات اللازمة لأداء مهام الصيانة.
- تأمين الصيانة لكل التجهيزات الإنتاجية (والاجتماعية كذلك).

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

I-3-3/ إدارة الجودة في الشركة:(1)

مهمة تحقيق الجودة و إن كانت جماعية فهي تركز بالدرجة الأولى على دعم الإدارة العليا ومدى كفاءة مسؤوليها و نشاط فرق العمل القائمة عليها و التي تشكل في مجملها قسم الجودة الذي يأخذ الشكل التالي في شركة الخزف الصحي:

الشكل(23): الهيكل الفرعي لقسم الجودة.



الهيكل الفرعي لقسم الجودة

المصدر: مسؤول تسيير الجودة بالشركة

* الرئيس المدير العام: يقوم بإصدار القرارات الواجب العمل بها و من بين هذه القرارات:

- العمل حسب طلبيات و شروط الزبائن.
- الأخذ بعين الإعتبار سياسة العمل في الشركة.
- الأخذ بعين الإعتبار الشروط القانونية و الصحية للمنتوج.
- التحكم في كلفة الإنتاج.
- التحسين المستمر.

* رئيس قسم تسيير الجودة: يقوم بدراسة هذه القرارات و يقدم للمراسلين الخطوات الواجب إتباعها، وكذلك تقديم إقتراحات فيما يخص الجودة.

* فريق المراسلين: يتكون من مهندسين و مسؤولين في المصالح يختارون من طرف مسؤول تسيير الجودة، مهمتهم نقل المعلومات من المصالح إليه، ومنه إليها.

* لجنة متابعة الجودة: وتتكون من مدير الإدارة و المالية، مدير الإستغلال، و رؤساء الدوائر.

* فريق التحسين: و يتكون من رؤساء الورشات و المصالح و مجموعة من العمال يتراوح عددهم بين 4 إلى 6 أشخاص يختارون من طرف مرؤوسيهم لتطبيق ما تنص عليه التعليمات المتعلقة بالجودة.

(1) مسؤول تسيير الجودة بالشركة.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

II- وصف نظام إدارة الجودة المتبع :

يعتبر تقديم منتجات ذات جودة عالية من بين أهم أهداف واهتمامات شركة الخزف الصحي خصوصا في الوقت الحالي أين ازدادت شدة المنافسة في السوق بعد دخول منتجين خواص لهذا القطاع وكذا حركية نشاط الإستيراد فيه، عكس الوضع السابق الذي كانت فيه الشركة رفقة الفروع الأخرى مسيطرة على السوق الوطني بل والأكثر من ذلك كان الطلب على سلعتها أكثر من العرض.

كل هذا جعل اهتمام الشركة بجودة منتجاتها يزداد يوما بعد يوم ويدخل في صلب أهدافها الرئيسية لأن هذا يحقق رضا زبائننا ويجعلها تكسب وفاءهم بما يضمن لها الإستمرار في السوق خصوصا مع اشتداد المنافسة، ولبلوغ هذا الهدف اتبعت الشركة طرق مختلفة وذلك حسب أوضاعها الداخلية ومخططاتها وبرامجها وكذلك حسب الأوضاع الخارجية وما تتطلبه بيئتها.

فقبل سنة 2005 كانت الشركة تقوم بمراقبة جودة المنتجات وذلك بوجود مصلحة خاصة بذلك تابعة لإدارة الإنتاج غير أنه بمرور تم التوصل إلى أن هذه العملية لا تكفي إذ أنها لا تحقق مجموعة من الأهداف المسطرة التي من بينها:

- ضمان تقديم منتجات ذات جودة عالية للزبائن.
- تفادي وجود أخطاء وعيوب أثناء العملية الإنتاجية وفي خصائص المنتج النهائي. ورغم أن مراقبوا الجودة يقومون بدورهم في كشف الأخطاء وتصحيحها إلا أن هذا يعود سلبا على الشركة من حيث الوقت وزيادة التكاليف.

ونظرا لسلبيات مراقبة الجودة هذه شرعت الشركة في البحث عن أسلوب آخر لإدارة الجودة وتزامن ذلك مع قيام عديد المنظمات الجزائرية بالتحضير للحصول على شهادة الإيزو ومنها من كانت قد تحصلت عليها، وبالتالي قررت الشركة أن تقوم بالشيء ذاته، وأصبح من أهم مشاريعها واهتماماتها إنشاء نظام للجودة يوافق شروط المعيار إيزو. ISO9000-2000 حيث قامت شركة الخزف الصحي بهدف التحضير لتطبيق شروط المعيار ISO9000-2000 بتشكيل فريق عمل لتنفيذ نظام الجودة في فترة معينة كما نصبت على رأسه مسؤول ذو دراية ومعرفة في هذا المجال، كما قامت بإعداد مؤتمرات ودورات تكوينية وتدريبية على مختلف جوانب المواصفة. كما قامت بوضع مخطط أو برنامج نشاط تتوافق مراحلها وشروط المواصفة مع التركيز على الحلقة الأهم في الموضوع وهو الزبون وكذا نظام تسيير المعلومات والموارد البشرية ليتوج المجهود في الأخير بحصول الشركة على شهادة ISO9001-2000 سنة 2006.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

II-1-مراحل تحقيق نظام إدارة الجودة ISO9000-2000:

مرت عملية تحقيق نظام إدارة الجودة في الشركة والذي يطابق شروط معيار ISO9001-2000 بالمرحل التالية:(1)

II-1-1/دراسة الوضع السابق للشركة:

بغية الإستفادة من إجراءات إدارة الجودة على أكمل وجه في تحسين آلية العمل بالشركة وعدم الإنسياق وراء الإمتيازات الدعائية التي توفرها هذه الشهادة فقط: ارتأت إدارة الشركة إجراء مسح شامل لأهم السلبيات والنقائص التي يتميز بها العمل داخل الشركة على أن توظف إجراءات الإيزو هذه لمحاولة علاجها أو التقليل منها حتى تكون الإستفادة أكبر و النتائج أحسن.

لقد كانت الشركة سابقا، أي قبل توجيهها نحو ISO ذات توجه إنتاجي يقوم على تكثيف الإنتاج دون الأخذ بعين الإعتبار حاجات ورغبات الزبائن لأن الطلب يفوق العرض حيث كان وضع الشركة في هذه المرحلة السابقة يسوده:(2)

*اهتمام قليل بحاجات ورغبات زبائننا لان الطلب يفوق العرض، وبالتالي عدم لجوء الشركة لدراسة مستهلكيها والنظر في احتياجاتهم، ولتوضيح ذلك سنقدم فيما يلي الخطوات التي كان يقوم بها الزبون لاستلام بضاعته، والمعاملة التي كان يتلقاها من الشركة:

- مجيء الزبائن دفعة واحدة لاستلام بضاعتهم.
- نقص الإستقبال والترحيب الجيدين بالزبائن من قبل المصلحة التجارية.
- تساؤل الزبائن عن مدى توفر السلع بالكمية المطلوبة، وعدم قدرة المصلحة التجارية على الإجابة بدقة، نظرا لنقص الإتصال بينه وبين رئيس قسم التوزيع.
- ذهاب الزبائن دفعة واحدة إلى المخزن لرؤية سلعهم.
- وجود فوضى في المخزن بسبب النقاش الذي يقوم بين الزبائن ورئيس المخزن، وكذا رئيس المصلحة التجارية.

- اختيار الزبائن للسلع وتدوينها من قبل رئيس المصلحة التجارية.
- إعداد الفواتير المبدئية للزبائن الموثوق فيهم، أما غير الموثوق فيهم فتعد أثناء الدفع مباشرة.
- تحصيل وصل التسليم لاستلام السلع.
- * غياب جزئي للمواصفات التقنية المعمول بها حاليا، تحت نظام الجودة المطبق حاليا(أي نقص الدقة في هذه المواصفات مقارنة بالوضع الحالي).
- * غياب بعض المواصفات التقنية، ومواصفات التسيير، هذه الأخيرة نستشف منها عدم المعاملة الجيدة للزبون.

(1) عن مسؤول تسيير الجودة بالشركة.

(2) عن قسم المصلحة التجارية.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

* غياب تام للوثائق المستخدمة أو المستعملة في دراسة حاجات ورغبات واحتياجات الزبائن، كما هو عليه الوضع حاليا.

* نقص التنسيق بين المصالح حيث لم يكن هناك اهتمام بفعالية الإتصال من عدمه إلا في بعض الأمور الأساسية مثل: ما يرتبط بوضع الميزانية للشركة، والحاجة لتوقيع المدير على وثيقة ما، أو الجرد السنوي...الخ.

* وجود تداخل في المسؤوليات والمهام وضبابية في الإشراف والتوجيه، حيث يتم وضع الشخص غير المناسب في المكان غير المناسب.

* عدم وجود فرص للتكوين لزيادة خبرة العمال وتنمية قدراتهم.

* عدم وجود الاجتماعات التحسيسية التي تعنى كثيرا بالجودة، وأهميتها سواء في جودة المنتج أو معاملة الزبون.

* نقص في الطرق الرسمية للعمل كالإجراءات التقنية والإدارية للعمل، بحيث لم يكن هناك توثيق ساري المفعول، ولا معمول به إلا في بعض الوثائق التي كانت تراها مهمة كالفواتير، وكذلك ورقة الحضور والغياب، وفواتير الشراء....الخ.كما كان هناك أيضا غياب في الملصقات التي توضح للعامل طريقة عمله.

* مستوى التكنولوجيا المستعملة غير حديث، بحيث لا توجد هناك آلات متطورة ولم يكن هناك تجديد في الآلات للعمل بشكل أسرع في عملية الإنتاج.

* الإعتماد على وسائل نقل قديمة للبضائع والعمال.

* النظام الإداري لم يكن مؤهلا بشكل كبير في مجال التسيير بالطرق العلمية.

II-1-2/الإتصال بالجهات الإستشارية:

حيث تم في هذا الصدد الإتصال بمكتب الدراسات "سيمكسال SIMEXEL" بالجزائر وتم إبرام عقد معه من أجل مساعدة شركة الخزف الصحي في وضع نظام إدارة الجودة للحصول على شهادة الإيزو 9001 إصدار عام 2000، كما تم الإتصال بالمعهد الوطني للتقييس بغرض الحصول على المواصفات التقنية الجزائرية في مجال الخزف الصحي.

وبعد اتصال الشركة بكل من مكتب سيمكسال والمعهد الوطني للتقييس، تم تقدير الوضع الحالي للشركة مقارنة بمعايير الإيزو 9000، أي معرفة نقطة الإنطلاق والبدء بتطبيق نظام الجودة الشاملة، حيث تم إعداد برنامج عمل من طرف مكتب سيمكسال قدم إلى مدير الجودة في الشركة، يوضح خطوات العمل الواجب إتباعها.

* مكتب إستشاري مقره بالجزائر العاصمة، دوره مساعدة الشركات في الحصول على شهادة ISO .

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

II-1-3/ إعداد ونشر سياسة الجودة الشاملة:

أعدت هذه السياسة في 2005/01/02. بشركة الخزف الصحي بالميلية، وهذا بعد تعيين لجنة التوجيه التي تتكون من:

- الرئيس المدير العام للشركة، مسؤول تسيير الجودة، مساعد المدير العام، مدير الإدارة والمالية، مدير الإستغلال.

إذ أعدت سياسة الجودة من طرف لجنة التوجيه التي بينت من خلالها اهتماماتها الشركة بالجودة، وكذا الخطوات والمسار الذي نوت سلكه بشكل عام للوصول إلى مرادها، وهو الحصول على شهادة المطابقة ISO.

وتقسم الوثيقة المتضمنة سياسة الجودة إلى ستة أقسام كما يلي: (1)

القسم الأول: يشير إلى أهمية نظام الجودة الشاملة في مواجهة المنافسين.

القسم الثاني: يتناول طريقة إرضاء الزبائن وفقا لمجموعة من المعايير هي:

*شروط الزبائن: وتتمثل هذه الشروط في التشكيلة، اللون، الكمية، ومواعيد التسليم، وكذا بعض المعايير التقنية التي قد لا يعرفها الزبائن، مثل الصلابة، السمك، البريق(اللمعان)....

*الشروط النظامية والقانونية: وتتمثل في المعايير التقنية لصناعة الخزف الصحي وتتكون من

مجموعة من الوثائق التقنية عددها 32 وثيقة تسمى المواصفات الجزائرية التي يصدرها المعهد الوطني للتقييس.

*التحكم في التكاليف ومدة الإنتاج: وذلك من خلال:

-محاربة التبذير

-الصيانة الوقائية عوض الصيانة العلاجية.

- الحفاظ على المنتج خلال مراحل الإنتاجية لتفادي التنزيل في الدرجات.

*التحسين الدائم لظروف العمل : من خلال الحفاظ على أماكن العمل النظيفة والصيانة المتواصلة

للبنائيات والمكاتب.....إضافة إلى توفير الطعام والخدمات الصحية (الطبيب+ممرضة)....

كما يشير هذا القسم إلى سلطة المدير العام والمتمثلة في إتخاذ القرار وكذا الإصغاء إلى الزبائن وتلبية كل طلباتهم وإرضائهم.

القسم الثالث: يتناول التزام المدير بوضع وتوفير كل الموارد اللازمة لتطبيق سياسة الجودة ونشرها وتحقيق أهدافها، والتحسين المتواصل لنظام الجودة.

القسم الرابع: يشمل طريقة توزيع سياسة الجودة فهي موزعة باللغة العربية والفرنسية على كل

المستويات وفي متناول جميع العمال، عن طريق الإعلان، الرسائل الفردية، الإجتماعات التحسيسية،

(1) أنظر الملحق رقم 01

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

وتتناول أيضا تمسك المدير شخصيا بالتأكد من سير نظام إدارة الجودة كما ورد ودون في دليل الجودة، ووضعه قيد التنفيذ.

القسم الخامس: يبين سلطات ممثل الإدارة وهو مسؤول تسيير الجودة، وتحدد سلطاته في النقاط التالية:

* التأكد من أن نظام تسيير الجودة قد طبق وعني به.

* تقديم تقارير للمدير عن سير نظام الجودة ومتطلبات التحسين.

* تشجيع التحسين على كل المستويات بشروط الزبائن.

القسم السادس: يحتوي على طلب المدير من كل عامل في شركة الخزف الصحي بالتخلي بالإرادة في إقامة حوارات صريحة معه، والإلتزام بإعلامه بكل غموض يسود سياسة الجودة الشاملة للشركة، واعتبار كل زميل عمل كزبون وهذا من أجل تحقيق الهدف والوصول إلى النجاح المنشود سويا. وبعد انجاز سياسة الجودة تم نشرها في شكل ملصقات توضع في أماكن محددة، مثل المصلحة التجارية، مكتب مسؤول تسيير الجودة،...وهي ممضاة من طرف الرئيس المدير العام كما يكون نشرها إجباري.

II-1-4/ إعداد السياسة التنفيذية (أهداف المؤسسة):

أعدت السياسة التنفيذية في نفس اليوم الذي أعدت فيه سياسة الجودة وهو 2005/01/02. من قبل لجنة التوجيه، والسياسة التنفيذية هي عبارة مجموعة من الأهداف تريد الشركة السير بها وتحقيقها، وهي مستخرجة من سياسة الجودة العامة للشركة، وقد كانت مبوبة كالتالي:⁽¹⁾

فيما يخص الشركة ككل:

-زيادة القيمة المضافة (الإنتاج الكلي-الإستهلاك الوسيط) بأكثر من 9%

-تحسين الناتج الإجمالي للإستغلال ب7%.

-تغطية ديون الشركة بنسبة 20%

-تدنية شكاوي الزبائن بنسبة 20% بالنسبة للسنة السابقة.

فيما يخص النشاطات المتعلقة بتحقيق المنتج:

تخفيض نسبة الأخطاء والعيوب في كل مرحلة من مراحل الإنتاج بنسبة 5% مقارنة بالسنة الماضية وبالتالي تخفيض نسبة المنتجات المعيبة.

فيما يخص النشاطات المتعلقة بتسيير الموارد:

- تكوين العمال ضمن مبادئ وأهداف إدارة الجودة.

- تطوير أنظمة الإتصال داخل الشركة.

- تخفيض بنسبة 5% في الحجم الساعي للتدخلات المتعلقة بالصيانة العلاجية.

(1) أنظر الملحق رقم 02

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

فيما يخص النشاطات الإدارية:

- معالجة التقارير المتعلقة بعدم المطابقة المكتشفة بصفة جدية على مستوى الإدارة.
- عقد اجتماعات دورية من طرف لجنة القيادة قصد متابعة المشروع وحتى الحصول على الشهادة.
- التحسيس بأهمية الجودة لفائدة كل العمال من خلال عقد اجتماعات دورية واستعمال جميع الوسائل التعليمية المتاحة.

وفي الأخير هناك التزام واضح وصريح من طرف الإدارة العليا بتوفير جميع الموارد الضرورية لتحقيق سياسة الجودة والوصول إلى أهدافها حتى الحصول على شهادة المطابقة وتحقيق نظام إدارة الجودة ISO9000-2000.

II-1-5/ توثيق وتطبيق النظام الموثق: وقد شملت هذه المرحلة ما يلي:

أ- إعداد دليل الجودة:

في جانفي 2005 قام مسؤول تسيير الجودة، ومدير الشركة بإعداد دليل الجودة الخاص بشركة الخزف الصحي وهو يعتبر إحدى مراحل التوثيق وهو يحتوي على ثمانية فصول وكل فصل منها ينص على مايلي:

الفصل الأول: سياسة وأهداف الجودة.

الفصل الثاني: تقديم شركة الخزف الصحي.

الفصل الثالث: دليل الجودة.

الفصل الرابع: نظام تسيير الجودة.

الفصل الخامس: processus de management (عملية التسيير).

الفصل السادس: تسيير الموارد البشرية.

الفصل السابع: تحقيق المنتج.

الفصل الثامن: القياس والتحليل.

وتعذر علينا الحصول على دليل الجودة الخاص بالشركة كونه وثيقة سرية بحسب مدير الجودة.

ب- تكوين المسؤولين والعمال مع كتابة إجراءات العمل:

تم تكوين مسؤولي وعمال الشركة من خلال تلقينهم مجموعة من التربصات التقنية التي تجرى إما في الشركة بحضور ممثل مكتب "سيمكسال" أو في الجزائر عند مكتب سيمكسال، حيث تم شرح طريقة وكيفية توثيق كل الإجراءات لممثل الشركة بما يتماشى مع تعليمة الإيزو وهذا من أجل تطبيق نظام الجودة الشاملة والإجابة على كل تساؤلاتهم فيما يخص هذا المجال.

وفي 06/02/2005 أصبحت إجراءات العمل في شركة الخزف الصحي موثقة أي مكتوبة لكل عامل في جميع المصالح، ففي كل مصلحة نجد وثيقة مفصلة يتبين من خلالها مسؤولية كل عامل في

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

الشركة تجاه الجودة (أي تنظيم العمل). ونأخذ كمثال مصلحة التجارة فنجد الوثيقة موضوعة في مكان يراه الجميع وهي مقسمة إلى خمس خانات وفي كل خانة نجد:⁽¹⁾

الخانة الأولى:المسؤول عن العمل.

الخانة الثانية: المدخلات.

الخانة الثالثة: النشاطات.

الخانة الرابعة: المخرجات.

الخانة الخامسة: الموارد.

وقد وضعت هذه الوثيقة للإجابة على التساؤلات التالية:

-من يفعل؟ ماذا يفعل؟ كيف يفعل؟ بماذا يفعل؟ متى يفعل؟.

وتجدر الإشارة إلى أن مجموعة الوثائق الخاصة بنظام الجودة تتعلق بجميع النشاطات التالية:

- مسؤولية الإدارة.
- التخطيط.
- التسيير.
- الموارد البشرية ومحيط العمل.
- الهياكل القاعدية.
- تخطيط عمليات (processus) التنفي والعمليات الخاصة بالزبون.
- التصميم والتطوير.
- المشتريات.
- التحكم في النشاطات.
- تعريف وتسطير المنتجات.
- خصوصية الزبون.
- وقاية وحفظ المنتج.
- التحكم في تجهيزات القياس والمراقبة.
- قياس درجة رضا الزبون.
- المراجعة الداخلية للجودة.
- قياس ومراقبة المنتج والعمليات.
- التحكم ومراقبة حالات عدم المطابقة.
- التخطيط والتحسين المستمر.
- العمليات التصحيحية.

(1) أنظر الملحق رقم 03

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

- العمليات الوقائية.

ومن بين الوثائق الأساسية لنظام إدارة الجودة نجد: دفتر الجودة، الإجراءات المكتوبة، التعليمات والأوامر، لوحة القيادة وغير ذلك...و بالتالي فإن التنفيذ العملي للنظام بعد توثيقه يقتضي تنفيذ النشاطات التي تم وضعها ضمن مخطط أو برنامج النشاط بالإضافة إلى التكوين والتدريب على استخدام نظام الجودة.

II-1-6/ القيام بعملية التدقيق وصيانة النظام:

حيث قامت لجنة التدقيق وعلى رأسها مسؤول تسيير الجودة بالتنسيق مع مكتب الدراسات بعمليات التدقيق بعد 06 أشهر من بدأ تطبيق النظام الموثق في الشركة وذلك بغرض التحقق من أن نظام الجودة الشاملة يسير على أكمل وجه وإعتمادا على:

- التقارير المقدمة من فريق التحسين إلى المرسلين حيث يتم تحويلها إلى مسؤول تسيير الجودة.
- الاجتماعات التي تعقد مع الزبائن ورؤساء المصالح والمدير ومسؤول تسيير الجودة.
- كذلك من خلال الزيارات الميدانية التي يقوم بها ممثلي مكتب سيمكسال
- إن وجد خلل معين في سير نظام الجودة يقوم مسؤول تسيير الجودة بإصدار تعليمات من أجل إجراء التعديلات اللازمة.

و في الأخير تقوم إدارة الشركة عن طريق الرئيس المدير العام و مدير الإدارة والمالية ومدير الاستغلال بالتنسيق مع مسؤول تسيير الجودة بمراجعة أعمال التدقيق المقدمة من الشركة وكذا من مكتب سيمكسال لتحديد مدى فعالية نظام تسيير الجودة في الشركة ومدى جاهزيته لعملية التقييم. و تجدر الإشارة إلى أن فعالية نظام تسيير الجودة تتطلب صيانته وتحسينه باستمرار بعد تنفيذه وعملية الصيانة والتدقيق هذه عملية مستمرة بهدف التحسين ومنع التدهور حتى لو حصلت الشركة على الشهادة.

II-1-7/ تقديم العروض والحصول على الشهادة:

بعد استكمال مختلف مراحل تحقيق وتنفيذ نظام إدارة الجودة والتأكيد من فاعلية وجاهزيته لعملية التقييم قام مسؤول تسيير الجودة مع الرئيس المدير العام بدراسة مختلف الجهات المانحة لشهادة ISO وفق معايير تتمثل في: (1)

- السعر الذي تطلبه: لأن ثمن الحصول على الشهادة باهظ وباهظ جدا.

- جودة تدقيقها.

- صورتها على الصعيد العالمي.

