



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية



تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع الخاص في
الجزائر

(دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأحلام - شركة قنوعة وإخوانه - تقرت)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص: سياسات عامة وإدارة محلية

إشراف الأستاذ:

أسعيد مصطفى

إعداد الطالب:

أويزيز حمزة

لجنة المناقشة

رئيسا	
مشرفا ومقررا	أسعيد مصطفى
عضوا مناقشا	
عضوا مناقشا	

السنة الجامعية: 2013 - 2014

خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة .

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الثاني : منظري إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث : مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الرابع : الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و(الايزو) والعلاقة بينهما .

المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الأول : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الثاني : أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الرابع: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص دراسة حالة مطاحن

الأحلام .

المبحث الأول: الإحاطة بمجال دراسة الحالة : (مؤسسة مطاحن الأحلام).

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

المطلب الثالث: العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مطاحن الأحلام.

المطلب الأول: تطبيق معيار الرقابة على الجودة.

المطلب الثاني: تطبيق معيار التحسين المستمر في الأداء: (KAIZEN).

المطلب الثالث: تطبيق معيار حماية المستهلك.

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

الأفصل الأول

الفصل الثاني

المبحث الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يحتوي هذا المبحث على عدة تعاريف مفصلة لإدارة الجودة الشاملة، واهم المنظرين الذين خاضوا في هذا المجال مبيين المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة وصولاً إلى الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والايزو، وعلى ضوء هذا قسم المبحث إلى مايلي:

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: رواد إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الرابع: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والايزو.

المطلب الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة

أولاً: تعريف الجودة :

لقد تعددت وتباينت تعاريف الجودة إذ يعرفها جونس (Johnson) "بأنها القدرة على تحقيق رغبات

المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه"⁽¹⁾.

كما عرفها بات كهوفمان وسندي واتمور (pat Kaufman et Cindy wetmore) " هي تلبية احتياجات

الزبون المتوقعة وإتقان الأعمال من أول مرة"⁽²⁾

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

(1)-فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة:دار الكتب، 1996، ص10.

⁽²⁾ Pat Kaufman et Cindy wetmore la bible du manager impression buissière saint Amand France 1994 p118

الوفاء بمتطلبات أو حاجات محددة"⁽¹⁾.

وقد قامت المجموعة الأمريكية لمراقبة الجودة بتعريفها " إنها السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية "⁽²⁾

الجودة بمعناها العام هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم .ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة تقديم الخدمة ، وإيجاد صفة التميز فيهما

في ضوء التعارف السابقة ، فالجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة هي ما يلي :

-معيار للتمييز يجب تحقيقه وقياسه.

-تقديم أفضل ما يمكن تقديمه لدى المؤسسة لعملائها، من اجل إرضائهم وكسب ثقتهم .

- الاهتمام بكل شيء وبالتفاصيل على حد سواء ، من اجل الوصول إلى درجة عالية من الجودة، فلا مجال للصدفة أو التخمين.

-الجودة ليست إرضاء العملاء فحسب بل إدخال السعادة إلى نفوسهم .

-الجودة لها علاقة بتوقعات العميل من حيث:

الدقة والإتقان ،الأداء المتميز، المواصفات المتميزة ،تقدم السلعة أو الخدمة في الوقت المرغوب من قبله،تكلفة مناسبة يتحملها من اجل الحصول على السلعة أو الخدمة.

⁽¹⁾ محمد رضا شندي، الجودة الشاملة والايزو بين النظرية والتطبيق، مصر: (د،د،ن)،1996،ص ص38-39

⁽²⁾ فريد عبد الفتاح ، مرجع سابق ،ص12

-الجودة هي مؤشر لعدد من الجوانب أهمها ما يلي :

خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو الأخطاء ،تصميم متميز للعمليات، رقابة فعالة على كل شيء، خلو العمل من التدخل والازدواجية، تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب من العميل، تميز في تخطيط وتنظيم واستثمار الوقت ،استخدام فعال للموارد البشرية والمادية ،سرعة في الأداء .

مفهوم الجودة "هو مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المنظمات ويعتمد على التخطيط، تنظيم وتحليل كل أنشطة المنظمات ، ويعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المؤسسة المتتابة " (1).

تستطيع المؤسسة إن تعرف من خلال الجودة ،فيما إذا كانت قد أدت ما عزمت على إنتاجه أو تقديمه ،وفق ما يريده ويرغبه العميل ،وبالتالي فهي معيار لتقييم النجاح في كل شيء.