وبعد دراسة متأنية أخذت بالدرجة الأولى مشكل الموارد المالية المتاحة وقع الإختيار على منظمة COFRAC وهي هيئة فرنسية تعمل تحت إدارة المنظمة الدولية للتقييس وتم التعاقد معها بغية

(1) عن مسؤول تسيير الجودة بالشركة.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

فحص وتقييم نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة محل الدراسة، حيث كان التقرير ايجابي بعد عملية المراقبة والمعاينة التي امتدت إلى أكثر من أسبوع وتوجت بحصول شركة الخزف الصحي على شهادة المطابقة **ISO9001-2000**.

هذه هي الخطوات الأساسية التي اتبعتها شركة الخزف الصحي في تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة والحصول على الشهادة، انطلقت فيها من دراسة الوضع السابق للشركة بمختلف سلبياته وايجابياته واستعانت بعد ذلك بالجهات الإستشارية المختصة في هذا المجال في توثيق نظام إدارة الجودة وتطبيقه وتدقيقه وصيانته. كما صاحب كل هذا إجراءات عملية تخص نشاط الشركة ككل حيث تم إتباع برنامج نشاط يتوافق وشروط نظام إدارة الجودة ISO9000 المبني على العملية.

II-2- برنامج النشاط:

قام فريق النشاط بمساعدة جميع الإدارات في الشركة بتحديد سيرورة "démarche" وضع وتحقيق نظام إدارة الجودة وذلك بإتباع شروط المعيار ISO9001-2000 .

حيث يشجع هذا المعيار على انتهاج أو تبني مدخل المراحل "approche processus" للقيام بالتطوير والتحسين، وحسب هذه المواصفة فإنه حتى تنشيط أي منظمة بطريقة فعالة يجب أن تحدد وتسير مختلف الأنشطة المترابطة فيما بينها، إذ أن كل نشاط يستعمل موارد ويقوم بتحويل عناصر مدخلة إلى عناصر مخرجة يعتبر مرحلة "processus" كما أن مخرجات مرحلة معينة تعتبر دائما مدخلات للمرحلة الموالية.

II-2-1/تبني مدخل المراحل:"approche processus":⁽¹⁾

تبني مدخل المراحل يعني أن كل مهمة أو عمل يجري تقسيمه إلى مراحل مترابطة على شكل سلسلة كل مرحلة ينفذها فرد أو مجموعة عمل واحدة، بحيث تكون كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة وبالمرحلة اللاحقة وبشكل يمكن معه تطبيق مفهوم سلسلة الجودة، الذي يؤكد على أن جودة أداء كل مرحلة مرتبط بجودة أداء المرحلة السابقة واللاحقة، بهذا الشكل يكون مدخل المراحل قد حقق الغاية المنشودة وهي إحداث التكامل والترابط.

ويعود تركيز معيار الإيزو 9001 إصدار عام 2000 على مدخل المراحل لكونه يسمح بالتحكم المستمر والدائم في كل مرحلة والعلاقات الموجودة بينها ضمن سلسلة أو نظام المراحل وكذا في علاقات التأثير والتأثر فيما بينها بالإضافة إلى كون مدخل المراحل يساعد على:

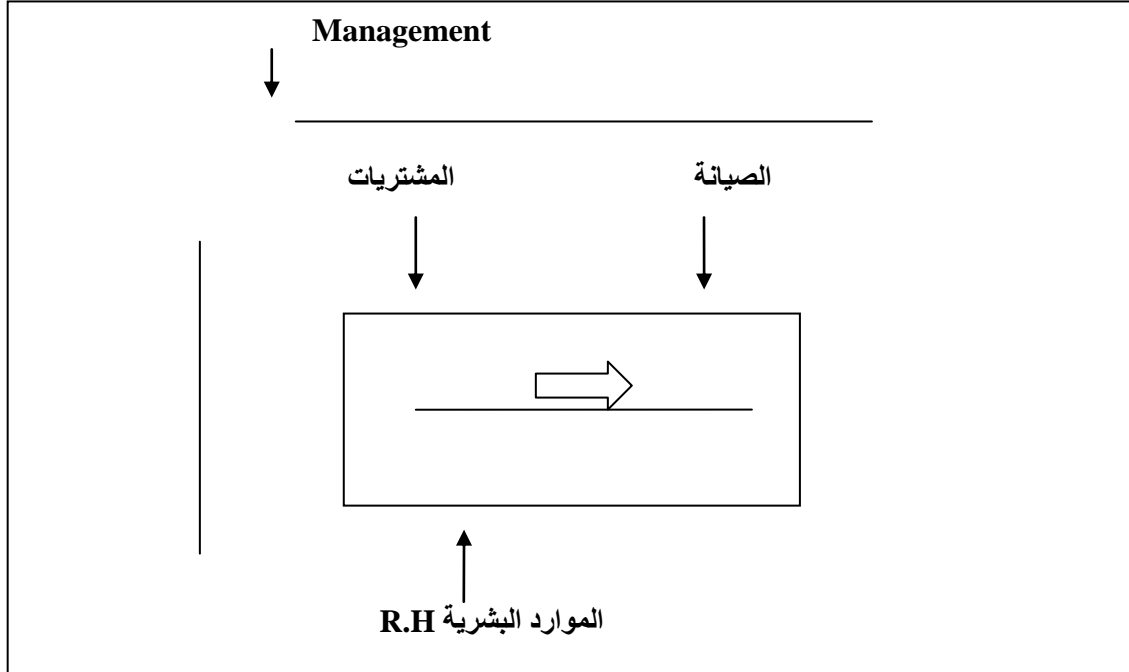
- فهم وتطبيق شروط المواصفة.
- اعتبار المراحل على أنها قيم مضافة.
- قياس أداء وفعالية المراحل.
- التحسين المستمر للمراحل على أساس قياس النتائج.

(1) عن مسؤول تسيير الجودة بالشركة.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

إنطلاقاً من هذا تم تبني مدخل المراحل على أعمال الشركة كما يلخصه الشكل التالي:

الشكل (24): العمليات الأساسية لنشاط الشركة وفق مدخل المراحل "approche processus".



المصدر: مسؤول تسيير الجودة بالشركة

حيث نلاحظ من خلال الشكل (21) أن السيرورة "démarche" التي تم إتباعها لوضع وتشغيل نظام إدارة الجودة تجسدت في مجموعة من المراحل لها تأثير مباشر على الجودة (النشاط الرئيسي والأنشطة المساعدة) خصص لكل مرحلة أو مدخل منها مجموعة من المراحل الفرعية والتي تتضمن مجموعة من البرامج والنشاطات التي لها تأثير كذلك في الجودة وهي موزعة في دليل الجودة كالتالي: *الإنتاج "processus production": وهي بدورها تتكون من مجموعة من المراحل موزعة

- التالي: تحضير الطبق.
- تحضير القوالب.
- تحضير الطلاء.
- السكب.
- الطلاء.
- الكي.
- الفرز والرقابة.

*البيع "processus vente": وحدد لها ثلاث برامج، الأول خاص بالإستماع للزبون، والثاني متعلق بتحرير الطلبات، أما الثالث فيتضمن توزيع المنتج.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

*المشتريات "processus achat": وحدد لها ثلاث برامج، الأول متعلق بالمشتريات المحلية،

الثاني متعلق بالمشتريات المستوردة أما البرنامج الثالث فخاص بتقييم الممولين.

*الموارد البشرية "processus RH": وتتضمن ثلاث برامج أو نشاطات وهي: التكوين، تقييم

الكفاءات والتعيين.

*الصيانة "processus MT": تحتوي على أربع برامج متعلقة ب:

-الصيانة العلاجية.

-الصيانة الوقائية.

-التحكم في وسائل القياس.

-الوسائل العامة.

*أما نشاطات مصلحة إدارة الجودة التي تكون سيرورة "démarche" نظام إدارة الجودة

"processus systèmes" فتتمثل فيما يلي:

-التحكم في التوثيق.

-التحكم في التسجيلات.

-التحكم في المنتج غير المطابق.

-العمليات الوقائية.

-العمليات العلاجية.

-المعاينة الداخلية.

بالإضافة إلى ذلك فإن معيار ISO9001 إصدار 2000 يقدم وصفا للمراحل أو النشاطات المؤثرة

على الجودة وذلك ضمن شروط هي:

*الشرط المتعلق بمسؤولية الإدارة: ويضم تعهد الإدارة، الإستماع للزبون، سياسة الجودة، التخطيط،

التحلي بروح المسؤولية والسلطة و الإتصال وأخيرا وضع مجلة الإدارة.

*الشرط المتعلق بإدارة الموارد: ويتضمن هذا الشرط توفير الموارد، الموارد البشرية، الهياكل

القاعدية و محيط العمل.

*الشرط المتعلق بتحقيق المنتج: وذلك من خلال التخطيط لتحقيق المنتج، المراحل الخاصة

بالزبائن، التصميم والتطوير، المشتريات، الإنتاج، تحضير الخدمة وأخيرا التحكم في وسائل المراقبة

والقياس.

*الشرط المتعلق بالقياس، التحليل، التحسين: بالقيام أولا بالمراقبة والقياس، التحكم في المنتجات

غير المطابقة ومتابعتها، تحليل المعطيات وأخيرا التحسين.

II-2-2/ عقد إجتماعات دورية:

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

بغرض تفعيل برنامج النشاط وتحقيق التكامل بين مختلف المراحل وفي مختلف العمليات جرى عقد اجتماعات تحسيسية حول الجودة على مستوى الشركة، حسب برنامج مسطر من طرف مسؤول إدارة الجودة وتختلف هذه الاجتماعات تبعاً لاختلاف محتواها، حيث نجد:

- اجتماعات لمناقشة حاجات المستهلكين وهي اجتماعات لجنة التوجيه غرضها وضع أنظمة عمل جديدة وإدخال التعديلات المناسبة عليها وإصلاح الأخطاء التي تقع من عملية الإنتاج إلى غاية عملية التسليم.
 - اجتماعات تعقد بعدما يتم جمع المعلومات اللازمة عن سير الأوضاع في المصالح الأخرى من طرف المرسلين وفريق التحسين وتقديمها إلى مسؤول إدارة الجودة، والإعتماد عليها أثناء عقد الاجتماعات الأسبوعية التي تساعد في عملية المتابعة المستمرة لسير العمل ولتوضيح ذلك أكثر (أنظر الملحق 04) الذي يمثل جلسات متابعة الجودة وهو يضم وثيقتين:⁽¹⁾
- الوثيقة الأولى: تتكون من أسماء الحضور والغياب وإمضاءاتهم، وأسباب غيابهم إن وجدت، بالإضافة إلى تاريخ عقد هذا الاجتماع، وفي الوثيقة المستعملة لدينا كملحق كان التاريخ 2005/11/30. قبيل الحصول على الشهادة سنة 2006.
- الوثيقة الثانية: تتكون من جدول مكون من خمس خانات مرتبة كما يلي:

-العمل المطلوب.

-من يقوم به؟

-متى؟

-كيفية التسليم؟

-الملاحظة.

وكمثال على ذلك نتطرق إلى العمل المدون في أول الوثيقة وهو كتابة الإجراءات الخاص بعملية طلاء القطع الخزفية.

- من يقوم به؟ "زنتوت محمد" مصلحة المخبر

- متى؟ 2005/12/04.

- كيفية التسليم؟ "عن طريق إجراء مكتوب".

-الملاحظة "يستحق مساعدة مسؤول الإنتاج".

وتتم العملية هكذا قصد إحداث التكامل بين مختلف الأقسام والأنشطة وتقليل نسبة الأخطاء، حيث يتم التذكير مرة أخرى ومن خلال هذه الاجتماعات على ضرورة العمل من أجل الجودة وتوضيح أهميتها، ومحاولة السير على طرقها وذلك بهدف التنسيق في العمل بين جميع المصالح، وسير العمل بأكثر سهولة من أجل تطبيق نظام شامل للجودة.

⁽¹⁾ أنظر الملحق رقم 04.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

II-3- التركز على الزبون ضمن نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة:

إذا كان التطور الحاصل في مواصفات الإيزو وخاصة الإصدار الأخير عام 2000 تم باستخدام هيكل بسيط مبني على أساس نموذج العملية الذي يبدأ بالمستهلك وينتهي بالمستهلك حيث أصبح هناك تركيز أكثر على الزبون وأصبح هذا الأخير يلعب دورا مهما في مدخلات ومخرجات كل عملية وبالتالي أصبحت مواصفات الإيزو أكثر تناغما مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي هي موضوع دراستنا، فإن إدارة شركة الخزف الصحي وبغية الإستفادة القصوى من ميزات نظام إدارة الجودة هذا ولغرض تصحيح الوضع السابق الذي كان يتميز بتركيز أقل على الزبون وحاجياته ومدى رضاه، وضعت برنامجا خاصا للإهتمام بالزبون من خلال دراسة حاجاته ورغباته وكذا معالجة شكاويه ومدى رضاه على منتجات الشركة وذلك من خلال إجراءات موثقة ومكتوبة حتى تكون العملية أكثر تنظيما وفائدة في إطار نظام إدارة الجودة ISO9000-2000 ولغرض معرفة آراء ورغبات الزبائن في منتجات الشركة من حيث الشكل الخارجي، التناسق في الألوان بين مختلف القطع.....، وكذا حول طريقة التقديم وزمن التسليم و تتم دراسة حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن بشركة الخزف الصحي وفق ثلاث طرق هي:(1)

II-3-1/ طريقة النقاش والحوار وجها لوجه:

في هذه الحالة يقوم رئيس المصلحة بسرد المنتجات المتوفرة (تامة الصنع) الموجودة في المخزن على الزبون، بعدها يقوم باختيار المنتجات التي يرغب فيها وبعد المشاورات التي تتم مع رئيس المصلحة التجارية بأسلوب يتوفر على المعاملة، والترحيب الجيدين يقوم الزبون بإعداد بطاقة طلبيته حسب ما يرغب فيه من منتجات ليقدّمها وليؤخذ طلبه بعين الإعتبار.

II-3-2/ طريقة تحرير الطلبات:

في هذه الحالة يقوم الزبون بتحرير طلب خطي، أو ما يعرف بالطلبية الخاصة (demande spécifique) للسلعة والكمية التي يريدّها، وبعدها يتم إرسالها للمدير العام للشركة حيث يعطي موافقته عليها حسب قدرات الشركة في تلبية هذا الطلب وهذا بعد التشاور مع صاحب الطلب. وبعد الموافقة عليها يقوم الزبون بدفع 20% من المبلغ الإجمالي للطلبية قبل التسليم، وهذه النسبة تم اقتراحها من طرف المكتب الاستشاري، وبعدها يقوم رئيس المصلحة التجارية بإعطاء تعليمة كتابية لقسم الإنتاج ببدء العملية، وبعد وصول الوثيقة يتم دراستها من قبل هذا الأخير ويعطي موافقته عليها. بعد إنتاجها تسلم الطلبية عبر مراحل، نظرا لكبر حجمها، ويتم دفعها في كل مرحلة حسب كمية البضاعة المطلوبة والمسلمة ولا تحسم نسبة 20% المدفوعة قبل الإنتاج حتى المرحلة الأخيرة من عملية التسليم.

وقد يتم التسليم دفعة واحدة عندما تكون الكمية المطلوبة متوسطة، حيث يتم الدفع مباشرة.

(1) عن مسؤول تسيير الجودة بالشركة.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

II-3-3/ طريقة الإستثمارات:

تتم دراسة حاجات ورغبات المستهلكين أيضا من خلال الإستثمارات التي توزع على الزبائن أثناء عقد الإجتماعات ، حيث يتم إعداد هذه الإستثمارات من طرف مسؤول إدارة الجودة وهي نوعين:

1-استثمارات خاصة بمعرفة رأي الزبون حول منتجات الشركة:(1)

وهذا من حيث النوعية والسعر، وكذا الخدمات المقدمة أثناء التسليم.

تتضمن مجموعة من الأسئلة يتم طرحها على الزبون لمعرفة وجهة نظره حول منتجات الشركة وكذا المعاملة التي يتلقاها منها. ويتكون هذا النموذج من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يتضمن العلامة التجارية للشركة، ومقدمة تتناول ضرورة إعطاء المستهلك لرأيه بكل

صراحة حول المنتج وأن رأيه مهم جدا بالنسبة للمؤسسة.

القسم الثاني: يتناول المعلومات الخاصة بالمستهلك.

القسم الثالث: يتناول مجموعة من الأسئلة مرتبة في شكل جدول باللغتين العربية والفرنسية، وأربع اختيارات للإجابة على كل سؤال.

2-استمارة احتجاج: (2)

تقدم للزبائن لكي يعبروا عن احتجاجاتهم حول المنتج المقدم لهم، وعن كل خلل واجههم عند

استخدام أو استلام المنتوجات السابقة. وتتكون هذه الإستمارة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: خاص بالزبون لكي يكتب فيه المعلومات الخاصة به من اسم ولقب وعنوان....ويدون فيه

أيضا المنتوجات التي أخذها بأنواعها وأعدادها.

القسم الثاني: خاصة بمصلحة الفرز التي تجمع الإستثمارات وتحدد حالة عدم المطابقة بأكثر تدقيق،

كما يتضمن هذا القسم كيفية تعويض الزبون المتضرر. وهذان الملحقان يمثلان استثمارات احتجاج

الزبون، ومن خلالهما يتم تحديد السلع التي وجد فيها الخلل في مصلحة الإنتاج وتصحيحه لتفاديه

مستقبلا، وهذا يساعد في إنقاص نسب الاحتجاج في العام المقبل ب 20%. وتستغل لجنة التوجيه هذين

النوعين من الإستثمارات لتحليل نتائجها بغرض السهر على التطبيق الفعلي لسياسة الجودة.

ومن خلال مختلف هذه الآليات الموجودة لدراسة حاجات ورغبات الزبائن وكذا من خلال البرامج

المخصصة للمصلحة التجارية في إطار برنامج النشاط (السماع للزبون، تحرير الطلبات، توزيع

المنتوج) نلاحظ أن عملية التركيز على الزبون تحتاج إلى تفعيل أكثر لأنها تركز على دراسة حاجات

ورغبات الزبائن لما هو موجود فقط، أي تجاه المنتجات الموجودة فقط، في حين لا توجد هناك دراسة

لما يرغب فيه الزبون من منتجات جديدة أو مواصفات جديدة (الاحتياجات المستقبلية) لأنه ولأجل

إضافة منتوجات جديدة يجب دراسة رغبات وتوقعات الزبائن تجاه هذه المنتجات وماذا يحتاجونه فيها

(1) أنظر الملحق رقم 05.

(2) أنظر الملحق رقم 06

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

من مواصفات جديدة مقارنة بالمنتجات السابقة وهذا ما تفقده شركة الخزف الصحي في نظرنا والدليل على ذلك الصعوبات التسويقية التي وجدها في تسويق "الطقم سميرة" وهو منتج جديد بدأ إنتاجه عام 2006 (عام الحصول على الشهادة) حيث وحسب مسؤول المصلحة التجارية فإن الشركة تجد صعوبات جمة في تسويق هذا المنتج منذ بدأ إنتاجه لتكلفته المرتفعة وبالتالي السعر المرتفع وكذا لكبر حجمه مقارنة بالأطقم الكلاسيكية والذي لا يساعد مختلف زبائن الشركة (أغلبهم مؤسسات عمومية تجهز مشاريع عمومية كالعمارات ومختلف المرافق الأخرى) وبالتالي لو كان هناك دراسة فعلية لحاجات ورغبات الزبائن وما يتوقعونه من منتجات جديدة ومواصفات محددة لما وقعت الشركة في هذا الخطأ، ولتوجهت نحو منتج يتوافق مع رغبات الزبائن (سعر وحجم أقل، يشبه الطقم الكلاسيكي). مع العلم أن التركيز على الزبون وخصوصا على احتياجاته المستقبلية يعد من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

II-4- نظام تسيير المعلومات المتبع في شركة الخزف الصحي:

إذا كان الـ ISO9000 بإصداره الجديد 2000 أصبح يغطي كثيرا من جوانب إدارة الجودة الشاملة خصوصا فيما يتعلق منها بالتركيز على الزبون، فإن ضرورة وجود نظام فعال للمعلومات يعد أهم العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن التغذية العكسية الواردة من العميل تعد مصدرا أساسيا لمعرفة مدى رضاه وسعادته بما تقدمه له الشركة. في هذا الصدد عملت إدارة شركة الخزف الصحي على وضع قاعدة معلوماتية خاصة بعملاء المنظمة تتضمن كل المعلومات المتعلقة بالمنتج أو رغبات الزبون التي من شأنها أن تساعد في السير الحسن لعملية الإنتاج والبيع والتي تتميز بالدقة، الوضوح، الشمولية، وتسير هذه المعلومات وفق نظام متسق وصارم، واتصال فعال بين المصالح بالطرق الرسمية الموثقة، وتنقسم هذه المعلومات إلى نوعين:

II-4-1/ معلومات داخلية:⁽¹⁾

وهي كل ما يتعلق بعملية التسيير الداخلي في المؤسسة مثل طريق سير المعلومات بين المصلحة التجارية، وقسم التوزيع حيث يقوم رئيس قسم الأخيرة بإعداد وثيقة تبين فيها حالة المخزون من المنتجات المنتهية الصنع للشركة، هذه الوثيقة تبين جميع أصناف السلع وعددها وألوانها وكذا تقسيمها إلى (الإختيار الأول 1^{er} choix، الإختيار الثاني: 2^{eme} choix) وكذا الحالة اليومية للمخزن، حيث توضح السلع المتوفرة فيه بكمياتها، وألوانها، وتقسيماتها، ومبيعاتها، وتعد هذه الوثيقة في آخر كل يوم وهذا لتبيان حالة المخزن. بعد إعداد هاتان الوثيقتان ترسلان إلى المصلحة التجارية حيث تقوم باستدعاء الزبائن المقررين لذلك اليوم وتعرض المنتوجات المتوفرة عليهم لكي يقوموا بملأ وصول

(1) عن قسم المصلحة التجارية

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

طلباتهم، ويقدموها إلى المصلحة التي تملأ وصل التسليم (bon d'enlèvement)، ويتكون هذا الوصل من قسمين:

القسم الأول: خاص بمعلومات عن الشركة.

القسم الثاني: خاص بالزبون لكي يدون المعلومات الخاصة به وكذا طلباته، ثم يقدم وصل إلى المسؤولة عن إعداد الفواتير التي تقوم بإعداد الفاتورة المبدئية (facture proforma)، التي قسمت إلى أربع أقسام:

القسم الأول: يتضمن معلومات خاصة بالشركة.

القسم الثاني: يتضمن معلومات خاصة بالزبون وكذا جدول يوضح السلع المأخوذة بعددها وأسعارها وكذا المبلغ الإجمالي لها.

القسم الثالث: يضم طريقة التسديد، بواسطة شيك بنكي، أو بواسطة أنواع أخرى من الشيكات.

القسم الرابع: خاص بطريقة الشحن والتاريخ والإمضاء.

وبعدها تقدم الفاتورة إلى أمينة الصندوق التي تقوم بإعطاء الزبون وثيقة مختومة فيها المبلغ الإجمالي الموجود في الفاتورة لكي يحضر الشيك ، وهي تتكون من اسم الزبون وكذا المبلغ الإجمالي والتاريخ.

بعد إحضاره للشيك يتم منحه وصل التسليم مع الفاتورة النهائية وهي تشبه تقريبا الفاتورة المبدئية وهي تتكون من أربعة نسخ (بيضاء، خضراء، صفراء، وردية).

-البيضاء والوردية: تبقى مع الزبون.

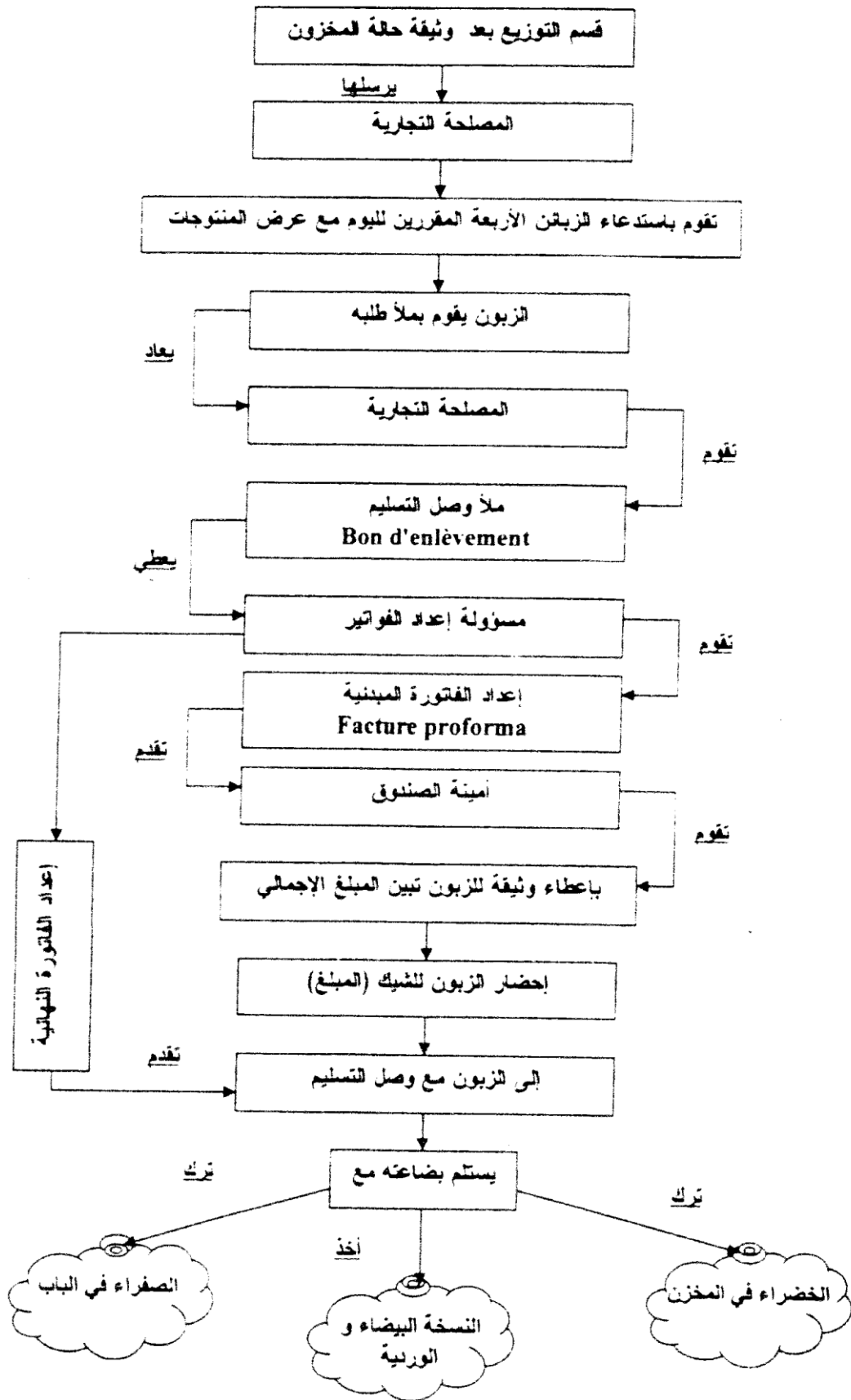
-الخضراء: يدفعها الزبون.

-و الصفراء: تدفع لحارس الشركة في الباب.

ويمكن اختصار عملية تسيير نظام المعلومات الداخلية بشركة الخزف الصحي بالمصلحة التجارية في المخطط التالي:

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

الشكل (25):مخطط يبين سير نظام المعلومات الداخلية في المصلحة التجارية بشركة الخزف الصحي.



المصدر: إعداد الطالب

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

II-4-2/ معلومات خارجية:(1)

وهي معلومات ترتبط بالمحيط الخارجي للشركة، يجب عليها معرفتها لتحديد موقعها في السوق بأكثر دقة وتشمل ما يلي:

- ◀ معلومات خاصة بالشركات المنافسة.
- ◀ معلومات خاصة بالتغيرات الحاصلة في السوق.
- ◀ معلومات خاصة بالموصفات التقنية كالمواصفات الجديدة.
- ◀ معلومات جديدة صادرة عن الحكومة أو الجريدة الرسمية، وسائل الإعلام الوطنية، المعهد الوطني للتقييس، الزبائن (من خلال الاجتماعات الدورية التي تقام معهم، والتي يتم دراستها وتحليلها من قبل لجنة التوجيه).

بحيث توثق كل المعلومات وترتب، وتنظم بشكل يسهل تحصيلها عند العودة إليها. إذا كانت هذه القاعدة المعلوماتية تساعد في رسم سياسة تعامل الشركة مع الزبائن وتلبية حاجاتهم، فإنه يجب عليها تحديثها باستمرار من خلال المتابعة المستمرة والتحديث والتطوير وعدم الإكتفاء بالتوثيق الذي يسبق مرحلة الحصول على الشهادة فقط لأن نظام المعلومات الجيد وإن كان من شروط الحصول على الشهادة فإنه يبقى ذو أهمية قصوى في الحفاظ على هذا المكسب (الشهادة) وتطوير عمل الشركة أكثر.

II-5- تسيير الموارد البشرية وفق نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة:

إدارة الموارد البشرية كباقي الإدارات والهيئات الأخرى في الشركة والتي لها تأثير في مستوى الجودة، حدّد لها برنامج نشاط يلبي ويتوافق مع شروط المعيار ISO 9001-2000.

فبالإضافة إلى نشاطاتها ومهامها السابقة أو التي اعتادت القيام بها فقد أضيفت إليها نشاطات

أخرى تتعلق بوضع وتجسيد نظام لإدارة الجودة في الشركة وتتمثل هذه النشاطات فيما يلي:(2)

- تحسيس وتوعية العاملين بأهمية إدارة الجودة وبأهمية هذا النظام الجديد، وتقديم شروحات حوله وحول الفوائد التي ستعود على الشركة من جراء تطبيقه وبالتالي الفوائد التي ستعود عليهم أيضا وكذا تحسيسهم بدورهم وأهميتهم في تحسين مستوى الجودة، وخصوصا العاملين في المناصب ذات تأثير في مستوى الجودة.
- تحضير بطاقات لكل منصب عمل في الشركة تتضمن المؤهلات والمهارات المطلوبة وكذا الأجور، الفوائد والامتيازات المعمول بها في الشركة.

(1) عن مسؤول تسيير الجودة.

(2) عن مسؤول الإدارة و المالية.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

- وضع بطاقات لكل منصب عمل تتضمن المؤهلات والمهارات وكذا الأجور، الفوائد والامتيازات التي يجب أن تتوفر في الشركة والتي يتطلبها نظام إدارة الجودة لتحسين مستوى الجودة.
- تحليل الفوارق والانحرافات بين البطاقات.
- تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع يومية للتدريب.
- تنفيذ العمليات التدريبية.
- تقييم العمليات التدريبية والمتدربين.
- تجديد الملفات الخاصة بالعاملين المتدربين.
- كتابة الإجراء الخاص بالتدريب والذي سيتم العمل به مباشرة بعد المصادقة عليه.
- كتابة الإجراء الخاص بالتعيين والذي يتم إتباعه بعد المصادقة عليه.
- إن كل هذه النشاطات قد تمّ تنفيذها في الشركة من طرف مدير ومسيري الموارد البشرية بمساعدة فريق الجودة وكذلك بمساعدة الهيئات والإدارات الأخرى وذلك فيما يتعلق بوضع بطاقات مناصب العمل وفي تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم المتدربين.
- كما ترمي وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تنفيذ هذه الأنشطة إلى بلوغ الأهداف التالية:
- التأكد من أن جميع العاملين يمتلكون المؤهلات والمهارات اللازمة.
- تحسيس وتوعية العاملين بموضوع الجودة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية من جميع العاملين الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على الجودة.
- القيام بتدريب جميع هؤلاء العاملين.
- تحديد الأشخاص المكلفين بالقيام بمهام خاصة لتأهيلهم عن طريق إخضاعهم لتدريب أساسي وخاص، ولتدريب تكميلي ولتجربة أو خبرة خاصة.
- تسجيل ومتابعة إجراءات التدريب باستمرار.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

III- تقييم مدى ملائمة نظام إدارة الجودة في الشركة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة:

لغرض تقييم مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الخزف الصحي، وبالإعتماد على البيانات التي جمعت من واقع الشركة محل الدراسة تم إتباع الآتي:

III-1- تحليل عينة الدراسة:

تم تحديد عينة الدراسة عن طريق العينة العشوائية البسيطة، بمعنى أننا أخذنا عينة بالصدفة من مجموع عناصر مجتمع البحث وسعينا ما أمكن إلى تجنب ذلك التوافق البسيط بين العينات المأخوذة، أي أن عملية السحب تمت بطريقة مباشرة على أساس قاعدة مجتمع البحث و لم تركز على فئة معينة من العمال ، أو نشاط محدد،⁽¹⁾ وقد تم توزيع (132) إستبيان على عينة البحث التي تمثل 30% من مجتمع البحث تم استرجاع 120 منها بنسبة استجابة تقدر بـ 91% ، شمل الإستبيان في قسمه الأول البيانات الشخصية لأفراد العينة وفي القسم الثاني الأسئلة التي تغطي فريضات البحث وكانت خصائص عينة الدراسة حسب نتائج التحليل الإحصائي كالتالي:

1- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي: تتوزع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي بحسب الجدول الآتي:

جدول (07): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------------|---------|----------------|
| موظف | 61 | 55.5% |
| مراقب أو مشرف | 29 | 26.3% |
| رئيس قسم أو مدير إدارة | 20 | 18.2% |
| المجموع | 110 | 100% |

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول رقم (07) أن نسبة العاملين كموظفين الذين لا يمارسون أي دور إشرافي أو رقابي وهم عبارة عن عمال تنفيذيين تشكل 55.5% من مفردات العينة وهي أعلى نسبة من الذين شملتهم الدراسة، تليها نسبة العاملين بوظيفة مراقب أو مشرف 26.3%، بينما كانت نسبة الذين يمارسون أدوارا قيادية 18.2% وهم عبارة عن رؤساء أقسام ومدراء إدارات.

2- توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي: تتوزع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما في الجدول الآتي:

(1) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004 ، ص:

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

جدول (08): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | التكرار | المؤهل العلمي |
|----------------|---------|-----------------|
| 14.6% | 16 | أقل من الثانوية |
| 44.5% | 49 | ثانوية |
| 40.9% | 45 | جامعي |
| 100% | 110 | المجموع |

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

يتضح من نتائج الجدول (08) أن 40.9% من عينة الدراسة هم من حملة الشهادة الجامعية مما يسمح لهم التعامل مع أسئلة الاستبيان بسهولة ووضوح، كما أن نسبة 44.5% ممن شملتهم الدراسة كانوا من حملة شهادة الثانوية، بينما كانت نسبة الحاصلين على مؤهل علمي أقل من الثانوية 14.6% من حجم العينة.

3- توزيع العينة بحسب سنوات الخبرة: تتوزع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الشركة كما في الجدول التالي:

جدول (09): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الشركة

| النسبة المئوية | التكرار | المؤهل العلمي |
|----------------|---------|----------------------------|
| 01.8% | 2 | أقل من عام |
| 14.5% | 16 | أكثر من عام ولغاية 3 سنوات |
| 83.6% | 92 | أكثر من 3 سنوات |
| 100% | 110 | المجموع |

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

يلاحظ من نتائج الجدول (09) أن غالبية الذين شملتهم العينة كانوا من ذوي الخبرة والذين تجاوزت فترة خبرتهم أكثر من ثلاث سنوات بلغت نسبتهم 83.6% ، تليها نسبة الذين تراوحت فترة خبرتهم بين عام و ثلاثة أعوام إذ بلغت 14.5%، أما النسبة الأقل 1.8% فقد كانوا أشخاص جدد وخبرتهم أقل من عام.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

III-2- أداة الدراسة:

استخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك لكون الإستبيان يعد وسيلة فعالة لجمع المعلومات عندما تتوفر معرفة دقيقة بالمطلوب وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها وفيما يلي توضيح لكيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها:

III-2-1- بناء أداة الدراسة:

بعد الإطلاع على أدبيات الدراسة في مجالات الإدارة العامة، وإدارة الجودة الشاملة و الإيزو، والسلوك التنظيمي، تم صياغة عدد من العبارات التي تغطي محاور الدراسة الأربعة وهي: مبادئ إدارة الجودة الشاملة، القيادة الإدارية، الموارد البشرية، القياس والتحليل والتحسين. وأعتد في بناء الإستبيان أسلوب الإستبانة المقيدة.⁽¹⁾

وتكونت الإستبانة من (40) عبارة خصص منها (11) عبارة لمعرفة مدى توفر نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وخصصت (09) عبارات لقياس الأهمية النسبية لدور القيادة الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما خصصت (10) عبارات لقياس مدى الإهتمام بالعنصر البشري بصفته من أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة. بالإضافة إلى (10) عبارات أخرى لقياس مدى الالتزام بالقياس والتحليل والتحسين، وقد أعطي المستقضي خمس بدائل للإجابة على كل عبارة بإعطاء رأيه تجاه كل منها على مقياس ذو خمس درجات (دائما، أحيانا، نادرا، غير متأكد، غير صحيح) وقد اعتمد أن اختيار الإجابة دائما تعطى (5 درجات) وأحيانا (4)، واختيار نادرا (3) أو غير متأكد (2) لأن عدم معرفة العاملين يعد مؤشرا سلبيًا وتعطى درجة واحدة للاختيار غير صحيح.

III-2-2- صدق أداة الدراسة:

يعرف صدق الدراسة على أنه مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه،⁽²⁾ ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الفرض الذي صممت لقياسه فإنها بذلك تكون صادقة، كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها".⁽³⁾

وتم التأكد من صدق أداة الدراسة بتطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من 15 مفردة (تم اختيارهم عشوائيا بواقع خمسة أفراد من الإدارة العليا، وخمسة من الإدارة الوسطى، وخمسة من

(1) عطيفة حمدي أبو الفتوح، منهجية البحث العلمي و تطبيقاتها في الدراسات التربوية و النفسية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 1996،ص:291.

(2) نفس المرجع السابق،ص:260.

(3) عبيدات، و آخرون، البحث العلمي "مفهومه،أدواته،و أساليبه، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، 1997،ص:179.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

العمال التنفيذيين) وذلك من أجل التأكد من التجانس الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة والدرجة الكلية لعبارات أداة الدراسة من ناحية، وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه من ناحية أخرى، وبين درجة كل محور والدرجة الكلية لأداة الدراسة من ناحية ثالثة. و الجدول رقم(10) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة.

جدول (10): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات أداة الدراسة

| رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط |
|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|
| 1 | 0,565 | 11 | 0,617 | 21 | 0,541 | 31 | 0,652 |
| 2 | 0,612 | 12 | 0,577 | 22 | 0,577 | 32 | 0,582 |
| 3 | 0,789 | 13 | 0,656 | 23 | 0,517 | 33 | 0,548 |
| 4 | 0,532 | 14 | 0,635 | 24 | 0,710 | 34 | 0,529 |
| 5 | 0,710 | 15 | 0,558 | 25 | 0,683 | 35 | 0,699 |
| 6 | 0,609 | 16 | 0,524 | 26 | 0,516 | 36 | 0,519 |
| 7 | 0,532 | 17 | 0,844 | 27 | 0,611 | 37 | 0,555 |
| 8 | 0,721 | 18 | 0,748 | 28 | 0,573 | 38 | 0,645 |
| 9 | 0,681 | 19 | 0,868 | 29 | 0,661 | 39 | 0,766 |
| 10 | 0,685 | 20 | 0,652 | 30 | 0,708 | 40 | 0,758 |

المصدر: إعداد الطالب باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول (10) أن جميع معاملات الارتباط تراوحت بين (0,844) في حدها الأعلى للعبارة رقم (17) التي تشير إلى أن الرؤساء يعتبرون أنفسهم أعضاء في فريق عمل واحد مع مرؤوسيهيم. وبين (0,516) في حدها الأدنى للعبارة رقم (26) التي تشير إلى حرص الإدارة على التقييم المستمر للتدريب و مدى إسهامه في رفع كفاءة العاملين و تحسين الجودة. وهذا يعني الإتساق الداخلي للعبارات التي تضمنتها أداة الدراسة.

أما الجدول رقم (11) فيوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات التي يتضمنها المحور الذي تنتمي إليه.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

كما يلاحظ من الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط الخاصة بالمحور الرابع (القياس والتحليل والتحسين) قد تراوحت بين (0,847) في حدها الأعلى للعبارة رقم (08) الذي تشير إلى الشركة توظف المعلومات المرتردة للاستفادة منها في عمليات التحسين المستمر ، وبين (0,548) في حدها الأدنى للعبارة رقم (03) الذي تشير إلى أن الشركة تقوم باستخدام أسلوب المراقبة الإحصائية لاكتشاف أي انحراف في معايير الجودة.

ويتضح من الجدول رقم (11) أن جميع معاملات الارتباط موجبة، مما يشير إلى التناسق الداخلي بين العبارات التي يضمها كل محور من محاور أداة الدراسة.

والجدول رقم (12) يوضح مصفوفة الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لأداة الدراسة.

جدول (12) مصفوفة الارتباط بين محاور أداة الدراسة

| محاور الدراسة | المبادئ | القيادة الإدارية | الموارد البشرية | القياس والتحليل والتحسين | الدرجة الكلية |
|--------------------------|---------|------------------|-----------------|--------------------------|---------------|
| المبادئ | 1 | 0,496 | 0,381 | 0,270 | 0,594 |
| القيادة الإدارية | | 1 | 0,728 | 0,513 | 0,883 |
| الموارد البشرية | | | 1 | 0,617 | 0,879 |
| القياس والتحليل والتحسين | | | | 1 | 0,726 |
| الدرجة الكلية | | | | | 1 |

المصدر: إعداد الطالب باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول رقم (12) أن أعلى معامل ارتباط في مصفوفة الارتباط الخاصة بمحاور أداة الدراسة كان (0,728) بين محوري القيادة الإدارية و الموارد البشرية ، وأن أقلها كان (0, 270) بين محوري المبادئ و القياس والتحليل والتحسين.

كما أن أعلى معامل ارتباط بين المحاور والدرجة الكلية بلغ (0,883) وكان بين محور القيادة الإدارية والدرجة الكلية، ويلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بالجدول رقم (12) موجبة مما يشير إلى التجانس الداخلي بين محاور أداة الدراسة.

ويتضح من الجداول (10، 11، 12) أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لأداة الدراسة من ناحية، وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من ناحية أخرى، وبين درجة كل محور والدرجة الكلية لأداة الدراسة من ناحية ثالثة. وهذا يعني

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

وجود اتساق داخلي بين عبارات ومحاور أداة الدراسة وبذلك يمكن القول أن أداة الدراسة قد تحقق لها الصدق البنائي.

III-2-3- ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور أداة الدراسة من ناحية، وثبات أداة الدراسة ككل من ناحية أخرى. والجدول رقم (13) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول (13): معاملات ثبات أداة الدراسة

| محاور أداة الدراسة | معامل ثبات ألف كرونباخ |
|--------------------------|------------------------|
| المبادئ | 0,9535 |
| القيادة الإدارية | 0,9488 |
| الموارد البشرية | 0,9425 |
| القياس والتحليل والتحسين | 0,9562 |
| معامل ثبات الدراسة ككل | 0,9502 |

المصدر: إعداد الطالب

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات بالجدول رقم (13) قد تراوحت بين (0,9562) في حدها الأعلى وهي لمحور القياس والتحليل والتحسين ، وبين (0,9425) في حدها الأدنى وهي لمحور الموارد البشرية ، وأن معامل ثبات أداة الدراسة ككل بلغ (0,9502) وهو معامل ثبات مرتفع، مما يمكن معه الوثوق به في ثبات النتائج التي يسفر عنها تطبيق أداة الدراسة.

III-3- تقييم عينة الدراسة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تم التعرف على آراء عينة موظفي شركة الخزف الصحي اتجاه أسئلة استبيان الدراسة من خلال الاختبارات الإحصائية الوصفية التي تم اعتمادها للتحليل في هذا الجانب، وكانت عبارة عن النسب المئوية إضافة إلى مقاييس النزعة المركزية حيث تم استخدام المتوسط الحسابي، مقاييس التشتت من خلال استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى الانسجام بين إجابات من شملهم الاستبيان ، و يمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي للعينة اتجاه مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفق محاورها الأربع حسب النتائج التي كانت على النحو التالي:

III-3-1/ محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تحتل مبادئ إدارة الجودة الشاملة أهمية متميزة ضمن متطلبات تطبيق هذا المدخل الإداري ، وذلك لكونها الأرضية الصلبة التي يقوم عليها هذا التطبيق، إذ لا بد أن تكون مدركة من طرف كل من يعمل في المنظمة ، بل والأكثر من ذلك يجب أن يكونوا جميعا على اقتناع كامل بها ويعملوا على

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

تجسيدها في عملية إدارة وتسيير المنظمة ، ولغرض التحقق من التطابق أو الاختلاف الموجود بين الأساليب والمبادئ المتبعة في العملية الإدارية لشركة الخزف الصحي ومبادئ إدارة الجودة الشاملة تم إعداد قائمة الفحص الموضحة في الجدول رقم (14) والخاصة بمتطلب مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، والتي تتضمن عددا من الأسئلة تبين مدى تطبيق شركة الخزف الصحي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

1- تهتم الشركة برأي الزبون ومقترحاته تجاه الخدمات المقدمة له:

من نتائج الجدول يتضح أن 34.55% من أفراد العينة يرون أن الشركة تهتم برأي الزبون ومقترحاته تجاه الخدمات المقدمة له، بينما يتفق 24.54% في أنه أحيانا ما يكون هناك اهتمام بذلك، في حين نجد أن 11.82% من أفراد العينة يقولون أنه نادرا ما يكون هناك اهتمام برأي الزبون ومقترحاته، ونلاحظ من نتائج الجدول كذلك أن عنصر اهتمام الشركة برأي الزبون ومقترحاته قد حصل على أعلى قيمة مقارنة ببقية عناصر مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبمتوسط مقداره 3.5 لتمثل النسبة المئوية من مستوى التطبيق 70%.

ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن دليل نظام إدارة الجودة في الشركة ينص بشكل صريح على التركيز على الزبون، كما ورد ذلك في سياسة الجودة الشاملة للشركة والتي من أهم مقوماتها إرضاء العميل.