إن تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء من خلال جودة السلع أو الخدمة المقدمة إليهم يعني إن إدارة الجودة الشاملة قد حققت هدفها المنشود.

وتعرف أيضا الجودة الشاملة بأنها " القابلية التي يتمتع بها المنتج (أو الخدمة)، لإرضاء حاجة المستهلك في أحسن ظروف الاستعمال" (2).

ويقاس الرضا بالنتائج المتحصل عليها من استعمال المنتج مقارنة بمنتج منافس أو مثالي ، وتحدد الحاجة من خلال عقد مكتوب أو ضمني، يبرم بين المنتج والمستهلك ،أو من خلال ضوابط نموذجية أو قانون أو عرف . أما الاستعمال فيتم استعمال المنتج حسب التعليمات أو المواصفات المنصوص عليها في بطاقة تعريف المنتج.

(1) جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر: دار هومة، 2003، ص14.

(2) محمد محسن، التبدير الاقتصادي للمؤسسات تقنيات واستراتيجيات، الجزائر: منشورات الساحل، 2001، ص198.

ثانيا: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

قبل عرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة، لا بد من التطرق لنشأة وتطور هذا المفهوم ، حيث تعود بداية تاريخ إدارة الجودة الشاملة (TQM) إلى عام (1930) عندما بدأ الدكتور (شيوارت) (dr.w.a.chwart) باستخدام الرقابة الإحصائية في معهد (بيل) وفي عام (1950) طورت المقاييس العسكرية لغرض النوعية وطبقت على الصناعات الفضائية والتحليلات الفيزيائية والنوية، وكان الهدف من هذه المقاييس العسكرية التأكد من وصف إجراءات التصنيع التي كانت متبعة وإقامة إجراءات لغرض التفتيش وفحص الأجزاء .وفي عام (1951) منح ادوارد ديمينغ (Edward Deming) جائزة والتي كانت فرصة تقديم اختباره وتنفيذ مبادئ (ديمنج).

وفي عام (1952) ظهر مفهوم تأكيد النوعية (qualité assurance) والذي أثار جدل بينه وبين مفهوم رقابة النوعية التي يعتمد عليها في الفحص وتأكيد النوعية هو الأفضل لأنه يطور النظام الذي من خلاله يمكن إنتاج منتجات بنوعية عالية .وفي عام (1956) تبني اليابان النوعية واعتبرها شعارا قوميا. وفي عام (1957) ظهرت روائع النوعية في اليابان وفي عام (1974) ظهرت أول روائع النوعية في الولايات المتحدة الأمريكية.

لقد ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة كعنوان شامل عام (1988)، لتعبر عن عملية تحسن الجودة فأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي أسلوبا إداريا مهما في مجال الإدارة والمؤسسات من خلال ما حققه هذا الأسلوب الجديد من نجاحات في الإدارة، بحيث يشتمل هذا الأسلوب على وصف للعمليات الإنتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر⁽¹⁾

(1) Schäfer Scott M & Meredith Jackr "Operations Management a procès approche with Spreadsheets"led John Willy & Sons Inc. 1998 p83.

ويرى (بايول هاتمان) بان "إدارة الجودة الشاملة عبارة عن منهج إداري متكامل من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظل ظروف داخلية مواتية"⁽¹⁾. لذلك تنطوي فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مفهومين وهما الشمولية والتكاملية.

فالشمولية تعني التوسع في مستوى نوعية الخدمات التي يتوقعها العملاء، لتتعدى تلك التوقعات. ويقصد بالتكاملية إن أي مؤسسة كنظام مكون من نظم فرعية، يعتمد بعضها على بعض.

ومن هذا المنطلق نجد إن إدارة الجودة الشاملة تشجع على عملية التكامل الأفقي بين الإدارات والأقسام المتعددة لكي يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات وجود النظام الإداري.

وتحتاج هذه الفلسفة إلى تعاون كلي بين جميع الإدارات والأقسام وعلى جميع المستويات الإدارية، وإشراف مباشر على جميع عناصر المستويات الإدارية، وجميع عناصر التشغيل التي تظم الشؤون الإدارية والمالية والمشتريات وأخيرا الخدمة نفسها .

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول تعريف محدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا إنهم يتفقون حول بعض جوانب هذا المفهوم. ومن هذه التعارف :

يعرف ستيفن كوهين ورونالد بار نرد (Steven Cohen & Ronald Bernard) إدارة الجودة

الشاملة بأنها "التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من اجل تحسين الجودة وبشكل مستمر

، والإيفاء بمتطلبات وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا

من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات

المقدمة "

(1) موسى ألوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، (د.س.ن)، ص48.

ويعرف محمد مراد عبد الله إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة دارية متكاملة يمكن من خلالها إدارة مؤسسة بشكل أفضل، وذلك بالتعرف على تطلعات وأمال المتعاملين معها، وتقديم الخدمات بالشكل الذي يحقق أعلى رضا ممكن لهم وللعاملين فيها، في ظل الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة"⁽¹⁾.

المطلب الثاني : منظري إدارة الجودة الشاملة

وفيما يلي نسلط الضوء على أهم رواد إدارة الجودة الشاملة، كالأتي، (ادوارد ديمينج، جوزيف جروان، فليب كرسوبي):

أولاً: إدارة الجودة الشاملة عند ادوارد ديمينج (Edward Deming).

ادوارد ديمينج (Edward Deming) مستشار أمريكي، قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة، حيث انه قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في أمريكا من خلال تطبيق خرائط المراقبة الإحصائية، وقد ركز ديمينج على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل، وقد أشار لذلك في كتاباته عن فلسفته وأساليبه التي أصبحت ذات اثر فعال في تطوير إدارة الجودة الشاملة، وقد أشار بوضوح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث نقل خبراته في مجال الضبط الإحصائي لليابان عقب الحرب العالمية الثانية، فوجد تأييدا كبيرا لاف كارهه، والتي أهمها المبادئ الأربعة عشرة:⁽¹⁾

1) تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة.

2) التكيف مع الفلسفة الجديدة .

3) توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة لتحسين الأداء .

(1) - محمد مراد عبد الله ، نحو نظام متكامل لإدارة الجودة في أجهزة الشرطة، أبحاث ندوة إدارة الجودة في مجال

الشرطي، القيادة العامة للشرطة، الإمارات العربية المتحدة: مركز البحوث والدراسات، (د.س.ن)، ص42

- (4) التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر".⁽¹⁾
- (5) التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات .
- (6) إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب .
- (7) تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة .
- (8) أبعاد الخوف عن العاملين.
- (9) إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات .
- (10) تقليل الشعارات والأهداف الرقمية واللوحات وغير ذلك.
- (11) تقليل الاجراءات .
- (12) إزالة العوائق في لاتصالات.
- (13) تأسيس البرامج التطويرية .
- (14) تشجيع الأفراد على العمل والسعي من اجل مواكبة التحسين و التطوير المستمرين

ثانيا: إدارة الجودة الشاملة عند جوزيف جوران (Joseph joran).

يركز جوزيف جروان (Joseph joran) العيوب والأخطاء أثناء الأداء (العمليات)، وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، كما انه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، ولذا يرى إن الجودة (النوعية) تفي مواصفات المنتج أو الخدمة التي تشبع حاجات

1- نعيمة عبد الرؤوف، عبد الهادي منصور، تصور مفتوح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة: في مدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير ، تخصص أصول التربية، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة غزة، 2005، ص.118.

المستفيدين⁽¹⁾ وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب، ويرى جوران إن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل، هي:

- (1) تحديد المستفيدين .
- (2) تحديد احتياجاتهم .
- (3) تطوير مواصفات المنتج أو الخدمة : لكي تستجيب لحاجات المستفيدين .
- (4) تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة .
- (5) نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى العاملة .

إما بالنسبة للرقابة على الجودة : فان جوران يرى إن الرقابة على الجودة عملية مهمة وضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية في عدم وجود العيوب فالرقابة على الجودة تتضمن :

- 1- تقييم الأداء الفعلي للعمل .

2- مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوعية.

3- معالجة الاختلافات أو الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.⁽¹⁾

وقد إشارة (جوزيف جوران) إلى تطوير المنتج وهذا يمثل احد الإسهامات في إدارة الجودة الشاملة، بحيث إن الرقابة تعكس دور الصيانة التي يتم اتخاذها على مستوى جودة المنتج المعين في حين تنتهي، ولذا فانه يتعرض لنوعين من المستهلكين هما:

⁽¹⁾ خضير كاضم حمود ، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، 2005، ص ص. 91، 92.