2- تقوم الشركة بإعطاء ضمانات لزبائنها كما تقوم بدفع تعويضات لهم عند حدوث حادث:

يتضح من خلال نتائج الجدول (14) أن 20% من العينة تتفق على أن الشركة تقوم بإعطاء ضمانات لزبائنها كما تقوم بدفع تعويضات لهم عند حدوث حادث، بينما 19.1% من العينة ترى أنه أحيانا ما يتم ذلك، في حين يجمع 13.64% من حجم العينة أنه نادرا ما يحدث ذلك، أما 23.63% فيرون أن ذلك غير صحيح، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا العنصر 2.88 ليمثل نسبة مقدارها 57.6% من مستوى التطبيق، مما يعني أنه يوجد قصور في تطبيق هذه العبارة.

3- تستمع الشركة لشكاوى الزبائن وتضعها ضمن أهدافها وبرامجها التنفيذية:

تشير نتائج الجدول (14) إلى أن هناك 27.27% من أفراد العينة يرون أن الشركة دائما ما تستمع لشكاوى الزبائن وتضعها ضمن أهدافها، في حين نجد أن 20.9% يرون أن الشركة أحيانا ما تقوم بذلك، أما 20.5% فيعتقدون أن ذلك غير صحيح وبلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 3.10 وبمستوى تطبيق يعادل 62%.

ومن خلال الدراسة المكتبية وجد ان دليل الجودة يشير إلى ضرورة التزام الشركة بالإستماع إلى شكاوى العملاء، وذلك وفق آليات تم تحديدها في دليل إجراءات الجودة الشاملة وكذلك استقبال شكاوى العملاء عن طريق الإستمارات الخاصة بذلك وبشكل دوري.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

4- يمتاز التحسين المستمر بأولوية عالية في شركتكم:

تشير نتائج الجدول (14) إلى أن التحسين المستمر يمتاز بأولوية عالية في الشركة إذ اتفق 17.27% من حجم العينة بأنه أحيانا ما يمتاز التحسين المستمر بمثل هذه الأولوية، بينما يرى 40.9% بأن التحسين المستمر دائما ما يمتاز بأولوية عالية ويتفق 10.90% في أنه من النادر أن يمتاز التحسين المستمر بأولوية عالية، في حين نجد أن 11.82% غير متأكدين، و19.1% يعتبرون ذلك غير صحيح، ومن ناحية أخرى قد بلغ المتوسط الحسابي 3.49 وهو يمثل 69.8% من مستوى التطبيق.

ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن الشركة تقوم باتباع عدة طرق ومناهج من أجل التخطيط لعمليات التحسين المستمر في نظام إدارة الجودة، منها المنهج التاريخي، ومقارنة الأداء المخطط مع الأداء الفعلي.

5- تستثمر الشركة الوقت والجهد والمال في التعليم والتدريب من أجل تحقيق التحسين المستمر:

يتفق 27.27% من نسبة العينة أنه أحيانا ما يكون استثمار للوقت والجهد والمال في التعليم والتدريب من أجل تحقيق التحسين المستمر، بينما يرى 24.54% أن ذلك دائم الحدوث، وإن كان هناك استثمار فهو نادرا وهذا ما يراه 23.63% من أفراد العينة وبلغ المتوسط لهذا العنصر 3.37 ليمثل 67.4% من مستوى التطبيق.

6- تبني أهداف عملية التحسين المستمر في الشركة بناء على متطلبات وتوقعات الزبائن:

يلاحظ من خلال الإجابة على هذا السؤال أن 21.82% من مفردات العينة يتفقون على أن أهداف عملية التحسين المستمر دائما ما تبني على متطلبات وتوقعات الزبائن، بينما يرى 26.36% أن ذلك غير صحيح، ويبلغ المتوسط 2.90 ليمثل 58% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق. حيث وجد من خلال الدراسة المكتبية أن الشركة تعمل على تجميع بيانات العملاء وتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم بحسب متطلبات النظام، ويتم تجميع هذه الاحتياجات من خلال مصلحة التسويق وجمع هذه البيانات بحسب متطلبات النظام قد يجعلها لا تتواءم وأهداف عملية التحسين المستمر، وبالتالي فالطرق المتبعة في هذا الصدد تحتاج إلى تطوير للتوافق مع أهداف عملية التحسين المستمر التي تهدف إلى إيجاد فرص أخرى للتحسين.

7-المقياس الحقيقي لأداء الشركة هو درجة تحسين العمليات التي تم تحقيقها وليس النتائج فقط:

تبين نتائج الجدول (14) أن 24.54% من نسبة العينة تتفق في أنه أحيانا ما تعتبر الشركة أن المقياس الحقيقي لأداء الشركة هو درجة تحسين العمليات وليس النتائج فقط أما 29.1% من أفراد

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

العينة فيرون أن ذلك غير صحيح، ويبلغ المتوسط لهذا العنصر 2.88 ليمثل 58% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق.

8- يتوجه اهتمام الشركة نحو منع المنتجات والخدمات المعيبة بدلا من اكتشاف العيوب الأخطاء:

يلاحظ من خلال الجدول (14) أن 19.1% من نسبة العينة ترى أن اهتمام الشركة دائما يتوجه نحو منع المنتجات والخدمات المعيبة بدلا من اكتشاف الأخطاء والعيوب، بينما يرى 30% أن ذلك غير صحيح، وبلغ المتوسط لهذه العبارة 2.81 ليمثل 56.2% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق، وهي أضعف عبارة في محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

9- توجد طرق لتبادل البيانات والمعلومات والاتصال بين العاملين تساهم في اتخاذ القرارات على أساس علمي:

يتفق 20.9% من مفردات العينة أنه نادرا ما توجد هناك طرق لتبادل البيانات والمعلومات والاتصال بين العاملين تساهم في اتخاذ القرارات على أساس علمي، بينما نجد 17.27% غير متأكدين من ذلك، و29% يعتبرون ذلك غير صحيح، ومن ناحية أخرى بلغ المتوسط 2.86 وهو يمثل 57.2% من مستوى التطبيق مما يعني أنه يوجد قصور في تطبيق هذه العبارة.

10- شكر وتقدير الأشخاص وطرق العمل يساهم في تحفيزهم لتحسين أنظمة وعمليات الشركة ويشعرهم بالأمن الوظيفي:

يتفق 29.1% من مفردات العينة أنه دائما ما يكون هناك شكر وتقدير للأشخاص وطرق العمل داخل الشركة يساهم في تحفيزهم ويشعرهم بالأمن الوظيفي أما 25.5% فيرون أن ذلك أحيانا ما يحدث، في حين يعتبر 20% أن ذلك غير صحيح، وبلغ المتوسط لهذه العبارة 3.26 ليمثل 65.2% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق.

11- عملية جمع البيانات و تقدير تطابقها مع رغبات الزبائن من الأعمال اليومية التي يقوم بها كل من يعمل في الشركة:

يشير حوالي 30% من عينة الدراسة بأنه لا يوجد تقدير يومي لتطابق رغبات الزبائن مع البيانات من طرف كل من يعمل في الشركة ، بينما يرى 24.54% أنه أحيانا ما يتم ذلك، في حين يعتقد 16.36% ممن شملتهم الدراسة أن ذلك نادر الحدوث وبلغ المتوسط 2.82 لتبلغ نسبة تحقيق العبارة 56.6%، ومن خلال الدراسة المكتبية تبين أنه ليس هناك رصد منظم للبيانات ومدى تطابق هذه البيانات مع رغبات الزبائن.

إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى تم تطبيق معادلة فروند "freund" لتحديد متوسط الوزن النسبي الفارق للتمييز بين متوسط هذه الفرضية وهذا المتوسط، الذي يحدد وفق الصياغة التالية:
متوسط الوزن النسبي الفارق = $5 \times 75\% + 4 \times \text{صفر} + 3 \times \text{صفر} + 2 \times \text{صفر} + 1 \times \text{صفر} / 100\%$.
حيث ت5: تكرار دائما، وت4 تكرار أحيانا، وت3 تكرار نادرا، وت2 تكرار لا أدري وت1 تكرار غير صحيح.

وحيث أن: 75% تمثل الحد الأعلى للأهمية الإفتراضية للموافقة الدائمة لإحدى العبارات.

وحيث أن: 25% تمثل الحد الأدنى للأهمية الإفتراضية للموافقة الدائمة لإحدى العبارات.

و بحساب الخطوة الأولى من المعادلة يتم الحصول على أعلى متوسط وزن نسبي فارق.

$$م و ن ف = (5 \times 75 + 4 \times \text{صفر} + 3 \times \text{صفر} + 2 \times \text{صفر} + 1 \times \text{صفر}) / (25 + 375) = 100 / (25 \times 1 + 375) = 100 / 400 = 0.25$$

وبتطبيق المعادلة بانتقال 75% بين استجابات أفراد عينة الدراسة من دائما إلى أحيانا يتم الحصول على متوسط الوزن النسبي الفارق التالي:

$$م و ن ف = 5 \times \text{صفر} + 4 \times 75 + 3 \times \text{صفر} + 2 \times \text{صفر} + 1 \times \text{صفر} = 300 + 100 / 25 = 3.25$$

وبانتقال 75% بين استجابات أفراد عينة الدراسة من أحيانا إلى نادرا نجد:

$$م و ن ف = 5 \times \text{صفر} + 4 \times \text{صفر} + 3 \times 75 + 2 \times \text{صفر} + 1 \times \text{صفر} = 225 + 100 / 25 = 2.5$$

أما عند انتقال 75% بين استجابات أفراد عينة الدراسة من نادرا إلى لا أدري نجد:

$$م و ن ف = 5 \times \text{صفر} + 4 \times \text{صفر} + 3 \times \text{صفر} + 2 \times 75 + 1 \times \text{صفر} = 150 + 100 / 25 = 1.75$$

وأخيرا عند انتقال 75% بين استجابات أفراد عينة الدراسة من لا أدري إلى غير صحيح نجد:

$$م و ن ف = 5 \times \text{صفر} + 4 \times \text{صفر} + 3 \times \text{صفر} + 2 \times \text{صفر} + 1 \times 75 = 75 + 100 / 75 = 0.75$$

وعليه يتم الحصول على متوسطات الوزن النسبي الفارق التالية:

أ- متوسط من 4 فأعلى يشير إلى أهمية عالية جدا.

ب- متوسط من 3.25 إلى 3.99 يشير إلى أهمية عالية.

ج- متوسط من 2.50 إلى 3.24 يشير إلى أهمية متوسطة.

د- متوسط من 1.75 إلى 2.49 يشير إلى أهمية منخفضة.

هـ- متوسط أقل من 1.75 يشير إلى أهمية منخفضة جدا.

وبمقارنة المتوسط الحسابي للفرضية الفرعية الأولى الذي يقدر بـ 3.08 مع متوسطات الوزن

النسبي الفارق يتضح أن هناك أهمية متوسطة في التطبيق هذا يقودنا إلى رفض الفرضية الفرعية

الأولى التي تنص على عدم وجود فروق معنوية بين إجراءات نظام إدارة الجودة المتبع و متطلبات

تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمبادئ. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق

معنوية بين إجراءات نظام إدارة الجودة المتبع و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمبادئ

III-3-2/محور القيادة الإدارية:

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

تحتل القيادة الإدارية أهمية متميزة ضمن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن نجاح تطبيق هذا المدخل الإداري يتطلب بالضرورة وجود قيادة متفتحة، تقوم بالأخذ بزمام المبادرة من خلال تقديم القدوة و إعطاء المرؤوسين أمثلة عن التطوير والتحسين في مجالات معينة، لأنه بدون الإلتزام والإقتناع الكامل من قبل أفراد الإدارة العليا ورؤساء الشركات بأهمية إدارة الجودة الشاملة فإن أية جهود تبدل على مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب ولغرض التحقق من التطابق والإختلاف بين ما تبدله قيادة شركة الخزف الصحي وما تتطلبه إدارة الجودة الشاملة من عنصر القيادة تم اعداد قائمة الفحص الموضحة في الجدول رقم (15) والخاصة بمتطلب القيادة الإدارية والذي يتضمن عددا من الأسئلة التي تبين مدى تطبيق ودعم قيادة الإدارة لمدخل إدارة الجودة الشاملة.

1- تلتزم الإدارة العليا في الشركة بتبني مفهوم الجودة والعمل به في كافة الأنشطة:

ينفق 47.27% من أفراد العينة على أنه دائما ما تلتزم إدارة الشركة بتبني مفهوم الجودة وتعمل به في كافة الأنشطة، بينما يرى 20.9% منهم أن إدارة الشركة أحيانا ماتلتزم بذلك.ومن ناحية أخرى فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا العنصر 3.81 وهو ما يمثل 76.2% من مستوى التطبيق. ومن الدراسة المكتبية وجد أن دليل نظام إدارة الجودة في الشركة وفي فقرته الأولى ينص بشكل صريح على التزام الإدارة، كما ورد ذلك في الجزء الخاص بمسؤولية الإدارة.

2- الهدف الأساسي للإدارة العليا هو قيادة عملية التحسين المستمر من أجل الجودة وتحقيق رضا العميل:

يرى 30% من نسبة المشاركين في الإستبيان أنه دائما ما تعتبر الإدارة العليا قيادة عملية التحسين المستمر من أجل الجودة وارضاء العميل هدفا أساسيا لها، ويبلغ متوسط هذه العبارة 3.29 ليمثل 65.8% من مستوى التطبيق.

3- تحرص إدارة الشركة على توفير الموارد اللازمة لعملية التحسين:

50.9% ممن شملهم الإستبيان يرون أن إدارة الشركة تبدي حرصا دائما على توفير الموارد اللازمة لعملية التحسين، أما 22.73% فيعتبرون ذلك أحيانا ما يحدث، أما 13.63% فيرون ذلك نادر الحدوث، وبلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 4.11 ليمثل حوالي 82.2% وهي أكبر نسبة متعلقة بمحور القيادة الإدارية.

4- تهتم قيادة الشركة بتشكيل فرق العمل ودعمها ومتابعة أعمالها والتنسيق بينها:

تبين نتائج الجدول (15) أن 26.29% من أفراد العينة يرون أن قيادة الشركة دائمة الإهتمام بتشكيل فرق العمل ودعمها والتنسيق بينها، وإن كان هناك اهتمام فهو نادر وهذا ما يراه 23.63%، أما

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

20.9% فيعتبرون ذلك غير صحيح، وبلغ المتوسط لهذه العبارة 3.21 ليمثل 64.2% من مستوى التطبيق ومن خلال الدراسة المكتبية وجد تأكيد على ضرورة قيام مدير الجودة بتشكيل فرق العمل والتنسيق بينها، إلا أنها بقيت حبيسة قسم الجودة فقط.

5- تشجع الإدارة العليا العاملين على التكلم وابداء الملاحظات للتأكيد على المسؤولية الفردية تجاه الجودة:

ينفق 30% من مفردات عينة البحث بأنه أحيانا ما تقوم الإدارة العليا بالتأكيد على المسؤولية الفردية تجاه الجودة من خلال تشجيع العاملين على المشاركة وإبداء الرأي بينما يرى 21.82% أنه دائما ما يتم ذلك، أما 19.1% فيرون أن ذلك نادر الحدوث، ليلبغ المتوسط الحسابي 3.32، وهو يمثل 66.4% من مستوى التطبيق.

ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن القسم السادس من سياسة الجودة يحتوي على طلب المدير من كل عامل في الشركة التحلي بالإرادة في اقامة حوادث صريحة معه، والإلتزام باعلامه بكل غموض يسود سياسة الجودة الشاملة.

6- يعتبر الرؤساء أنفسهم أعضاء في فريق عمل واحد مع مرؤوسهم:

يجمع 31.82% من مفردات العينة أنه دائما ما يعتبر الرؤساء أنفسهم أعضاء في فريق العمل مع مرؤوسهم، في حين يرى 22.73% أن ذلك غير صحيح، وبلغ المتوسط لهذه العبارة 3.22 ليمثل 64.4% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق.

7- هناك مستوى عالي من المشاركة من خلاله يتم اشراك جميع العاملين في عمليات اتخاذ القرارات:

وجد أن 29.1% من مفردات العينة ترى أنه نادرا ما يكون هناك مستوى عالي من المشاركة يتم من خلاله اشراك جميع العاملين في عمليات اتخاذ القرار، أما 23.63% من مفردات العينة فلا علم لهم بذلك، في حين أن 17.27% يعتبرون ذلك غير صحيح، وبلغ المتوسط لهذه العبارة 2.88 ليمثل 57.6 من النسبة المئوية لمستوى التطبيق.

8- تهتم إدارة الشركة بالأفكار الريادية وتحرص على بث روح المبادرة بين موظفيها:

تبين النتائج أن الإهتمام بالأفكار الريادية والحرص على بث روح المبادرة نادر الحدوث لدى 26.36% من نسبة العينة، وغير صحيح عند 24.55% بينما يرى 20.9% أنه لا يوجد اهتمام بذلك من قبل الإدارة، وبلغ المتوسط لهذه العبارة 2.76 ليمثل 55.2% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق مما يعني أنه يوجد قصور في تطبيق هذه العبارة.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

9- هناك رضا وظيفي ناتج عن تشجيع الإدارة للعاملين بشكل دائم :

تبين نتائج الجدول (15) أن 21.82% من نسبة العينة تتفق في أنه أحيانا ما يكون هناك رضا وظيفي ناتج تشجيع دائم للعاملين من قبل الإدارة، أما 30.9% من نسبة العينة فيرون أن ذلك غير صحيح، وبلغ المتوسط 2.73 ليمثل 54.6 من مستوى التطبيق وهي أضعف عبارة في محور القيادة الإدارية.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور المتعلق بالفرضية الثانية 3.26، ومن خلال مقارنته مع متوسطات الوزن النسبي الفارق نلاحظ أنه يشير إلى أهمية عالية في التطبيق وهذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على عدم وجود فروق معنوية بين إجراءات نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة محل الدراسة و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة القيادة الإدارية.

III -3-3/ محور إدارة الموارد البشرية:

إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى العنصر البشري في المنظمة على أنه أهم عنصر من عناصر المنهجية الجديدة فهو الذي سيتولى عملية القيادة و التنفيذ لهذا المدخل الإداري، ولغرض التحقق من التطابق أو الإختلاف مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بهذا العنصر (الموارد البشرية) تم إعداد قائمة الفحص الموضحة في الجدول (16) والخاصة بمتطلب إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن عددا من الأسئلة التي تبين مدى تطبيق هذا المتطلب بما يتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

1- تعيين الشركة أفراد مؤهلين لتنفيذ المسؤوليات المحددة في نظام إدارة الجودة الشاملة:

يلاحظ من خلال الإجابة على هذا السؤال أن غالبية مفردات العينة 51.82% يرون أنه دائما يتم تعيين أفراد مؤهلين لتنفيذ المسؤوليات المحددة في نظام إدارة الجودة الشاملة، بينما يعتقد 23.63% أنه أحيانا ما يتم ذلك، و يبلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 4، وبمستوى 80% ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن هناك آلية لتعيين الأفراد في اطار معايير الإيزو.

2- تحدد الإدارة المهارات والمعارف الخاصة بكل وظيفة:

وجد أن النسبة الأكبر من العينة 42.7% ترى أنه دائما ما تكون المهارات والمعارف الخاصة بكل وظيفة محددة، ويرى الآخرون أن تحديد المهارات أحيانا 15.45% وغير صحيح بنفس النسبة، أما 13.63% فيتفقون على أنه ليس لديهم علم بذلك وبلغ المتوسط لهذه العبارة 3.56 ليمثل 71.2%

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

3- تمتاز العلاقات بين العاملين بالتعاون وليس التنافس والتزام:

ينفق 23.63% من مفردات عينة البحث بأنه أحيانا ماتمتاز العلاقات بين العمال بالتعاون، بينما يرى 21.82% انه دائما ما يكون ذلك، أما 23.63% آخريين فيعتبرون ذلك غير صحيح، ويبلغ المتوسط لهذه العبارة 3.05 وهو يمثل 61% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق.

4- تدريب وتعليم العاملين على تطبيق ادارة الجودة الشاملة من أولويات ادارة الشركة:

31.82% ممن شملهم الإستبيان يرون أن تدريب الموظفين لغرض تحقيق الجودة من أولويات إدارة الشركة، وإن كان هناك تدريب فهو إما أحيانا وهذا مايراه 27.72% أو نادرا وهذا ما يراه 17.27% وبلغ المتوسط 3.51 ليمثل 70.2% ، ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن الشركة تعتمد على برامج تكوين ممضاة من طرف المدير يقوم بتطبيقها مسؤول مصلحة المستخدمين.

5- تدريب العاملين الجدد هو دائم المتابعة في الشركة:

وجد أن النسبة الأكبر من العينة 54.54% ترى انه دائما ما يكون تدريب العاملين الجدد في الشركة دائم المتبعة ، ويبلغ المتوسط لذلك 4.02 وهو يمثل 80.4% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق وهي أكبر نسبة متعلقة بمحور إدارة الموارد البشرية.

6- تحرص الإدارة على التقييم المستمر للتدريب ومدى اسهامه في رفع كفاءة العاملين وتحسين الجودة:

وجد أن النسبة الأكبر من العينة 38.42% ترى أنه دائما ما تحرص الإدارة على التقييم المستمر للتدريب كما بلغ المتوسط 3.56 وهو يمثل نسبة 71.2%، ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن نهاية كل دورة تدريبية تكون مصحوبة بتقرير مفصل يبين النتائج والنقائص وأسباب هذه النقائص ويبقى التدريب هنا يخص الدورة التدريبية في حد ذاتها في حين تبقى درجة إسهامه في رفع الكفاءة وتحسين الجودة بحاجة إلى اجراءات وآليات أخرى تبين ذلك.

7- تقوم الشركة بمساعدة المورد على تحسين عملياته من خلال اشراكه في برامج التدريب والتعليم التابعة لها:

يرى 22.72% من نسبة العينة أنه نادرا ما يتم إشراك الموردين في عمليات التدريب التابعة للشركة، في حين نجد أن 20.9% من حجم العينة ليس لديهم علم بذلك ، وبلغ المتوسط لهذه العبارة 2.94 ليمثل 59.8% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن دليل الجودة يشير إلى ضرورة تقييم أداء الموردين ، كما يتضمن آلية اختيارهم، لكن لا يوجد ما ينص على إشراكهم في برامج التدريب الخاصة بالشركة بغية تحسين عملياتهم.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

8- تشارك في عملية تحسين السلعة كافة المستويات الإدارية في الشركة:

يتضح من خلال الجدول (16) أن 30.9% من حجم العينة يتفقون على أنه نادرا ما يكون هناك مشاركة كاملة من كافة المستويات الإدارية في تحسين السلعة و بلغ المتوسط 3.39 ليمثل 67.8% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق.

9- يتم الأخذ برأي العاملين عند إجراء تغيير ما بطريقة العمل:

بلغ المتوسط لنتائج الأخذ برأي العاملين عند اجراء تغييرات على طرق العمل 2.8 ليمثل 56% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق وهي أضعف عبارة في محور تقييم إدارة الموارد البشرية ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن هناك تغييرات أولية في طرق العمل مما يعني تحديثها، إلا أنه لا توجد خطة نهائية لذلك على الرغم من أن دليل الجودة للشركة يشير إلى ضرورة مراجعة وتطوير إجراءات وطرق العمل التي تبقى في أغلبها يدوية (manuel).