⁽²⁾ مدارس التطوير، "ثقافة الجودة الشاملة"، متحصل عليه من: www.tatweer.edu ، بتاريخ: 2014/03/12.

1- المستهلك الخارجي : ويمثل العميل الذي يشتري السلع، ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية أو احد عاملها.

2- المستهلك الداخلي : ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين الداخليين للمنظمة .(1)

كما إن جوران هو صاحب فكرة ثلاثية الجودة، والتي تشمل على تخطيط الجودة ومراقبة الجودة وتحسين الجودة.

ثالثا: إدارة الجودة الشاملة عند فليب كروسبي (Philip Crosby):

يعد فليب كروسبي من أشهر الرواد في مجال الجودة وأساليب تطويرها، وهو صاحب فكرة " صناعة بلا عيوب أو العيوب الصفرية (zéro défauts)، وتتخلص أهم أفكاره حول الجودة فيما يلي :

منهج كروسبي للجودة : ويتكون منهج كروسبي للجودة من ما يلي:

(1) الالتزام ثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة .

(2) تكوين فريق لحسين الجودة .(2)

(3) فكرة العيوب الصفرية : إن فليب كروسبي أول من نادي بفكرة العيوب الصفرية في (صناعة بلا عيوب

) وهو يختلف عن فكرة المنتجات التي تقبل بوجود الأخطاء في الجودة حيث تقبل بوضع هدف 95 أو

98 % بدون عيوب وتقبل العيوب التي تفوق هذا المعدل.

(1) خضير كاضم حمود، المرجع نفسه، ص.95

(2) احمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة : في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2008، 2007، صص 16، 15.

- من خلال ما سبق يتضح أن رواد الجودة الشاملة ومن خلال أهم أفكارهم المتعددة، أراد كل منهم توضيح كيفية اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتبني المنهج الذي ينادي بمنتجات ذات صفر معيب، إضافة إلى الاهتمام بالعاملين الذين يمثلون الجزء الكبير في عملية إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

يمكننا إن نلخص المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما يلي:

1- التركيز على المستهلك: ويقصد بالمستهلك ليس فقط المستهلك الخارجي للمؤسسة والذي يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من أجل تحفيزهم لشراء منتجاتها سواء كانت في صورة سلعة أو خدمة. ولكن لفظ المستهلك يمتد ليشمل المستهلك الداخلي ويتمثل في الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء كانوا أقساما أو إدارات أو أفراد. فالإدارات والأقسام داخل المؤسسة ينظر إليها على أنها مورد ومستهلك في نفس الوقت، فالقسم الذي يؤدي مهمة ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يليه وبالتالي قد يكون المستهلك داخلي أو خارجي ، وإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي⁽¹⁾

2- التركيز على العمليات : مثلما يتم التركيز على النتائج إذا اعتبرنا أنفسنا مستهلكين للسلع أو الخدمات سواء كنا داخل المؤسسة أو خارجها فإننا عندما نستلم منتج ليقابل توقعاتنا ، فعادة نذهب ونتعامل مع منافس آخر له إذا توقعنا نتائج أفضل ، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة نستخدم هذه النتائج المعيبة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها، وعلى ذلك يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل

1- جوزيف جابلون سكي، إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، 1993، ص33 ، متحصل عليه من : www.edaro.com، بتاريخ: 2014/02/04.

تحسين المنتجات والخدمات. فلا بد إن يكون التركيز على العمليات ولا يكون فقط التركيز على النتائج المحققة.

3- تفادي الأخطاء قبل وقوعها : إن التركيز على العمليات يمكننا من تفادي الأخطاء قبل وقوعها، والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وبعد تبديد الموارد.

4- تعبئة خبرات القوى العاملة : تقوم المفاهيم الإدارية التقليدية على افتراض إن العاملين لا يمكنهم المساهمة في تحسين المنتج ولا يهتمهم سوى الحصول على الأجر ولكن في ضل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو احد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم، ولقد أوضحت الدراسات إن الأفراد يتم تعيينهم واستمرار عملهم في المؤسسة لعدة أسباب ولا يمثل الأجر سوى واحد منها، ومن ناحية أخرى فان العاملين لديهم معلومات هائلة وفرصا واسعة يمكن من خلالها وبحسن استخدامها تطوير العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف وإشعارهم بأنهم جزء مهم من المؤسسة يساهم في تحقيق أفضل النتائج.