10- يتم التركيز ضمن عمل الشركة على دور حلقات الجودة في حل المشاكل الطارئة والقيام بالتحسينات اللازمة:

وجد أن 28.15% من نسبة العينة تعتقد أنه دائما ما يتم التركيز على حلقات الجودة في حل المشاكل والقيام بعملية التحسين، ويبلغ المتوسط 3.2 وهو يمثل 64% ، ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن الشركة تعتمد على العديد من اللجان والفرق التي مهمتها تحسين الجودة والتنسيق بين جميع المصالح وكذا دراسة حاجات ورغبات الزبائن وعلى رأسها فريق التحسين، فريق المراسلين، لجنة التوجيه، إلا أن الطرق المتبعة في تشكيل حلقات الجودة ومجالات عملها تحتاج إلى تطوير وتفعيل أكبر.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

بإجراء مقارنة بين المتوسط الحسابي للفرضية الفرعية الثالثة المقدر بـ 3.14 مع متوسطات الوزن النسبي الفارق يتضح أن هناك أهمية عالية في التطبيق ومن ثم تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها عدم وجود فروق معنوية بين إجراءات نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة محل الدراسة و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

III-3-4/محور القياس والتحليل والتحسين:

لغرض التحقق من مطابقة متطلب القياس والتحليل والتحسين في الشركة محل الدراسة مع

متطلبات إدارة الجودة الشاملة تم إعداد قائمة الفحص الخاصة بهذا المتطلب والتي تحتوي على 10 أسئلة والمبينة في الجدول (17):

1-تقوم الشركة بتطبيق الأساليب المناسبة لقياس ومراقبة خصائص المنتج للتحقق من مطابقتها للمواصفات المحددة:

يتفق 36% من مفردات عينة البحث بأنه دائما ما يتم تطبيق أساليب للتأكد من موافقة خصائص

المنتج للمواصفات المحددة بينما يرى 21% أنه أحيانا ما يتم ذلك ، ويبلغ المتوسط لهذه العبارة 3.54 وهو يمثل 70.5% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق، ومن خلال الدراسة المكتبية وجد إنخفاض في عدد العيوب التي ظهرت على المنتجات أثناء عملية الإستعمال وكذا إنخفاض عدد الشكاوي بالإضافة إلى انخفاض كمية المرتجعات بسبب المشكل الإنتاجي.

2- تراقب الشركة المنتجات غير المطابقة وتتخذ الإجراءات المناسبة:

يلاحظ من الإجابة على السؤال الخاص بقيام الشركة باتخاذ الإجراءات المناسبة بشأن المنتجات

غير المطابقة الناتجة عن عملية المراقبة أن غالبية مفردات العينة 38% يرون أنه دائما ما تقوم الشركة بذلك، وبلغ المتوسط الحسابي 3.62 وهو يمثل 72.4%.

3- يتم استخدام أسلوب المراقبة الإحصائية لاكتشاف أي انحراف في معايير الجودة:

يتفق 33% من مفردات العينة في أنه دائما ما تستخدم أساليب المراقبة الإحصائية لاكتشاف

الانحرافات في معايير الجودة، كما يتفق 26% في وجود استخدام لتلك الأساليب الا أنه أحيانا ما يكون ذلك، أما 15% من مفردات العينة فيعتبرون ذلك غير صحيح، وبلغ المتوسط لهذه العبارة 3.5 لتبلغ نسبة تحقيقها 70% .

4- يتم إخطار العامل بأية معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل الذي يقوم به في الوقت المناسب:

وجد أن النسبة الأكبر من العينة 25% ترى أنه نادرا ما يتم إخطار العامل بالمعلومات الجديدة المتعلقة بجودة عمله في الوقت المناسب، كما بلغ المتوسط 2.8 وهو يمثل نسبة 56%.

5- تقوم الشركة بقياس درجة رضا العملاء عن طريق الاتصال بهم بحثا عن فرص أخرى للتحسين:

بلغ المتوسط لنتائج قيام الشركة بالبحث عن فرص التحسين من خلال الإتصال بالعملاء وقياس

درجة رضاهم 3.08 ليتمثل 61.6% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق، ومن خلال الدراسة المكتبية

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

وجد أن هناك طريقة لقياس رضا العملاء إذ يوجد نظام لتقييم العملاء واستخدام نماذج خاصة لهذا الغرض وبشكل دوري.

6- تحرص الشركة على فعالية نظام الإتصالات لتحقيق تبادل ونشر المعلومات:

يشير حوالي 29.1% من عينة الدراسة إلى أنه نادرا ما تحرص الشركة على فعالية نظام الإتصالات في تبادل ونشر المعلومات أما 22.7% فيرون أن ذلك غير صحيح، وبلغ المتوسط لهذه العبارة 2.9 ليمثل 58% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق، ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن نظام الإتصالات بالشركة يقوم على استخدام الطرق الرسمية الموثقة بغرض ضمان اتصال فعال بين مختلف المصالح.

7- يوجد نظام للمعلومات يوفر المعلومة بشكل ملائم وسريع لمتخذ القرار:

يرى 30% من نسبة العينة أنه نادرا ما يوجد نظام للمعلومات يوفر المعلومة لمتخذ القرار بشكل ملائم وسريع، ويتفق 16.3% من حجم العينة أنه ليس لهم علم بذلك وبلغ المتوسط لهذه العبارة 2.92 ليمثل 58.4% ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن دليل الجودة يشير إلى ضرورة وجود نظام فعال لتسيير المعلومات سواء الداخلية منها أو الخارجية.

8- توظف الشركة المعلومات المرتردة للإستفادة منها في عمليات التحسن المستمر:

بلغ المتوسط لنتائج توظيف الشركة للمعلومات المرتردة للإستفادة منها في عملية التحسين 2.72 ليمثل 54.5% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق وهي أضعف عبارة في محور القياس والتحليل والتحسين مما يعني أن هناك قصور في تطبيق هذه العبارة.

9- تقوم الشركة بتطبيق القوانين الخاصة بالحفاظ على سلامة البيئة الداخلية والخارجية:

وجد أن 26.3% من نسبة العينة ترى أنه دائما تقوم الشركة بتطبيق القوانين الخاصة بالحفاظ على البيئة، بينما يرى 22.7% أنه أحيانا ما يتم ذلك، أما 21.8% فيعتبرون ذلك غير صحيح، وبلغ المتوسط لهذه العبارة 3.16 وهو يمثل 63.2% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن الشركة بصدد التكيف مع آخر اصدارات المنظمة الدولية للتقييس (ISO9001-2010) والتي تهتم أكثر بالإدارة البيئية.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

10- تعمل الإدارة العليا على خلق الشعور القوي لدى العاملين بمسؤولية الشركة نحو المجتمع:

تبين نتائج الجدول (17) أن 28.2% من نسبة العينة تتفق في أنه نادرا ما تحرص الإدارة العليا على خلق الشعور القوي لدى العاملين بمسؤولية شركتهم نحو المجتمع، أما 20% فلا علم لهم بذلك، وبلغ المتوسط لهذه العبارة 2.96 وهو ما يمثل 59.2% من النسبة المئوية للتطبيق. **إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:**

بإختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على عدم وجود فروق معنوية بين إجراءات نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة محل الدراسة وبين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالقياس والتحليل والتحسين، وبمقارنة متوسطها الحسابي البالغ 3.11 مع متوسطات الوزن النسبي الفارق نلاحظ أن هناك أهمية متوسطة في التطبيق وبالتالي ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق معنوية بين إجراءات نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة محل الدراسة و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالقياس والتحليل والتحسين. **إختبار الفرضية الرئيسية:**

يمكن تلخيص إختبار الفرضية الأساسية وفروضها الفرعية في الجدول التالي:

جدول (18): إختبار الفرضية الأساسية وفروضها الفرعية.

| فرضية العدم | الأهمية | | | | | المتوسط | الفرضية |
|-------------|------------|--------|--------|-------|-----------|---------|-----------|
| | منخفضة جدا | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جدا | | |
| رفض | | | * | | | 3.21 | الأساسية |
| رفض | | | * | | | 3.08 | الفرضية 1 |
| قبول | | | | * | | 3.25 | الفرضية 2 |
| قبول | | | | * | | 3.41 | الفرضية 3 |
| رفض | | | * | | | 3.11 | الفرضية 4 |

المصدر: إعداد الطالب

يتضح من الجدول رقم (18) ووفقا لنتائج الإختبار أننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى والرابعة، ويتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والثالثة وبمقارنة المتوسط الحسابي للفرضية الأساسية مع متوسطات الوزن النسبي الفارق يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق معنوية بين إجراءات نظام إدارة الجودة المطبقة في الشركة محل الدراسة وبين إجراءات نظام إدارة الجودة الواجب تطبيقها للتوافق مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

خلاصة:

إن شركة الخزف الصحي بجيجل شركة تنتمي إلى قطاع إقتصادي يعيش وضعية صعبة، ناتجة عن تأثره بالمتغيرات الإقتصادية الحاصلة، خصوصا في ظل سياسة التحرير الاقتصادي التي أدت إلى زيادة المنافسة، من خلال ظهور منتجين خواص في هذه القطاعات، أو من خلال المنتجات المستوردة من البلدان المتقدمة صناعيا و التي تستعمل تكنولوجيا جد متقدمة في أنظمتها الإنتاجية، مما جعل منتجاتها تتميز بجودة وسعر مناسبين، هذا ما جعل شركة الخزف الصحي تهتم بمنتجاتها و تعمل على تحقيق نظام إدارة الجودة ISO 9000 بغية زيادة فعالية الشركة، من خلال إهتمام أكبر بالعميل و إستخدام أمثل للموارد و خاصة البشرية منها.

ورغم حصول الشركة على شهادة الإيزو 9001 إصدار عام 2000 ، ورغم درجة التقابل بين هذه الأخيرة و إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه وبتحليل الواقع و اختبار فرضيات البحث اتضح أن الشركة غير متميزة في التطبيق و لا تتوفر على متطلباته خصوصا ما تعلق منها بالمبادئ و القياس و التحليل و التحسين، وكان الشركة اكتفت فقط بالميزات الدعائية التي توفرها الشهادة.

الخلاصة:

من خلال عرض المراجعة النظرية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتقييم مدى توفر متطلبات تطبيقها على حالة شركة الخزف الصحي، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات تتعلق بموضوع البحث وتقديم بعض الإقتراحات لإدارة الشركة بما يساعدها في إعادة تأهيل نظام إدارة الجودة المتبع بالشركة وفقا لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن تناولها على النحو التالي:

نتائج البحث:

1- إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في مكونات المنظمة و تحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث، كما تعتبر فلسفة تنظيمية عامة و شاملة و تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المنظمة.

2- يعتبر الإيزو نظام عالمي للجودة يتضمن مجموعة من المعايير الدولية، تم وضعها من طرف المنظمة العالمية للمعايير، و يسعى هذا النظام إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي و عالمي و ليس خاصا بمنظمة معينة.

3- بالرغم من وجود مبادئ و مرتكزات ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيقها من حيث مدها يختلف من منظمة لأخرى ، بمعنى أن لكل منها نموذج خاص بها يختلف عن نماذج المنظمات الأخرى ، في حين أن جميع المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية و ليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة .

4- تعد ISO 9001-2000 المواصفة الوحيدة وقد حلت محل كل من المواصفة القياسية -ISO 9001 1994، ISO 9002-1994، ISO 9003-1994 وهي معدة للاستخدام من قبل شركات ترغب في تحسين أدائها وتسعى إلى المنافسة عن طريق التميز.

5- عند إعدادها للمواصفة إيزو 9000 إصدار 2000م و المتضمنة تركيزا أكبر على رضا الزبون أو ما يعرف بالتركيز على الزبون، أخذت منظمة ال ISO بعين الإعتبار الرؤى المستقبلية التي تؤكد رغبة الشركات في أن تطور مواصفات ISO9000 باتجاه إدارة الجودة الشاملة، حيث يمثل هذا التعديل في جوهره تناغما مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

6- إنخفاض نسبة التوافق مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة محل الدراسة حيث قدرت بـ: 64.2 % ، نتيجة عدم التوافق مع المحاور الأربعة لمتطلبات تطبيق و المتمثلة في المبادئ، القيادة الإدارية ، إدارة الموارد البشرية، القياس و التحليل و التحسين، حيث نجد:

- * انخفاض نسبة التوافق مع المحور المتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة (61.6%).
- * انخفاض نسبة التوافق مع المحور المتعلق بالقيادة الإدارية (65%).
- * انخفاض نسبة التوافق مع المحور المتعلق بإدارة الموارد البشرية (68.2%).
- * انخفاض نسبة التوافق مع المحور المتعلق بالقياس و التحليل و التحسين (62.2%).

الإقتراحات:

بالاعتماد على الإستنتاجات التي تم ذكرها أعلاه، جرى التوصل إلى عدد من الإقتراحات المتعلقة بموضوع البحث:

- 1 يمكن أن تقوم الشركة محل البحث بالعمل على التوافق مع المحور المتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال إتباع الإجراءات الآتية:
 - * بناء نموذج من مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتناسب مع طبيعة العمل ومعطياتها في الشركة، مع البدء المباشر في ذلك لأن إدارة الجودة الشاملة أسلوب حياة تتبناه وتبدأ به وتستمر إلى الأبد في تطبيقه وتحسينه.
 - * ضمان أن احتياجات العملاء تحدد وتحول إلى منتجات تحقق رضاهم.
 - * تضمين قوانين الشركة بما يرتبط بمكافأة من يحقق التحسينات المطلوبة والمخطط لها ويتجاوزها إلى ما هو أفضل.
 - * تحليل العمليات وذلك للتخلص من المهام الزائدة التي ترفع التكاليف، وتزيد من الجهد المبذول من قبل العامل لإنجاز العمل، وهذا حتى يتم تسهيل عملية دعم العاملين وتدريبهم. والعمل على التحسين المستمر للعمليات.
 - * العمل على الالتزام بمبدأ منع حدوث الأخطاء من خلال الاستثمار في تطبيق الإجـراءات الوقائية والمناسبة للأعمال المختلفة.
 - * إنشاء دائرة بحث وتطوير في الشركة من أجل التعرف على رغبات المستهلكين وتحقيقها بل تجاوزها.
- 2 يمكن أن تقوم الشركة محل البحث بالعمل على التوافق مع المحور المتعلق بالقيادة الإدارية من خلال إتباع الإجراءات الآتية:
 - * الاهتمام ببناء الوعي بإدارة الجودة الشاملة في الشركة بشكل أفضل من خلال الاهتمام بإعداد الندوات التثقيفية، والبرامج التدريبية للعاملين في الشركة وقيام المديرين بالاجتماع مع العاملين تحت سلطتهم من أجل تبادل المعلومات والآراء.
 - * إجراء المراجعة الدورية لسياسة الجودة للتحقق من صلاحيتها المستمرة.

الخاتمة.....

- * نشر جاذبية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين مختلف الأنشطة من خلال المكافأة الإيجابية للعاملين الذين حققوا النجاح في تطبيق الجودة الشاملة في الأنشطة التي يعملون فيها في الشركة.
- * الالتزام بتطبيق المقارنات الدائمة والدورية بين ما تم التخطيط له وما تم تحقيقه على أرض الواقع والمرتبط بتحقيق التحسينات المستمرة على كل ما يتم داخل وخارج الشركة.
- * الالتزام بتحسين وتطوير نظام إدارة الجودة.
- 3** يمكن أن تقوم الشركة محل البحث بالعمل على التوافق مع المحور المتعلق بإدارة الموارد البشرية من خلال إتباع الإجراءات الآتية:
 - * القيام بوضع القوانين والإجراءات التي توضح عدم تأثير عملية التحسينات على المواقع الوظيفية التي يشغلها العاملون من أجل منع الشعور بالخوف والتهديد بخسارة الوظيفة أي نشر الشعور بالأمن الوظيفي بين العاملين، حتى يقومون بالمشاركة في دعم تطبيق عملية التحسين المستمر، من خلال إبداء آرائهم، والعمل على تحديد المشاكل إن وجدت.
 - * الاهتمام بتطبيق مفردات عنصر تطوير العمل الجماعي المرتبطة بشكل أساسي بحلقات الجودة، وهي الأساس التاريخي لإدارة الجودة الشاملة والتي لا تطبق بشكل كامل في الشركة.
 - * القيام بتنظيم دورات تدريبية لكل العاملين في الشركة على طرق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تقويم فعالية التدريب المنفذ بشكل دوري.
 - * تعيين أفراد مؤهلين لتنفيذ المسؤوليات المحددة في نظام إدارة الجودة الشاملة.
 - * تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة ، والقيام بتوفيرها لتحقيق التحسين المستمر في أداء العاملين.
- 4-** يمكن أن تقوم الشركة محل البحث بالعمل على التوافق مع المحور المتعلق بالقياس و التحليل و التحسين من خلال إتباع الإجراءات الآتية:
 - * تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة من أجل التحقق من نجاعة عملية وأجهزة المعايرة في جميع العمليات المستخدمة من قبل الشركة، وحتى يتم تعديلها وتطويرها والارتقاء بها.
 - * وضع نظام للصيانة الدورية لأجهزة وأدوات القياس والاختبار.
 - * مراقبة المنتجات غير المطابقة واتخاذ الإجراءات المناسبة.
 - * قياس درجة رضا العملاء من خلال جمع وتحليل البيانات المناسبة وتحديد التحسينات المطلوبة.
 - * تحقيق إتصالات داخلية فعالة بين جميع الأنشطة والمستويات التنظيمية بهدف التطبيق الكفء والفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة.
 - * تجهيز المباني التي تعمل بها الشركة بأنظمة تهوية مركزية تعمل على منع تلوث الهواء الداخلي والخارجي للشركة والبيئة بأبخرة وأغبرة المواد المستعملة، بهدف المحافظة على صحة العاملين فيها والقاطنين في المجتمع حولها، وعلى سلامة البيئة من التلوث.

.....الخاتمة.....

- 5- وضع نظام هدفه المحافظة على جودة المنتجات وضمان مطابقتها لمتطلبات العملاء عند المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم.
- 6- زيادة الفحوص المخبرية المطبقة على المواد الأولية مباشرة قبل دخولها المراحل التصنيعية والتأكد من مطابقتها للمعايير المعمول بها.
- 7- رفع درجات العناية بالعاملين في الشركة وتحقيق رغباتهم، حتى يتم توليد الرضا لديهم، وتحفيز دافعيتهم، وتأكيد ولائهم للشركة، وذلك يمكن أن يتم من خلال بعض الأمور مثل: وضع قوانين ونظم تعنتي بتحقيق رغبات العاملين؛ فسح المجال للاستماع لهم؛ العمل على تقديم الشكر وجوائز التقدير لهم، حتى يتم تحقيق الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين.
- 8- عدم الإكتفاء بالمقارنة التاريخية لتقييم أداء الشركة ويمكن البدء بعمل مقارنة مع شركات منافسة.



شركة الخزف الصحي
SOCIÉTÉ CÉRAMIQUE SANITAIRE
EL-MILIA DU GROUPE EL-SCS

Société par actions au capital de DA = 208.000.000.00

Politique Qualité

La vocation de la société céramique sanitaire EL-MILIA est la fabrication , conforme aux normes algériennes et européennes, et la vente, des articles de céramique sanitaire destinés aux entre prises de bâtiment, aux revendeurs, et aux particuliers .

Pour obtenir leur satisfaction, il faut apporter aux clients en permanence un produit qui soit d'une qualité irréprochable, à un prix compétitif, et dans le respect des délais.

Compte tenu de notre souci pour répondre :

- 1- Aux exigences client ;
- 2- Aux exigences issues de la politique du groupe ;
- 3- Aux exigences légales et réglementaires ;
- 4- A la maîtrise des coûts et délais de réalisation ;
- 5- A l'amélioration sans cesse des conditions de travail ;

J'ai choisi, en tant que Directeur Général de la société ayant pouvoir de décision, d'orienter l'ensemble de nos activités vers la satisfaction durable de nos clients par une meilleure prise en charge de leur écoute.

Je m'engage à mettre à disposition les ressources nécessaires pour la mise en œuvre de la politique qualité, le déploiement et la réalisation des objectifs qualité et l'amélioration continue du Système de Management de la Qualité « SMQ ». Cette politique qualité est diffusée en langue nationale , en langue française, à tous les niveaux par affichage aux endroits accessibles à tout le personnel, et rappelée lors des réunions de sensibilisation.

Je tiens à m'assurer personnellement que le «SMQ» tel qu'il est consigné dans le manuel qualité est mes en œuvre, entretenu et efficace.

Le responsable de management de la qualité «RMQ» est le représentant de la Direction Générale, et a pour autorité de :

- S'assurer que le SMQ est établi, mis en œuvre et entretenu ;
- Me rendre compte de son fonctionnement, et des besoins d'amélioration ;
- Encourager à tous les niveaux la sensibilisation aux exigences clients.

Je demande à chaque membre de la société céramique sanitaire EL - MILIA d'avoir la ferme volonté de maintenir un dialogue honnête, fréquent et ouvert, et de s'engager à mes côtés en me signalant toute incompréhension relative à la politique qualité de la société, ainsi nous aurons le souci permanent de considérer tout collègue comme notre propre client pour atteindre nos objectifs ensemble et arriver enfin au succès escompté.

Fait à EL - MILIA le 02 Janvier 2005

Le Directeur Général



شركة الخزف الصحي
SOCIÉTÉ CERAMIQUE SANITAIRE
FILIALE DU GROUPE ECE

شركة ذات أسهم رأسمالها = 208.000.000 DA = Société par actions au capital de

Objectifs Qualité : 2005

السياسة التنفيذية -

Pour mener à bien la politique Qualité, j'ai choisi, en tant que Directeur Général de la société ayant pouvoir de décision de définir les quatre objectifs annuels 2005 ci-dessous, qui ont pour référence les résultats enregistrés en 2004:

Pour l'ensemble de la société :

- 1- Augmenter la valeur ajoutée VA= (Production totale)-(consommations intermédiaires) de 09% ;
- 2- Améliorer l'excédent brut d'exploitation EBE= (Valeur ajoutée)-(frais du personnel+impôts+taxes) de 07% ;
- 3- Recouvrer les créances de la société de 20% ;
- 4- Réduire les réclamations clients de 20% par rapport à l'année précédente;

Pour les activités de la Réalisation du produit :

- 5- Diminuer le taux de rebut mensuel dans chaque phase de production de 05% par rapport à la moyenne annuelle de l'année précédente, étant donné que :
$$R\% \text{ Total Production} = \frac{(\text{Pièces rejetées coulage}) + (\text{Pièces rejetées émaillage}) + (\text{Pièces rejetées triage})}{\text{Total Pièces coulées}} \times 100$$

Pour les activités de la Gestion des ressources :

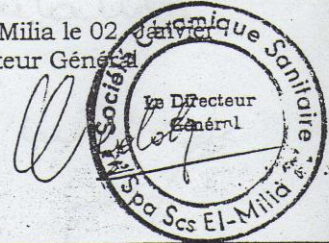
- 6- Formation évaluée du personnel dans le respect des objectifs qualité ;
- 7- Développement des moyens de communication interne ;
- 8- Diminution de 05% du volume horaire des interventions pour la maintenance curative ;

Pour les activités de Direction :

- 9- Traitement en revue de Direction de tous les rapports de non-conformités détectées ;
- 10- Réunion trimestrielle du comité de pilotage « COPIL » jusqu'à la certification du SMQ ;
- 11- Réunions trimestrielles de sensibilisation à la qualité par tous les moyens didactiques et instructifs au profit de tout le personnel de la société.

Je m'engage à mettre à disposition les ressources nécessaires pour la mise en œuvre de la politique qualité, le déploiement et la réalisation des objectifs qualité et l'amélioration continue du Système de Management de la Qualité « SMQ ».

Fait à El-Milia le 02 Janvier 2005
Le Directeur Général



الملحق رقم(03):إجراءات العمل في المصلحة التجارية


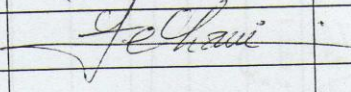

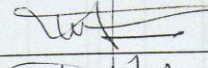
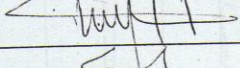
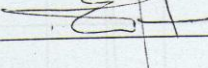
| Responsable | Élément d'entrée | Activité | Élément de sortie | Ressource |
|--|---|---|--|--|
| <p>SCS</p> <p>شركة الخزف الصحي المبلية</p> <p>Société Céramique Sanitaire</p> <p>EI-Milia</p> | | | | |
| | | Processus Vente | | |
| | | | <p>réf : PRS-VT-01</p> <p>Version : 00</p> <p>Page : 3/3</p> <p>Date : 06/02/2005</p> | |
| 6-Contenu | | | | |
| 6-1 Logigramme : | | | | |
| <p>Chef service commercial</p> <p>Chef service commercial</p> <p>Chef service commercial</p> <p>Chef de département</p> <p>Chef service commercial</p> <p>Facturier</p> <p>Chef service commercial</p> <p>Client</p> <p>Chef magasin produit fini</p> <p>Responsables compétents</p> | <p>-Bon commande</p> <p>- Situation des stocks par les couleurs</p> <p>- Commande enregistrée</p> <p>- commande faisable</p> <p>- Commande</p> <p>Commande non faisable</p> <p>-demande d'étude de faisabilité</p> <p>-Commande</p> <p>-Facture pro-forma</p> <p>-Facture pro-forma</p> <p>-Commande confirmée</p> <p>-facture pro-forma visée</p> <p>-Bon livraison facture</p> <p>-Bon d'enlèvement</p> | <p>1-Enregistrer les commandes</p> <p>2- Comparer les besoins client par rapport aux stocks</p> <p>Produit disponible ?</p> <p>3- Revoir les exigences</p> <p>4- Etablir la demande de faisabilité</p> <p>faisabilité ?</p> <p>5- Informer client</p> <p>6-Etablir facture pro-forma</p> <p>7- Elaborer demande fabrication</p> <p>8- Confirmer commande</p> <p>9- Livrer produit</p> <p>10- Mettre à jour les fichiers</p> | <p>-Commande enregistrée</p> <p>-besoins comparés</p> <p>- Exigences revues</p> <p>Demande d'étude de faisabilité</p> <p>-Client informé</p> <p>-Facture pro-forma</p> <p>-demande fabrication établie</p> <p>-Facture pro-forma visée</p> <p>-Produit livré</p> <p>-Bon livraison facture</p> <p>-Fichiers mis à jour</p> | <p>- Mode opératoire livraison produit</p> |

الملحق رقم(04): إجتماعات خاصة بتحقيق نظام إدارة الجودة

Réunion de coordination Qualité

Du : 30.11.2005.

Liste de présence

| Nom et prénom | Emargement | Remarque |
|-------------------------|--|---------------|
| 1. Boucherit Seddik |  | |
| 2. Zehani Baghdad |  | |
| 3. Bouameur Laidi | | |
| 4. Lebaili cherif | - | عائب بدون عذر |
| 5. Deffas Abdelkrim |  | |
| 6. Boutellis A/Rachid |  | |
| 7. Terra Chaabane |  | |
| 8. Chebira Messaoud |  | |
| 9. Zentout Mohammed | | |
| 10. Bounekkar Mahfoud | - | عائب بدون عذر |
| 11. Bouchabat Slimane | | |
| 12. Youcef Abderrezak | | |
| 13. Bouledjoudja youcef | | |
| 14. Bourouis Abdennour | | |
| 15. Hamaici Chemsedine | | |
| 16. Hamdellou Nourdine | | |
| 17. Bennini chaabane | | |
| 18. Guendouz Abdelhamid | | |
| 19. Delilèche zahia | | |
| 20. Bakiri Saida | | |
| 21. Boufafa Nacer | | |
| 22. | | |
| 23. | | |
| 24. | | |

الملحق رقم (05): إستمارات خاصة بمعرفة رأي الزبون



Client , tout depend de vous

Il nous faudra du temps pour mériter votre respect , et vos exigences nous donneront toujours des occasions d'apprendre , de grandir , et de s'améliorer.

SCS vise la perfection de la qualité de ses produits et de ses services , et la mesure de votre satisfaction par ce questionnaire nous fera connaître et partager vos exigences .

Client : _____ Société : _____

Type de registre : _____ Adresse : _____


Téléphone : _____ E-mail : _____

Portable : _____ Privé : (téléphone privé) _____

Fax : _____

| Comment jugez-vous la Société Céramique Sanitaire El-Milia concernant : | très satisfait راض جدا X | En forte progression في تحسن ملحوظ X | En forte baisse في تدهور ملحوظ X | très insatisfait غير راض تماما X | كيف تقيم شركة الخزف الصحي المالية من حيث |
|---|-----------------------------------|---|---|---|--|
| L'amabilité et la serviabilité de votre interlocuteur téléphonique | | | | | لطف و خدمية مكالمكم الهاتفية |
| La Qualité de votre accueil | | | | | نوعية الاستقبال في قاعة الانتظار |
| Exactitude des factures | | | | | دقة فواتيركم |
| La finition du produit proposé | | | | | انقان و كمالية المنتج المعروض عليكم |
| L'esthétique du produit : forme , couleur, ...etc. | | | | | جمال المنتج من حيث الشكل، الألوان... الخ |
| La facilité , et rapidité de mise à disposition des produits | | | | | سهولة وسرعة اقتناء مشترياتكم |
| La qualité de l'emballage de nos produits | | | | | نوعية الرزم و تعبئة المنتج الخزفي |
| Délais de mise à disposition de vos grosses commandes | | | | | مدة انتظاركم للتخصير و انوفاء بطلباتكم الكبيرة |
| Rapidité de chargement de la marchandise | | | | | سرعة تحميل السلع في الشاحنات |
| Rapidité de repérage de la zone de votre marchandise | | | | | سرعة استدلالكم على سلعكم في مساحة الخزن |
| Facilité d'accès et de garage au parking | | | | | سهولة النحول و الوقوف في حضيرة الشاحنات |
| Temps d'attente de chargement | | | | | مدة انتظاركم عملية تحميل السلع |
| Les délais programmés pour votre chargement | | | | | مهلة الانتظار المبرمجة قبل موعد تحميلكم للسلع |
| Avez-vous repéré SCS El-Milia par : | Autres | Presse | bouche/oreille | @Internet | كيف استدللتكم عن شركة الخزف الصحي الميية |
| Vous avez choisi SCS El-Milia pour des raisons de : | Autres : | Qualité des Relations | Raisons de distances | Qualité/prix | اسباب اختياركم لشركة الخزف الصحي |
| A votre départ de SCS , avez-vous le sentiment d'être bien servi ? | | | | | عند مغادرتكم هل يتباكم احسان الرضى عن خدماتنا |

الملحق رقم (06): إستمارة خاصة بشكاوي العملاء

| | | |
|--|---|--|
|  <p>شركة الخزف الصحي الميضية Société Céramique Sanitaire El-Milia</p> | <p>Procédure Qualité Maîtrise du produit non-conforme</p> | réf : PRQ-MQ-03 |
| | | <p>Version : 00 Page : 10 / 10 Date : 25/01/2005</p> |

Fiche de réclamation Client

| | | | | | |
|---|------------------|-----------------------------|-------------|-----------------|-----------------------|
| Référence fiche : 73/671/2005 | | Date : 20.09.2005 | | | |
| Nom ou raison sociale du client : M. ER. MECHER. ALHARID | | | | | |
| Ancienne raison sociale si changement : | | | | | |
| Adresse ou siège : EL MILIA | | | | | |
| Localité : | Code Postal : | BP : | | | |
| Tél : | Fax : | | | | |
| E-mail : | Site Web : | | | | |
| Personne contactée : | | | | | |
| Nom : BOUFELGHAN (MOHAMED) | | Fonction : chef d'équipe | | | |
| Date effective de réclamation : 20.09.05 | | | | | |
| Référence du Bon de commande : | | | | | |
| Référence du <input checked="" type="checkbox"/> Bon de livraison ou <input checked="" type="checkbox"/> Facture : 001124 du 19.09.2005 | | | | | |
| Date d'enlèvement produit : 19.09.2005 | | | | | |
| Designation du produit non-conforme : | N° Agent Coulage | N° Agent émaillage | Equipe four | N° Agent trieur | Quantité non-conforme |
| 1- WCT BL : 14 | | | | | 14 |
| 2- L. 52 BL : 01 | | | | | 01 |
| 3- L. 64 FL : 01 | | | | | 01 |
| 4- | | | | | |
| Réclamation : * FISSURE SUR LA PARTIE E.MAILLER | | | | | |
| Traitement souhaité : | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Produit à échanger | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Produit à réparer | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Produit à compléter | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Autres : | | | | | |
| Réclamation retenue sous la responsabilité de : | | | | | |
| Nom : RACHID BOUTELLIS | | Fonction : chef DPT. AP. 07 | | | |
| Date : 19.09.2005 | | Visa : | | | |

A. BOUTELLIS

جامعة بسكرة
كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير

استمارة بحث لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية
تخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسة

يسرني أن أقدم لك هذا الإستمبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي، حيث أقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير من كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير بجامعة بسكرة تحت عنوان:

"دراسة تحليلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة"

أمل التكرم بالإجابة على العبارات التي يحتويها هذا الإستمبيان علما أن المعلومات التي ستذكرونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستتميز بالسرية التامة.

أشكركم على حسن تعاونكم و أقدر لكم تجاوبكم رغم كثرة إنشغالاتكم المهنية

بيانات عامة لملأ الإستمارة:

- 1- لا تكتب الإسم واللقب.
- 2- تأكد من الإجابة على كل الأسئلة.
- 3- حدد بصراحة رأيك في الإجابة عن كافة الأسئلة.
- 4- ضع إشارة (x) داخل المربع الذي يمثل رأيك في جميع محاور الإستمبيان.

إسم الطالب:

كعواش محمد

تقييم مفردات العينة من منتسبي الشركة للمحور المتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

| الرقم | البيان | العبارة | دائما | أحيانا | نادرا | لأدري | غير صحيح |
|-------|----------|--|-------|--------|-------|-------|----------|
| 1 | البيانات | تهتم الشركة برأي الزبون ومقترحاته تجاه الخدمات المقدمة له. | | | | | |
| 2 | | تقوم الشركة بإعطاء ضمانات لزيائنها كما تقوم بدفع تعويضات لهم عند حدوث حادث. | | | | | |
| 3 | | تستمع الشركة لشكاوي الزبائن و تضعها ضمن أهدافها و برامجها التنفيذية. | | | | | |
| 4 | | يمتاز التحسين المستمر بأولوية عالية في شركتكم. | | | | | |
| 5 | | تستثمر الشركة الوقت و الجهد و المال في التعليم و التدريب من أجل تحقيق التحسين المستمر . | | | | | |
| 6 | | تبنى أهداف عملية التحسين المستمر في الشركة بناء على متطلبات و توقعات الزبائن. | | | | | |
| 7 | | المقياس الحقيقي لأداء الشركة هو درجة تحسين العمليات التي تم تحقيقها و ليس النتائج فقط. | | | | | |
| 8 | | يتوجه اهتمام الشركة نحو منع المنتجات و الخدمات المعيبة بدلا من اكتشاف العيوب و الأخطاء. | | | | | |
| 9 | | توجد طرق لتبادل البيانات و المعلومات و الإتصال بين العاملين تساهم في اتخاذ القرارات على أساس علمي. | | | | | |
| 10 | | شكر و تقدير الأشخاص و فرق العمل يساهم في تحفيزهم لتحسين أنظمة و عمليات الشركة ويشعرهم بالأمن الوظيفي. | | | | | |
| 11 | | عملية جمع البيانات و تقدير تطابقها مع رغبات الزبائن من الأعمال اليومية التي يقوم بها كل من يعمل في الشركة. | | | | | |

تقييم مفردات العينة من منتسبي الشركة للمحور المتعلق بالقيادة الإدارية.

| الرقم | المحور | العبارة | دائما | أحيانا | نادرا | لأدري | غير صحيح |
|-------|-------------------|---|-------|--------|-------|-------|----------|
| 1 | القيادة الإدارية. | تلتزم الإدارة العليا في الشركة بتبني مفهوم الجودة و العمل به في كافة الأنشطة. | | | | | |
| 2 | | الهدف الأساسي للإدارة العليا هو قيادة عملية التحسين المستمر من أجل الجودة وتحقيق رضا العميل. | | | | | |
| 3 | | تحرص إدارة الشركة على توفير الموارد اللازمة لعمليات التحسين. | | | | | |
| 4 | | تهتم قيادة الشركة بتشكيل فرق العمل ودعمها ومتابعة أعمالها والتنسيق بينها. | | | | | |
| 5 | | تشجع الإدارة العليا الأفراد العاملين على التكلم وإبداء الملاحظات للتأكيد على المسؤولية الفردية تجاه الجودة. | | | | | |
| 6 | | يعتبر الرؤساء أنفسهم أعضاء في فريق عمل واحد مع مرؤوسيه. | | | | | |
| 7 | | هناك مستوى عالي من المشاركة من خلاله يتم إشراك جميع العاملين في عمليات اتخاذ القرارات. | | | | | |
| 8 | | تهتم إدارة الشركة بالأفكار الريادية وتحرص على بث روح المبادرة بين موظفيها | | | | | |
| 9 | | هناك رضا وظيفي ناتج عن تشجيع الإدارة للعاملين بشكل دائم. | | | | | |

تقييم مفردات العينة من منتسبي الشركة للمحور المتعلق بالموارد البشرية.

| الرقم | المحور | العبارة | دائما | أحيانا | نادرا | لأدري | غير صحيح |
|-------|------------------|---|-------|--------|-------|-------|----------|
| 1 | الموارد البشرية. | تعين الشركة أفراد مؤهلين لتنفيذ المسؤوليات المحددة في نظام إدارة الجودة الشاملة. | | | | | |
| 2 | | تحدد الإدارة المهارات و المعارف الخاصة بكل وظيفة. | | | | | |
| 3 | | تمتاز العلاقات بين العاملين بالتعاون و ليس التنافس و التراحم. | | | | | |
| 4 | | تدريب و تعليم العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أولويات إدارة الشركة. | | | | | |
| 5 | | تدريب العاملين الجدد هو دائم المتابعة في الشركة. | | | | | |
| 6 | | تحرص الإدارة على التقييم المستمر للتدريب و مدى إسهامه في رفع كفاءة العاملين و تحسين الجودة. | | | | | |
| 7 | | تقوم الشركة بمساعدة المورد على تحسين عملياته من خلال إشراكه في برامج التدريب و التعليم التابعة لها. | | | | | |
| 8 | | تشارك في عملية تحسين السلعة كافة المستويات الإدارية في الشركة. | | | | | |
| 9 | | يتم الأخذ برأي العاملين عند إجراء تغيير ما بطريقة العمل. | | | | | |
| 10 | | يتم التركيز ضمن عمل الشركة على دور حلقات الجودة في حل المشاكل الطارئة و القيام بالتحسينات اللازمة. | | | | | |

تقييم مفردات العينة من منتسبي الشركة للمحور المتعلق بالقياس و التحليل و التحسين.

| الرقم | المحور | العبارة | دائما | أحيانا | نادرا | لأدري | غير صحيح |
|-------|----------------------------|---|-------|--------|-------|-------|----------|
| 1 | القياس و التحليل و التحسين | تقوم الشركة بتطبيق الأساليب المناسبة لقياس ومراقبة خصائص المنتج للتحقق من مطابقتها للمواصفات المحددة. | | | | | |
| 2 | | تراقب الشركة المنتجات غير المطابقة و تتخذ الإجراءات المناسبة. | | | | | |
| 3 | | يتم استخدام أسلوب المراقبة الإحصائية لاكتشاف أي انحراف في معايير الجودة. | | | | | |
| 4 | | يتم إخطار العامل بأية معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل الذي يقوم به في الوقت المناسب. | | | | | |
| 5 | | تقوم الشركة بقياس درجة رضا العملاء عن طريق الإتصال بهم بحثا عن فرص أخرى للتحسين. | | | | | |
| 6 | | تحرص الشركة على فعالية نظام الإتصالات لتحقيق تبادل و نشر المعلومات. | | | | | |
| 7 | | يوجد نظام للمعلومات يوفر المعلومة بشكل ملائم و سريع لمتخذ القرار. | | | | | |
| 8 | | توظف الشركة المعلومات المرندة للاستفادة منها في عمليات التحسين المستمر. | | | | | |
| 9 | | تلتزم الشركة بتطبيق القوانين الخاصة بالحفاظ على سلامة البيئة الداخلية و الخارجية. | | | | | |
| 10 | | تعمل الإدارة العليا على خلق الشعور القوي لدى العاملين بمسؤولية الشركة نحو المجتمع. | | | | | |

الملحق رقم (08) نتائج إستجابات العينة الاستطلاعية المكونة من 15 مفردة.

| f_i x_i | F ₁ | F ₂ | F ₃ | F ₄ | F ₅ |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| x ₁ | 9,00 | 5,00 | 0,00 | 1,00 | 0,00 |
| x ₂ | 3,00 | 5,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 |
| x ₃ | 9,00 | 5,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 |
| x ₄ | 9,00 | 5,00 | 0,00 | 1,00 | 0,00 |
| x ₅ | 5,00 | 8,00 | 2,00 | 0,00 | 0,00 |
| x ₆ | 9,00 | 2,00 | 4,00 | 0,00 | 0,00 |
| x ₇ | 5,00 | 5,00 | 1,00 | 1,00 | 3,00 |
| x ₈ | 4,00 | 6,00 | 1,00 | 0,00 | 4,00 |
| x ₉ | 7,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 |
| x ₁₀ | 8,00 | 7,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| x ₁₁ | 3,00 | 8,00 | 1,00 | 1,00 | 2,00 |
| x ₁₂ | 10,00 | 5,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| x ₁₃ | 11,00 | 4,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| x ₁₄ | 9,00 | 6,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| x ₁₅ | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 1,00 | 1,00 |
| x ₁₆ | 7,00 | 5,00 | 3,00 | 0,00 | 0,00 |
| x ₁₇ | 6,00 | 5,00 | 1,00 | 1,00 | 2,00 |
| x ₁₈ | 2,00 | 4,00 | 6,00 | 2,00 | 1,00 |
| x ₁₉ | 2,00 | 6,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 |
| x ₂₀ | 2,00 | 7,00 | 4,00 | 1,00 | 1,00 |
| x ₂₁ | 11,00 | 3,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 |
| x ₂₂ | 10,00 | 4,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 |
| x ₂₃ | 4,00 | 7,00 | 1,00 | 0,00 | 3,00 |
| x ₂₄ | 10,00 | 2,00 | 2,00 | 0,00 | 1,00 |
| x ₂₅ | 12,00 | 2,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 |
| x ₂₆ | 9,00 | 4,00 | 2,00 | 0,00 | 0,00 |
| x ₂₇ | 3,00 | 7,00 | 3,00 | 2,00 | 0,00 |
| x ₂₈ | 7,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 0,00 |
| x ₂₉ | 2,00 | 8,00 | 4,00 | 0,00 | 1,00 |
| x ₃₀ | 8,00 | 3,00 | 2,00 | 0,00 | 2,00 |
| x ₃₁ | 11,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 |
| x ₃₂ | 8,00 | 5,00 | 2,00 | 0,00 | 0,00 |
| x ₃₃ | 9,00 | 4,00 | 2,00 | 0,00 | 0,00 |
| x ₃₄ | 6,00 | 6,00 | 1,00 | 2,00 | 0,00 |
| x ₃₅ | 5,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 1,00 |
| x ₃₆ | 4,00 | 5,00 | 4,00 | 2,00 | 0,00 |
| x ₃₇ | 3,00 | 6,00 | 4,00 | 2,00 | 0,00 |
| x ₃₈ | 7,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 0,00 |
| x ₃₉ | 10,00 | 2,00 | 1,00 | 0,00 | 2,00 |
| x ₄₀ | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 1,00 | 1,00 |

الملحق رقم (09) معاملات الارتباط الخاصة بصدق أداة الدراسة

Correlation

| variable | Pearson Correlation |
|-----------------|---------------------|
| X ₁ | 0.565* |
| X ₂ | 0.612* |
| X ₃ | 0.789** |
| X ₄ | 0.532* |
| X ₅ | 0.710** |
| X ₆ | 0.609* |
| X ₇ | 0.532* |
| X ₈ | 0.721** |
| X ₉ | 0.681** |
| X ₁₀ | 0.685** |
| X ₁₁ | 0.617* |
| X ₁₂ | 0.577* |
| X ₁₃ | 0.665** |
| X ₁₄ | 0.635* |
| X ₁₅ | 0.558* |
| X ₁₆ | 0.524* |
| X ₁₇ | 0.844** |
| X ₁₈ | 0.748** |
| X ₁₉ | 0.868** |
| X ₂₀ | 0.652** |
| X ₂₁ | 0.541* |
| X ₂₂ | 0.577* |
| X ₂₃ | 0.517* |
| X ₂₄ | 0.710* |
| X ₂₅ | 0.683* |
| X ₂₆ | 0.516* |
| X ₂₇ | 0.611* |
| X ₂₈ | 0.537 |
| X ₂₉ | 0.661** |
| X ₃₀ | 0.708* |
| X ₃₁ | 0.652** |
| X ₃₂ | 0.582* |
| X ₃₃ | 0.548* |
| X ₃₄ | 0.529* |
| X ₃₅ | 0.699** |
| X ₃₆ | 0.519* |
| X ₃₇ | 0.555* |
| X ₃₈ | 0.645** |
| X ₃₉ | 0.766** |
| X ₄₀ | 0.758** |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Correlation

| variable | Pearson Correlation |
|-----------------|---------------------|
| X ₁ | 0,710** |
| X ₂ | 0,520* |
| X ₃ | 0,563* |
| X ₄ | 0,789** |
| X ₅ | 0,710** |
| X ₆ | 0,745** |
| X ₇ | 0,625* |
| X ₈ | 0,540* |
| X ₉ | 0,776** |
| X ₁₀ | 0,517* |
| X ₁₁ | 0,664** |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

| variable | Pearson Correlation |
|----------------|---------------------|
| X ₁ | 0,683* |
| X ₂ | 0,761** |
| X ₃ | 0,610* |
| X ₄ | 0,739** |
| X ₅ | 0,644** |
| X ₆ | 0,901** |
| X ₇ | 0,586* |
| X ₈ | 0,826** |
| X ₉ | 0,630* |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

| variable | Pearson Correlation |
|-----------------|---------------------|
| X ₁ | 0,611* |
| X ₂ | 0,577* |
| X ₃ | 0,712** |
| X ₄ | 0,605* |
| X ₅ | 0,645** |
| X ₆ | 0,577* |
| X ₇ | 0,524* |
| X ₈ | 0,688** |
| X ₉ | 0,516* |
| X ₁₀ | 0,759** |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

| variable | Pearson Correlation |
|-----------------|---------------------|
| X ₁ | 0,732** |
| X ₂ | 0,709** |
| X ₃ | 0,548* |
| X ₄ | 0,549* |
| X ₅ | 0,639* |
| X ₆ | 0,684** |
| X ₇ | 0,555* |
| X ₈ | 0,847** |
| X ₉ | 0,793** |
| X ₁₀ | 0,807** |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Correlations

| | | TOTAL | TOTAL1 | TOTAL2 | TOTAL3 | TOTAL4 |
|--------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| TOTAL | Pearson Correlation | 1 | ,594* | ,883** | ,879** | ,726** |
| | Sig. (2-tailed) | , | ,019 | ,000 | ,000 | ,002 |
| | N | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| TOTAL1 | Pearson Correlation | ,594* | 1 | ,496 | ,381 | ,027 |
| | Sig. (2-tailed) | ,019 | , | ,060 | ,161 | ,924 |
| | N | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| TOTAL2 | Pearson Correlation | ,883** | ,496 | 1 | ,728** | ,513 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,060 | , | ,002 | ,051 |
| | N | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| TOTAL3 | Pearson Correlation | ,879** | ,381 | ,728** | 1 | ,617* |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,161 | ,002 | , | ,014 |
| | N | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| TOTAL4 | Pearson Correlation | ,726** | ,027 | ,513 | ,617* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,002 | ,924 | ,051 | ,014 | , |
| | N | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (10) معاملات ألفا كرونباخ لمحاورة أداة الدراسة

تم إجراء اختبارات الثبات لمقياس التوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة على عينة مكونة من

$$\alpha = \frac{K\bar{r}}{1+\bar{r}(k-1)} \quad (15) \text{ عامل وذلك باستعمال معامل ألفا كرونباخ وفق الصيغة التالية:}$$

\bar{r} : متوسط معاملات الارتباط بين العبارات.

K: عدد الأسئلة.

1- محور المبادئ:

$$\bar{r} = \frac{0,710+0,562+0,563+0,789+0,710+0,745+0,625+0,540+0,776+0,517+0,664}{11}$$

$$\bar{r}=0,651$$

$$\alpha = \frac{7,165}{1+0,651(10)} = 0,9535$$

2 -محور القيادة الإدارية:

$$\bar{r} = \frac{0,638+0,761+0,610+0,739+0,644+0,901+0,586+0,526+0,630}{9}$$

$$\bar{r}=0,6705$$

$$\alpha = \frac{6,035}{1+0,6705(8)} = 0,9488$$

3- محور الموارد البشرية:

$$\bar{r} = \frac{0,611+0,577+0,712+0,605+0,645+0,577+0,524+0,688+0,516+0,759}{10}$$

$$\bar{r}=0,6214$$

$$\alpha = \frac{6,214}{1+0,6214(9)} = 0,9425$$

-4 محور القياس والتحليل والتحسين:

$$\bar{r} = \frac{0,732 + 0,709 + 0,548 + 0,549 + 0,639 + 0,684 + 0,555 + 0,847 + 0,739 + 0,807}{10}$$

$$\bar{r} = 0,6863$$

$$\alpha = \frac{6,863}{1 + 0,6863(9)} = 0,9562$$

معامل ألفا كرونباخ من خلال البرنامج الإحصائي spss

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 15,0

N of Items = 40

Alpha = ,9498

الملحق رقم (11) : المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان المتعلقة بمحور المبادئ

المتوسط الحسابي للعبارة الأولى:

$$\bar{X}_1 = \frac{\sum F_i X_i}{\sum F_i}$$
$$\bar{X}_1 = \frac{38.5-27.4-13.3-17.2-15.1}{110} = 3,50$$

مستوى التطبيق : هو حصة قسمة المتوسط على أعلى قيمة أعطيت لوصف المتغير وهي رقم (5) والتي تعني إختبار دائما.

$$\% \text{ لمستوى التطبيق} = \frac{\text{المتوسط}}{5} \cdot 100$$

$$\%70 = 100 \cdot \frac{3,5}{5}$$

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{\sum F_i}}$$

الانحراف المعياري:

$$S_1 = \sqrt{\frac{38(5-3,5)^2 + 27(4-3,5)^2 + 13(3-3,5)^2 + 17(2-3,5)^2 + 15(1-3,5)^2}{110}}$$

$$S_1 = 1.42$$

العبارة الثانية:

$$\bar{X}_2 = \frac{22.5+21.4+15.3+26.2+26.1}{110} = 2,88$$

المتوسط

$$\%57,6 = 100 \cdot \frac{2,88}{5}$$

$$S_2 = \sqrt{\frac{22(5-2,88)^2 + 21(4-2,88)^2 + 15(3-2,88)^2 + 26(2-2,88)^2 + 26(1-2,88)^2}{110}}$$

الانحراف المعياري:

$$S_2 = 1.46$$

العبارة الثالثة:

$$\bar{X}_3 = \frac{30.5-23.4-1.4-3-15.2-28.1}{110} = 3,10$$

المتوسط:

$$\%62 = 100 \cdot \frac{3,10}{5}$$

$$S_3 = \sqrt{\frac{30(5-3,10)^2 + 23(4-3,10)^2 + 14(3-3,10)^2 + 15(2-3,10)^2 + 28(1-3,10)^2}{110}}$$

الانحراف المعياري:

$$S_3 = 1.56$$

العبارة الرابعة:

$$\bar{X}_4 = \frac{45.5+19.4+12.3+13.2+21.1}{110} = 3,49$$

المتوسط:

$$\%69,8 = 100 \cdot \frac{3,49}{5}$$

$$S_4 = \sqrt{\frac{45(5-3,49)^2 + 19(4-3,49)^2 + 12(3-3,49)^2 + 13(2-3,49)^2 + 21(1-3,49)^2}{110}}$$

الانحراف المعياري:

$$S_4 = 1.55$$

العبرة الخامسة:

$$\bar{X}_5 = \frac{27.5+30.4+26.3+11.2+16.1}{110} = 3.37$$

المتوسط:

$$\%67,4 = 100 \cdot \frac{3.37}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

$$S_5 = \sqrt{\frac{27(5-3.37)^2 + 30(4-3.37)^2 + 26(3-3.37)^2 + 11(2-3.37)^2 + 16(1-3.37)^2}{110}}: \text{الانحراف المعياري}$$

$$S_5 = 1.33$$

العبرة السادسة:

$$\bar{X}_6 = \frac{24.5+20.4+17.3+20.2+29.1}{110} = 2,90$$

المتوسط:

$$\%58 = 100 \cdot \frac{2.90}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

$$S_6 = \sqrt{\frac{24(5-2.9)^2 + 20(4-3.9)^2 + 17(3-2.9)^2 + 20(2-2.9)^2 + 29(1-2.9)^2}{110}}: \text{الانحراف المعياري}$$

$$S_6 = 1.32$$

العبرة السابعة:

$$\bar{X}_7 = \frac{19.5+27.4+18.3+14.2+32.1}{110} = 2,88$$

المتوسط:

$$\%57,6 = 100 \cdot \frac{2.88}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

$$S_7 = \sqrt{\frac{19(5-2.88)^2 + 27(4-2.88)^2 + 18(3-2.88)^2 + 14(2-2.88)^2 + 32(1-2.88)^2}{110}}: \text{الانحراف المعياري}$$

$$S_7 = 1.48$$

العبرة الثامنة:

$$\bar{X}_8 = \frac{21.5+25.4+10.3+21.4+33.1}{110} = 2,81$$

المتوسط:

$$\%56,2 = 100 \cdot \frac{2.81}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

$$S_8 = \sqrt{\frac{21(5-2.81)^2 + 25(4-2.81)^2 + 10(3-2.81)^2 + 21(2-2.81)^2 + 33(1-2.81)^2}{110}}$$

$$S_8 = 1.53$$

الانحراف المعياري

العبرة التاسعة:

$$\bar{X}_9 = \frac{23.5+16.4+23.3+19.2+29.1}{110} = 2,86$$

المتوسط:

$$\%57,2 = 100 \cdot \frac{2.86}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

$$S_9 = \sqrt{\frac{23(5-2.86)^2 + 16(4-2.86)^2 + 23(3-2.86)^2 + 19(2-2.86)^2 + 29(1-2.86)^2}{110}}: \text{الانحراف المعياري}$$

$$S_9 = 1.48$$

العبرة العاشرة:

$$\bar{X}_{10} = \frac{10.5+28.4+9.3+19.2+22.1}{110} = 3,26$$

المتوسط:

$$\%65,2 = 100 \cdot \frac{3,25}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

$$S_{10} = \sqrt{\frac{32(5-3,26)^2 + 28(4-3,26)^2 + 9(3-3,26)^2 + 19(2-3,26)^2 + 22(1-3,26)^2}{110}}; \text{الانحراف المعياري}$$

$$S_{10} = 1,51$$

العبارة الحادية عشر:

$$\bar{X}_{11} = \frac{17,5 + 27,4 + 18,3 + 15,2 + 33,1}{110} = 2,82 \quad \text{المتوسط}$$

$$\%56,6 = 100 \cdot \frac{2,82}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

$$S_{11} = \sqrt{\frac{17(5-2,82)^2 + 27(4-2,82)^2 + 18(3-2,82)^2 + 15(2-2,82)^2 + 33(1-2,82)^2}{110}}; \text{الانحراف المعياري}$$

$$S_{11} = 1,47$$

الملحق رقم (12) المعالجة الإحصائية لبيانات المحور المتعلق بالقيادة الإدارية

العبرة الأولى:

$$\bar{X}_1 = \frac{52.5+23.4+12.3+9.2+14.1}{110} = 3,81 \quad \text{المتوسط الحسابي}$$

$$\%76,2 = 100 \cdot \frac{3,81}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

$$S_1 = \sqrt{\frac{52(5-3,81)^2 + 23(4-3,81)^2 + 12(3-3,81)^2 + 9(2-3,81)^2 + 14(1-3,81)^2}{110}} \quad \text{الانحراف المعياري:}$$

$$S_1 = 1.47$$

العبرة الثانية:

$$\bar{X}_2 = \frac{33.5+21.4+20.3+17.2+19.1}{110} = 3,29 \quad \text{المتوسط الحسابي:}$$

$$\%56,8 = 100 \cdot \frac{3,29}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

$$S_2 = \sqrt{\frac{33(5-3,29)^2 + 21(4-3,29)^2 + 20(3-3,29)^2 + 17(2-3,29)^2 + 19(1-3,29)^2}{110}} \quad \text{الانحراف المعياري:}$$

$$S_2 = 1.46$$

العبرة الثالثة:

$$\bar{X}_3 = \frac{56.5+25.4+15.3+6.2+8.1}{110} = 4,11 \quad \text{المتوسط الحسابي:}$$

$$\%82,2 = 100 \cdot \frac{4,11}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

$$S_3 = \sqrt{\frac{56(5-4,11)^2 + 25(4-4,11)^2 + 15(3-4,11)^2 + 6(2-4,11)^2 + 8(1-4,11)^2}{110}} \quad \text{الانحراف المعياري:}$$

$$S_3 = 1.21$$

العبرة الرابعة:

$$\bar{X}_4 = \frac{29.5+22.4+26.3+10.2+23.1}{110} = 3,21 \quad \text{المتوسط:}$$

$$\%67,2 = 100 \cdot \frac{3,21}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

الانحراف المعياري:

$$S_4 = \sqrt{\frac{29(5-3,21)^2 + 22(4-3,21)^2 + 26(3-3,21)^2 + 10(2-3,21)^2 + 23(1-3,21)^2}{110}}$$

$$S_4 = 1.45$$

العبرة الخامسة:

$$\bar{X}_5 = \frac{24.5+33.4+21.3+19.2+13.1}{110} = 3,32 \quad \text{المتوسط:}$$

$$\%64,2 = 100 \cdot \frac{3,32}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

$$S_5 = \sqrt{\frac{24(5-3,32)^2 + 33(4-3,32)^2 + 21(3-3,32)^2 + 19(2-3,32)^2 + 13(1-3,32)^2}{110}} \quad \text{الانحراف المعياري:}$$

$$S_5 = 1.30$$

العبارة السادسة:

$$\bar{X}_6 = \frac{35.5+18.4+19.3+13.2+25.1}{110} = 3,22 \quad \text{المتوسط}$$

$$\%66,4=100. \frac{3,22}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

الانحراف المعياري:

$$S_6 = \sqrt{\frac{35(5-3,22)^2+18(4-3,22)^2+19(3-3,22)^2+13(2-3,22)^2+25(1-3,22)^2}{110}}$$

$$S_6=1.50$$

العبارة السابعة:

$$\bar{X}_7 = \frac{18.5+15.4+32.3+26.2+19.1}{110} = 2,88 \quad \text{المتوسط}$$

$$\%64,4=100. \frac{2,88}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

الانحراف المعياري:

$$S_7 = \sqrt{\frac{18(5-2,88)^2+15(4-2,88)^2+32(3-2,88)^2+26(2-2,88)^2+19(1-2,88)^2}{110}}$$

$$S_7=1.30$$

العبارة الثامنة:

$$\bar{X}_8 = \frac{20.5+11.4+29.3+23.2+27.1}{110} = 2,76 \quad \text{المتوسط}$$

$$\%57,6=100. \frac{2,76}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

الانحراف المعياري:

$$S_8 = \sqrt{\frac{20(5-2,76)^2+11(4-2,76)^2+29(3-2,76)^2+23(2-2,76)^2+27(1-2,76)^2}{110}}$$

$$S_8=1.40$$

العبارة التاسعة:

$$\bar{X}_9 = \frac{16.5+24.4+19.3+17.2+34.1}{110} = 2,73 \quad \text{المتوسط}$$

$$\%55,2=100. \frac{2,73}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

الانحراف المعياري:

$$S_9 = \sqrt{\frac{16(5-2,73)^2+24(4-2,73)^2+19(3-2,73)^2+17(2-2,73)^2+34(1-2,73)^2}{110}}$$

$$S_9=1.46$$

الملحق رقم (13) : المعالجة الإحصائية لبيانات المحور المتعلق بالموارد البشرية

العبرة الأولى:

$$\bar{X}_1 = \frac{57.5+26.4+8.3+9.2+10.1}{110} = 4 \quad \text{المتوسط}$$

$$\%80 = 100 \cdot \frac{4}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

$$= \sqrt{\frac{57(5-4)^2+26(4-4)^2+8(3-4)^2+9(2-4)^2+10(1-4)^2}{110}} S_1 \quad \text{الانحراف المعياري:}$$

$$S_1 = 1.07$$

العبرة الثانية:

$${}_2\bar{X} = \frac{47.5+17.4+14.3+15.2+17.1}{110} = 3,56 \quad \text{المتوسط:}$$

$$\%71,2 = 100 \cdot \frac{3,56}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

الانحراف المعياري:

$$S_2 = \sqrt{\frac{47(5-3,56)^2+17(4-3,56)^2+14(3-3,56)^2+15(2-3,56)^2+17(1-3,56)^2}{110}}$$

$$S_2 = 1.50$$

العبرة الثالثة:

$$\bar{X}_3 = \frac{24.5+26.4+18.3+16.2+26.1}{110} = 3,05 \quad \text{المتوسط}$$

$$\%61 = 100 \cdot \frac{3,05}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

$$S_3 = \sqrt{\frac{24(5-3,05)^2+26(4-3,05)^2+18(3-3,05)^2+16(2-3,05)^2+26(1-3,05)^2}{110}}$$

$$S_3 = 1.48$$

الانحراف المعياري

العبرة الرابعة:

$$\bar{X}_4 = \frac{35.5+30.4+19.3+8.2+18.1}{110} = 3,51 \quad \text{المتوسط}$$

$$\%70,2 = 100 \cdot \frac{3,51}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

$$S_4 = \sqrt{\frac{35(5-3,51)^2+30(4-3,51)^2+19(3-3,51)^2+8(2-3,51)^2+18(1-3,51)^2}{110}}$$

$$S_4 = 1.41$$

الانحراف المعياري:

العبرة الخامسة:

$$\bar{X}_5 = \frac{60.5+19.4+13.3+10.2+8.1}{110} = 4,02 \quad \text{المتوسط}$$

$$\%80,4 = 100 \cdot \frac{4,02}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

$$S_5 = \sqrt{\frac{60(5-4,02)^2+19(4-4,02)^2+13(3-4,02)^2+10(2-4,02)^2+8(1-4,02)^2}{110}}$$

$$S_5 = 1.27$$

الانحراف المعياري:

العبرة السادسة:

$$\bar{X}_6 = \frac{42.5+23.4+11.3+21.2+15.1}{110} = 3,56 \quad \text{المتوسط:}$$

$$\text{مستوى التطبيق} = 100 \cdot \frac{3.56}{5} = 71,2\%$$

$$S_6 = \sqrt{\frac{42(5-3.56)^2 + 23(4-2.88)^2 + 11(3-3.56)^2 + 21(2-3.56)^2 + 15(1-3.56)^2}{110}}$$

الانحراف المعياري

$$S_6 = 1.48$$

العبارة السابعة:

$$\bar{X}_7 = \frac{20.5 + 22.4 + 25.3 + 23.2 + 20.1}{110} = 2,99 \quad \text{المتوسط}$$

$$\text{مستوى التطبيق} = 100 \cdot \frac{2,99}{5} = 59,8\%$$

$$S_7 = \sqrt{\frac{20(5-2.99)^2 + 22(4-2.99)^2 + 25(3-2.99)^2 + 23(2-2.99)^2 + 20(1-2.99)^2}{110}}$$

الانحراف المعياري

$$S_7 = 1.36$$

العبارة الثامنة:

$$\bar{X}_8 = \frac{23.5 + 32.4 + 34.3 + 7.2 + 14.1}{110} = 3,39 \quad \text{المتوسط}$$

$$\text{مستوى التطبيق} = 100 \cdot \frac{3,39}{5} = 67,8\%$$

$$S_8 = \sqrt{\frac{23(5-3.39)^2 + 32(4-3.39)^2 + 34(3-3.39)^2 + 7(2-3.39)^2 + 14(1-3.39)^2}{110}}$$

المعياري الانحراف

$$S_8 = 1.23$$

العبارة التاسعة:

$$\bar{X}_9 = \frac{18.5 + 26.4 + 21.3 + 16.2 + 19.1}{110} = 2,8 \quad \text{المتوسط}$$

$$\text{مستوى التطبيق} = 100 \cdot \frac{2,8}{5} = 56\%$$

$$S_9 = \sqrt{\frac{18(5-2.8)^2 + 26(4-2.8)^2 + 21(3-2.8)^2 + 16(2-2.8)^2 + 19(1-2.8)^2}{110}}$$

الانحراف المعياري

$$S_9 = 1.34$$

العبارة العاشرة:

$$\bar{X}_{10} = \frac{31.5 + 24.4 + 14.3 + 18.2 + 23.1}{110} = 3,2 \quad \text{المتوسط}$$

$$\text{مستوى التطبيق} = 100 \cdot \frac{3,2}{5} = 65,2\%$$

$$S_{10} = \sqrt{\frac{31(5-3.2)^2 + 24(4-3.2)^2 + 14(3-3.2)^2 + 18(2-3.2)^2 + 23(1-3.2)^2}{110}}$$

المعياري الانحراف

$$S_{10} = 1.51$$

الملحق رقم (14) المعالجة الإحصائية لبيانات المحور المتعلق بالقياس والتحليل والتحسين:
العبارة الأولى:

$$\bar{X}_1 = \frac{40.5+24.4+19.3+10.2+17.1}{110} = 3,54$$

المتوسط الحسابي

$$\%70,8 = 100 \cdot \frac{3,54}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

$$S_1 = \sqrt{\frac{40(5-3,54)^2 + 24(4-3,54)^2 + 19(3-3,54)^2 + 10(2-3,54)^2 + 17(1-3,54)^2}{110}}$$

الانحراف المعياري

$$S_1 = 1.43$$

العبارة الثانية:

$$\bar{X}_2 = \frac{42.5+27.4+11.3+18.2+12.1}{110} = 3,62$$

المتوسط الحسابي:

$$\%72,4 = 100 \cdot \frac{3,62}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

الانحراف المعياري:

$$S_2 = \sqrt{\frac{42(5-3,62)^2 + 27(4-3,62)^2 + 11(3-3,62)^2 + 18(2-3,62)^2 + 12(1-3,62)^2}{110}}$$

$$S_2 = 1.39$$

العبارة الثالثة:

$$\bar{X}_3 = \frac{37.5+29.4+14.3+13.2+17.1}{110} = 3,50$$

المتوسط الحسابي:

$$\%70,8 = 100 \cdot \frac{3,50}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

الانحراف المعياري:

$$S_3 = \sqrt{\frac{37(5-3,5)^2 + 29(4-3,5)^2 + 14(3-3,5)^2 + 13(2-3,5)^2 + 17(1-3,5)^2}{110}}$$

$$S_3 = 1.43$$

العبارة الرابعة:

$$\bar{X}_4 = \frac{18.5+16.4+28.3+23.2+25.1}{110} = 2,8$$

المتوسط:

$$\%67,2 = 100 \cdot \frac{2,8}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

الانحراف المعياري:

$$S_4 = \sqrt{\frac{18(5-2,8)^2 + 16(4-2,8)^2 + 28(3-2,8)^2 + 23(2-2,8)^2 + 25(1-2,8)^2}{110}}$$

$$S_4 = 1.37$$

العبارة الخامسة:

$$\bar{X}_5 = \frac{26.5+23.4+16.3+24.2+21.1}{110} = 3,08$$

المتوسط

$$\%61,6 = 100 \cdot \frac{3,08}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

الانحراف المعياري:

$$S_5 = \sqrt{\frac{26(5-3,08)^2 + 23(4-3,08)^2 + 16(3-3,08)^2 + 24(2-3,08)^2 + 21(1-3,08)^2}{110}}$$

$$S_5 = 1.45$$

العبارة السادسة:

$$\bar{X}_6 = \frac{19.5+18.4+32.3+16.2+25.1}{110} = 2,9$$

المتوسط

$$\%58=100. \frac{2,9}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

الانحراف المعياري:

$$S_6 = \sqrt{\frac{19(5-2,9)^2+18(4-2,9)^2+32(3-2,9)^2+16(2-2,9)^2+25(1-2,9)^2}{110}}$$

$$S_6=1.38$$

العبارة السابعة:

$$\bar{X}_7 = \frac{17.5+20.4+33.3+18.2+22.1}{110} = 2,92$$

المتوسط:

$$\%58,4=100. \frac{2,92}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

$$S_7 = \sqrt{\frac{17(5-2,92)^2+20(4-2,92)^2+33(3-2,92)^2+18(2-2,92)^2+22(1-2,92)^2}{110}}$$

الانحراف المعياري

$$S_7=1.32$$

العبارة الثامنة:

$$\bar{X}_8 = \frac{24.5+13.4+21.3+13.2+39.1}{110} = 2,72$$

المتوسط

$$\%54,4=100. \frac{2,72}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

$$S_8 = \sqrt{\frac{24(5-2,72)^2+13(4-2,72)^2+21(3-2,72)^2+13(2-2,72)^2+39(1-2,72)^2}{110}}$$

الانحراف المعياري

$$S_8=1.57$$

العبارة التاسعة:

$$\bar{X}_9 = \frac{29.5+25.4+15.3+17.2+24.1}{110} = 3,16$$

المتوسط

$$\%63,2=100. \frac{3,16}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

الانحراف المعياري:

$$S_9 = \sqrt{\frac{29(5-3,16)^2+25(4-3,16)^2+15(3-3,16)^2+17(2-3,16)^2+24(1-3,16)^2}{110}}$$

$$S_9=1.50$$

العبارة العاشرة:

$$\bar{X}_{10} = \frac{20.5+17.4+31.3+23.2+19.1}{110} = 2,96$$

المتوسط:

$$\%59,2=100. \frac{2,96}{5} = \text{مستوى التطبيق}$$

$$S_{10} = \sqrt{\frac{20(5-2,96)^2+17(4-2,96)^2+31(3-2,96)^2+23(2-2,96)^2+19(1-2,96)^2}{110}}$$

الانحراف المعياري:

$$S_{10}=1.33$$

الملخص:

أصبح موضوع إدارة الجودة الشاملة يحظى بالصدارة في أبحاث و كتابات الباحثين و مدعاة للسعي الحثيث من قبل المنظمات في تطبيق و إرساء دعائم الجودة، و لكون منظمات الأعمال في الوقت الحاضر تتنافس في الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من المستهلكين فقد أصبح رضا الزبون يمثل مفتاح النجاح لأي منظمة.

إنطلاقاً من هذا تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة الأعمال الجزائرية قصد الخروج بالنتائج و التوصيات التي من شأنها المساعدة في تهيئة المناخ المناسب للتطبيق الشامل لإدارة الجودة الشاملة بما يحقق الحصول على الفوائد المتوخاة و زيادة فعالية منظماتنا. و من أجل الإلمام بالموضوع تناولت الدراسة الإطار الفكري و النظري لإدارة الجودة الشاملة الذي تضمن ماهية إدارة الجودة الشاملة من حيث مراحل تطورها و مفهومها، أهميتها و أبعادها، و الفرق بينها و بين الإدارة التقليدية، وكذا الفرق بينها وبين نظام إدارة الجودة ISO9000.

ليتم بعدها تناول المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال التعرض إلى مجمل التغييرات التي تتطلبها عملية التطبيق و كذا متطلباتها، بالإضافة إلى مراحلها و بعض النماذج الرائدة في ذلك.

وفي الأخير تقدم الدراسة عرضاً لواقع تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بشركة الخرف الصحي من خلال اعتماد استمارة استبيان لاستطلاع رأي مسيري و عاملي الشركة لتقييم مدى ملائمة نظام إدارة الجودة المتبع لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية:

الجودة - الإيزو - نظام إدارة الجودة - دليل الجودة - سياسة الجودة

Résumé:

Le management de la qualité totale est devenu le sujet de la recherche et des écritures, la plupart des chercheurs ont constamment cherché des organismes dans l'application des bases de la qualité totale, la concurrence à l'heure actuelle est le seul moyen pour toucher la plus grande tranche de consommateurs, la satisfaction du client est la clé au succès de n'importe quelle organisation.

C'est à partir de cette étude qu'on peut connaître la réalité de l'application de management de la qualité totale dans l'environnement des affaires Algériens, afin de faire sortir les résultats et les recommandations qui aideront à créer l'atmosphère appropriée pour l'application complète de la qualité totale et pour réaliser l'accès aux avantages et augmenter l'efficacité de nos organismes.

Pour la connaissance de l'étude soumise discute le cadre théorique et conceptuel de management de la qualité totale, qui inclut quel management de la qualité totale en termes d'étapes du développement et son concept et ce qui sont ses dimensions et importance, et qu'elle est la différence entre elle et les méthodes classiques de management et son rapport avec le système de management de qualité ISO9000.

Etre traité après les repères de reconnaissance pour appliquer le management de la qualité totale, en parlant de l'ensemble des changements qui nécessitent l'opération d'application, et ses obligations, en plus de ses étapes, et quelques spécimens majeurs

Dans la dernière étude fournit une représentation de la réalité de l'application de TQM au niveau d'une société Algérienne, par l'adoption de la forme questionnaire d'un sondage d'opinion donné par les gestionnaires et les ouvriers.

Les mots clés:

Qualité- ISO- Système de management de qualité- Guide de qualité ou manuel de qualité – politique de qualité.

Abstract:

The subject of total quality management has been given a big attention by most researchers and economic organizations that apply and put pillars for quality. Business organizations nowadays compete to reach the largest segment possible of consumers because satisfying their needs becomes the key for any success.

This study attempts to shed the light on the reality of applying aspects of the total quality management in the Algerian business environment for the purpose of getting results and recommendations. This in turn will help in preparing the appropriate climate for a complete application of the total quality management which would realize the expected gains and increase the efficiency of an organization.

In order to fully grasp the subject, the study has handled the thoughtful and theoretical frame of total quality management. It includes; its concept, its steps of development, its importance, dimensions, as well as the difference between total quality management and the classical methods of management in addition to its relationship with the management system of quality ISO9000.

After that, the study has given the guiding outlines in the practice of total quality management by talking about the whole changes required by the process of application and its needs, in addition to its steps and some of its major samples.

The research ends with the study of the "Sanitary Ceramic" case which shows to what extent of quality this management system is being applied in the company. This has been done through a distribution of questionnaires on its personnel in order to evaluate the degree of suitability of total quality management.

Key words:

Quality- ISO- Quality management system – Quality guide- Quality policy.

قائمة الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|-----------|---|--------|
| 01 | أهداف إدارة الجودة الشاملة | 22 |
| 02 | فكرة النظام المفتوح في الإدارة | 27 |
| 03 | نظام إدارة الجودة الشاملة | 28 |
| 04 | العلاقة بين أنواع تكاليف الجودة والمستوى الأمثل للجودة | 35 |
| 05 | فوائد تطبيق معايير الإيزو 9000 | 48 |
| 06 | تفرعات المواصفات العالمية القياسية للجودة ISO9000 - 1994 | 49 |
| 07 | نموذج نظام إدارة الجودة المبني على العملية | 57 |
| 08 | هيكل النظام الكلي المتكامل | 81 |
| 09 | مخطط (DMAIC) الذي يوضح خطوات تطبيق مقياس (six Sigma) | 89 |
| 10 | منحنى Pareto | 93 |
| 11 | خريطة سبب / أثر | 94 |
| 12 | عجلة التحسين المستمر | 100 |
| 13 | دورة التغذية العكسية | 103 |
| 14 | الهيكل التنظيمي لـ " توم بيترز " | 110 |
| 15 | أهداف المنظمة من خلال مرحلة الإعداد | 118 |
| 16 | دورة التدريب على مدخل إدارة الجودة الشاملة | 128 |
| 17 | العلاقات بين المراحل المختلفة للتطبيق و الفترة الزمنية | 130 |
| 18 | شروط و متطلبات الإمتياز من خلال إدارة الجودة الشاملة | 131 |
| 19 | مصفوفة الأساس المرجعي أو المعياري | 133 |
| 20 | الإطار العام لمجموعات التقييم الخاصة بجائزة مالكولم بالدريج | 140 |

| | | |
|-----|---|----|
| 142 | الإطار العام لعناصر الجائزة الأوروبية | 21 |
| 156 | الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي | 22 |
| 159 | الهيكل الفرعي لقسم الجودة | 23 |
| 169 | العمليات الأساسية لنشاط الشركة وفق مدخل المراحل "approche processus" | 24 |
| 176 | مخطط يبين سير نظام المعلومات الداخلية في المصلحة التجارية بشركة الخزف الصحي | 25 |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 16 | مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة. | 01 |
| 53 | متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9000 إصدار 1994 | 02 |
| 69 | التقابل بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9001 - 2000 | 03 |
| 141 | الحد الأقصى لكل من العناصر الرئيسية والفرعية لفحص جائزة بالدريج للجودة | 04 |
| 152 | توزيع نسب رقم الأعمال المحقق مع العملاء من قبل "شركة الخزف الصحي " | 05 |
| 153 | توزيع المستخدمين في "شركة الخزف الصحي بالميلية" على الوظائف الرئيسية حسب مؤهلاتهم | 06 |
| 179 | توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي | 07 |
| 180 | توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | 08 |
| 180 | توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الشركة | 09 |
| 182 | معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات أداة الدراسة | 10 |
| 183 | معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه | 11 |
| 184 | مصفوفة الارتباط بين محاور أداة الدراسة | 12 |
| 185 | معاملات ثبات أداة الدراسة | 13 |
| 187 | تقييم مفردات العينة للمحور المتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة | 14 |
| 192 | تقييم مفردات العينة للمحور المتعلق بالقيادة الإدارية | 15 |
| 195 | تقييم مفردات العينة للمحور المتعلق بالموارد البشرية | 16 |
| 199 | تقييم مفردات العينة للمحور المتعلق بالقياس والتحليل و التحسين | 17 |
| 201 | إختبار الفرضية الأساسية وفروضها الفرعية | 18 |

المحتويات

| الصفحات | |
|---------|---|
| | إهداء |
| | شكر |
| أ | المحتويات |
| 1 | المقدمة..... |
| 10 | الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة..... |
| 11 | تمهيد |
| 12 | I- ماهية إدارة الجودة الشاملة |
| 12 | I-1- نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة |
| 17 | I-2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة |
| 23 | I-3- أبعاد إدارة الجودة الشاملة |
| 26 | II- الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة |
| 26 | II-1- نظام إدارة الجودة الشاملة و عناصر إقامته |
| 31 | II-2- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة |
| 40 | II-3- مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة |
| 43 | III- نظام إدارة الجودة ISO9000 و إدارة الجودة الشاملة |
| 43 | III-1- مفاهيم أساسية متعلقة بنظام إدارة الجودة ISO9000 |

| | |
|-----|---|
| 49 | ISO9000-III-2- محتوى مواصفات نظام إدارة الجودة |
| 57 | III-3- نموذج إدارة الجودة ISO9001 إصدار عام 2000 المرتكز على العملية |
| 64 | III-4- علاقة نظام إدارة الجودة ISO9000 بإدارة الجودة الشاملة |
| 71 | خلاصة |
| 72 | الفصل الثاني: المعالم الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة..... |
| 73 | تمهيد |
| 74 | I- التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة |
| 74 | I-1- الرسالة و الإستراتيجية |
| 77 | I-2- الثقافة والهيكل التنظيمي |
| 81 | I-3- العمليات وأسلوب تنفيذ العمل |
| 84 | I-4- أدوات إدارة الجودة الشاملة |
| 95 | II- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| 95 | II-1- مبادئ إدارة الجودة الشاملة |
| 103 | II-2- القيادة الإدارية |
| 107 | II-3- العنصر البشري هو الأساس |
| 111 | II-4- القياس والتحليل والتحسين |
| 115 | III- تطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| 115 | III-1- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة |

| | |
|-----|--|
| 129 | III-2- الجدول الزمني للتطبيق |
| 134 | III-3- المشاكل والأخطاء الشائعة في التطبيق |
| 139 | III-4- نماذج الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| 145 | خلاصة |
| 146 | الفصل الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي..... |
| 147 | تمهيد |
| 148 | I- تقديم " شركة الخزف الصحي بالميلية-جيجل " |
| 148 | I-1- التطور التاريخي للشركة و موقعها |
| 149 | I-2- مجال النشاط و الموارد البشرية في الشركة |
| 153 | I-3- تسيير وتنظيم الشركة |
| 160 | II- وصف نظام إدارة الجودة المتبع |
| 161 | II-1- مراحل تحقيق نظام إدارة الجودة ISO9000-2000 |
| 168 | II-2- برنامج النشاط |
| 172 | II-3- التركيز على الزبون ضمن نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة |
| 174 | II-4- نظام تسيير المعلومات المتبع في شركة الخزف الصحي |
| 177 | II-5- تسيير الموارد البشرية وفق نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة |
| 179 | III- تقييم مدى ملاءمة نظام إدارة الجودة في الشركة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة |
| 179 | III-1- تحليل عينة الدراسة |

| | |
|-----|---|
| 181 | III-2- أداة الدراسة |
| 185 | III-3- تقييم عينة الدراسة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| 202 | خلاصة |
| 203 | الخاتمة..... |
| 208 | قائمة المراجع |
| 216 | قائمة الأشكال |
| 219 | قائمة الجداول |
| 221 | الملاحق |
| 253 | الملخصات |

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1- باللغة العربية:

1. أحمد الخطيب، رداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة، عالم الكتب الحديث، ط2 ، إربد الأردن ، 2006 .
2. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 ، مكتبة الأنجلو مصرية ، القاهرة 1998.
3. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، بدون سنة نشر.
4. أحمد شاكر العسكري ،التسويق الصناعي (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2005 .
5. أيمن مصطفى عرقسوس، الجودة الإدارية، مطابع مراد، مكة المكرمة، 1992.
6. توفيق عبد المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات (مدخل إدارة الجودة الشاملة)، دار النهضة العربية، ط1، القاهرة، 1995.
7. جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، إدارة الإنتاج و العمليات ،مكتبة القاهرة للطباعة و التصوير ، ط1 ، مصر ، 2002 .
8. جوزيف كيلادا : تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
9. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للنشر، الجزائر، 2003.
10. جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك"، القاهرة، 1996.
11. حشمت جبر، ياسر فاروق، المدير المحترف و حلقات التميز، مطبعة النيل، القاهرة، 1996.
12. حميد عبد النبي الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM و الإيزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2003.
13. خضير كاظم حمود ، سلطان نايف أبو تايه، متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو 2000 ، اليقظة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2001 .
14. سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة"الأسس و الوظائف" ، مطابع الفرزدق، الرياض، 2001.
15. سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2003 – 2004.

16. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000، 10011، مكتبة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 1999.
17. سعيد يسن عامر، إدارة الأفراد، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، القاهرة، 2000.
18. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية "مدخل الأهداف"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
19. صالح ناصر علمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2004.
20. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، زينب شكري محمد نديم ، إدارة الجودة الشاملة و المعولية (الموثوقية)، دار الشروق ، ط1 عمان ، 2007.
21. عطيفة حمدي أبو الفتوح، منهجية البحث العلمي و تطبيقاتها في الدراسات التربوية و النفسية ، دار النشر للجامعات، القاهرة، 1996.
22. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9000 ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1995.
23. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة ، 1995.
24. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001 .
25. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2003.
26. علي السلمي، تطوير الأداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة و النشر، السعودية، 1998.
27. عبد الرحمان توفيق ، الجودة الشاملة : "مدخل متكامل"، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك" ، القاهرة ، 2003 .
28. عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة" منهج إدارة الجودة الشاملة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بيمك " ، ط4 ، القاهرة، 2006.
29. عبد الفتاح محمد سليمان، إدارة الجودة الشاملة في شركات و مشروعات الإنشاء، أترك للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2001.
30. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2001.
31. عبيدات ، و آخرون ، البحث العلمي "مفهومه، أدواته، و أساليبه، دار أسامة للنشر و التوزيع، الرياض، 1997.
32. فرانكلين أوهارا ، دليل الإيزو 9000 للمطابقة و الحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية ، الدار العربية للعلوم و النشر ، ط1 ، بيروت ، 1999.

33. فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة المفهوم والتطبيق، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1998.
34. فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1996.
35. قدار طاهر رجب، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، مكتبة الأسد، دمشق، 1997.
36. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2005.
37. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
38. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة" مفاهيم و تطبيقات"، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2004.
39. مأمون الداركة و آخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2001.
40. مأمون الداركة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، ط 1، عمان، 2002.
41. مأمون سليمان الداركة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2006.
42. محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1976.
43. مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2007.
44. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات حويجات، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006.
45. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2003.
46. مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، مؤسسة الوراق للنشر، ط1، عمان، 2004.
47. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO9000، ISO1400، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2002.
48. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2005.

49. مايكل هامر وجيمس شابي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة)، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة، 1995.
50. نظمي نصر الله، إيزو 9000 بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية، إصدارات إتحاد الصناعة العربية، القاهرة، 1995.
51. ويليامز رينشارد، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة محمد الحديد، مكتبة جرير، الرياض، 2003.

2- باللغة الأجنبية:

52. Alain Hocquet et autres, **L'amélioration de la qualité dans les pme-pmi**, Afnor, Paris, 1990.
53. Benedict Gautier, Jean Louis Muller, **La qualité totale Guide pratique pour les agents de maîtrise et les techniciens**, Entreprise moderne d'édition, Paris, 1998.
54. Cattan Michel, **Maîtriser les processus de l'entreprise "Guide opérationnel"** Les édition d'organisations, Paris: 2000.
55. Claude y ves Bernard, **Le management par la qualité totale**, Afnor, Paris, 2000.
56. Claude Jambart, **L'assurance qualité (les normes ISO 9000 en pratique)** Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1997.
57. Daniel Boeri, Melina Cuguen, **Maitriser la qualité tout sur la certification et la qualité totale**, Ed maxima, Paris ,2000.
58. Daniel Druet, Mourice Pillet, **qualité en production**, Edition d'organisation, Paris, 1998.
59. Gogue Jean-Marie, **Management de la qualité**, Edition economica, 3^{ème} édition, Paris , 2001.
60. Gogue Jean-Marie, **traité de la qualité**, Edition economica, paris , 2000
61. Helfer J-P et autres , **Management stratégie et organisation** , Vuibert gestion , Paris , 1997.
62. Ishikawa Kaoro , **Le TGC ou la gestion de la qualité à la Japonaise** , Afnor , Paris ,1991.
63. J. J Daudin ,C.S Tapiero, **Les outils et le contrôle de la qualité**, Economica, Paris,1996.
64. J-Kelada, **La gestion intégré de la qualité**, Edition quafec , Paris ,1986 .
65. J. M . Douchy, **Vers le zéro défaut dans l'entreprise** , Entreprise Dunod , Paris,1986 .
66. Jean, Michel Monin, **La certification qualité dans les services**, Afnor, Paris, 2001.
67. Kiochi Shimouzu, **Le Toyotisme** , Casbah édition , Alger ,1997.
68. Katchyochi Ichihara, **Maitriser la qualité**, Edition Mare, Nostrum, 1996.
69. Karou Ishikawa, **La gestion de la qualité**, traduit par JM Douchy, Dunod, Paris, 2002.
70. Kotler et Dubois, **Marketing management**, Publie union, 10^{ème} édition, Paris, 2000.
71. Mitonneau Hermi , **Iso9000, version 2000, le management de la qualité au plus proche des entreprises**, Dunod, Paris,2001.

72. Mizuno Shgene, **La maitrise pleine et entière de la qualité du PDG au manoeuvre**, Dunod, Paris, 1990.
73. Octave Gelinier, **Guide qualité pour la direction générale**, Les documents d'entreprise CEGOS, Paris, 1983.
74. Orsnij, **Management stratégique**, Libraire vuibert, Paris, 1990.
75. Philip Hermel, **Qualité et management stratégique du mytique au réel**, Edition d'organisation, Paris, 1989.
76. Robert Chapeancon, **Thechnique d'amélioration continue**, Dunod, Paris, 2003.
77. Renaud Demaricourt, **Les samourais du managmrnt production "marketing et finances au japon"**, Vuibert, Paris, 1993.
78. Richard Whildeg, **Dynamique du client, une révolution des services**, Maxima, Presses universitaires de France, Paris, 1995.
79. Seddiki Abdellah, **Le management de la qualité de l'inspection à l'inspection à l'esprit kaizen**, OP 4, Alger, 2004,
80. Sebilo Didier et Vertighem Christophe, **"De la qualité a l'assurance de la qualité ; Accompagner la démarche"**, Edition Afnor, 2ème édition, Paris, 1998.
81. Stora .G et Montaignen, **La qualité totale dans l'entreprise**, Les Edidtions d'organisation, Paris, 1986.
82. Segot Jaque, **Assurer le passage a les normes ISO9001 version 2000**, Afnor, Paris, 2001.
83. Shojshiba et Autre, **(4) révolution de management pour la qualité total, manuel d'pprentissage et de mise en œuvre du systéme TQM**, Dunod, Paris, 1997.
84. Vincent laboucheix, **Traité la qualité total, les nouvelles règles du management des années 90**, Dunod, Paris, 1990.

ثانيا: المجالات و الدوريات العلمية

1- باللغة العربية:

85. صلاح الدين حسين الهيبي، زياد يوسف المعشر، **العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء**، مجلة النهضة العربية، كلية الإقتصاد والعلوم الإقتصادية، العدد 12، القاهرة، يوليو 2002.
86. علي محمد شاهين، **إدارة الجودة الشاملة و أنظمتها في نجاح المنظمة و المنتج**، المجلة العلمية للعلوم الإنسانية و الإدارية، جامعة الملك فيصل، المجلد 5، العدد 1، المملكة العربية السعودية، 2004.
87. عبد العزيز أبو نبعة، فوزية مسعد، **إدارة الجودة الشاملة" المفاهيم و التطبيقات"**، مجلة الإداري، العدد 74، جامعة اليرموك، عمان، سبتمبر 1998.
88. عبد الرحمان أحمد محمد هيجان، **منهج علمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**، مجلة الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 03، الرياض، ديسمبر 1994.

89. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1999.

2- باللغة الأجنبية:

90.D.Garvin, **The eight dimensions of quality** , Harvard business review, Edition d'organisation , Nov-dec 1987.

ثالثاً: الملتقيات

91. أميرة محمد النعمة، أثر تطبيق الجودة الشاملة، و مواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة الزيتونة ، عمان 26 - 27 أبريل، 2006.
92. بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات، المؤتمر العلمي العالمي حول: الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
93. بسام زاهر، تحسين القدرة التنافسية للشركات العربية من خلال مواصفات الإيزو 9000 إصدار عام 2000، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة الزيتونة ، عمان 26 - 27 أبريل، 2006.
94. حسن صادق حسن عبد الله: إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة الزيتونة، عمان 26 - 27 أبريل 2006.
95. سملاي يحضية، إدارة الجودة الشاملة "مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الإقتصادية الجزائرية و تحديلت المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22-23 أبريل 2003 .
96. فرهنك جلال ، ضمان الجودة في الصناعة الغذائية و مجموعة المواصفات الدولية إيزو 2000 و إيزو 14000، مؤتمر الصناعة الغذائية وتحديات الجات و الإيزو ، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة 06 - 11 / 10 / 1997 .
97. قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات ، المؤتمر العلمي العالمي حول: الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس 2005.
98. نازة قضماني، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات الأعمال، دراسة مقدمة إلى المؤتمر السادس للتدريب و التنمية المنعقد في المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة، 1993.

رابعاً: الرسائل

99. علي فلاح المناصير، إدارة الجودة الشاملة" دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1994.

100. Mohamed Nouiga, **La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel, Essai de modélisation systématique et application a l'Entreprise marocaine'**, Thèse de doctorat, Ecole national supérieure d'Actes et Métiers, Centre d'Enseignement, Paris, 2003

خامساً: مواقع الإنترنت

101. www.ibn-taymia.edu/quality_files/frame.html.
102. www.mmsec.com/jawda1.html.
103. www.moe.gov.com/moe/bultin/issueg/quality_mang.html.
104. www.am_einfo.com/arabic/petailed/14734.html
105. www.mmsec.com/jwda1.html
106. www.kau-tqm/site/articles-centre/29-quality/32-importanse-of.tqm-culture-in-organizations.
107. [http:// nr discussion.com/hr3391.html](http://nr_discussion.com/hr3391.html).
108. Integrated quality dynamics, www.igd.com/hoshin-def.html.