5- اتخاذ القرارات المرتكزة إلى الحقائق : نتيج إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة إن تتبنى مفهوم مؤسسي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين، يشترك في تنفيذ كافة العاملين على مختلف مستوياتهم بالإضافة إلى إشراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب الاعتماد على وجود جهاز لنظم المعلومات متطور بالمؤسسة.⁽¹⁾

(1) جوزيف جابلون سكي ، المرجع نفسه ، . 35.

6- التحسين المستمر في الأداء: لا يمكن إن تحقق المؤسسة أهدافها في مجال إدارة الجودة الشاملة ما

لم تكن عملية التحسين مستمرة ووفقا للمنهج الياباني (ka zen) فان تطوير الأداء للمؤسسة يتسم

بالصفات التالية:

-إن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة ،وليس وفقا على جماعة أو مستوى إداري معين .

إن التطوير المستمر يركز على تحسن العمليات ولا يهتم بالنتائج ،فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولا إلى نتائج أفضل .

-إن التحسين المستمر (ka zen) هو تحسين الأداء في كل المجالات

الإنتاجية،التسويقية،التمويلية،إدارية.....الخ،فالتحسين لاقتصر على مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المؤسسة.

-إن التحسين المستمر وفقا لهذا المنهج هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين أيضا .

-إن التحسين المستمر هو توليفة متكاملة من الفكر الإداري،ونظم العمل،وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات .

-لأ يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بان هناك مشاكل ومن ثم فالإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين .

- تعتمد فلسفة التحسين المستمر على التسليم بأهمية العميل،وضرورة إرضائه وإشباع رغباته.فالمستهدف

في النهاية هو العميل فهي فلسفة العميل (Customer drivent)⁽¹⁾

(1) - علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000 ،القاهرة:دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،1995،ص81.

-إن التحسين المستمر عملية مستمرة في ذاتها ولا بد من إن توليها الإدارة والعاملين اهتماما مستمرا لا يقل عن 50 بالمائة من الوقت.

7- **التغذية العكسية:** هذا المبدأ السابع والخير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسمح لمبادئ السنة السابقة إن تتحقق النتائج المطلوبة منها، وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأي منتج ومن ثمة فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تتحقق في الوقت الملائم من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة" (1)

المطلب الرابع: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و(الايزو)والعلاقة بينهما

أولاً: تعريف المواصفات القياسية الدولية (الايزو) :

- الايزو: إن مصطلح (ISO) يمثل اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات وهي:

international organisation for standardisation

ومقر هذه المنظمة الدولية في جنيف (سويسرا) حيث إنها تضم أكثر من مائة دولة في عضويتها وتهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم، حيث إن المنظمة تصدر المواصفات والمعايير التي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم وفي شتى أصناف الصناعة والتجارة والخدمات باستثناء المواصفات التي تتعلق بالالكترونيات والكهرباء.

- الايزو 9000: ويرمز الرقم 9000 لسلسلة من المواصفات تحكم توثيق نظام الجودة التي

تتطابق فيه جميع المتطلبات بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة، فالايزو 9000 هي مواصفات إدارية تحتوي على جميع المبادئ التي أرسنها إدارة الجودة الشاملة، والتوافق مع هذه المتطلبات يعني إن المؤسسة تملك نظاما متكاملًا يعتمد على مبادئ الجودة.

(1) فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص ص 43-44

وان ايزو 9000 هي بداية نحو التطوير الشامل، ويعتبره البعض إعادة بناء كامل للمؤسسة واستحداث طرق وسياسات إدارية يهيئ لإنتاج السلع والخدمات وما يتصل بها من أنشطة سابقة للإنتاج ولاحقة له بأعلى مستوى كفاءة .

• **مجموعة معايير (iso) 9000:**

شكّلت المنظمة الدولية للقياس عام 1979 اللجنة الفنية 179 (commette technical) التي تحدد مجال إدارة الجودة التي تشمل المعايير الإرشادية لاختيار واستعمال المعايير الصادرة عن اللجنة.⁽¹⁾

خلال الفترة 1986-1987 أصدرت اللجنة الفنية 6 معايير، ISO 8402 الخاصة بتعريف

المصطلحات، ثم مجموعة معايير ISO 9000 الخاصة بنظام الجودة وضمان الجودة، وفي عام 1994 تم إصدار الطبعة الثانية من مجموعة معايير ISO 9000، كانت تضم كل المعايير التالية:

✓ **ISO9000** :تنتشر ISO 9000 في أربعة أجزاء هي 9004،9003،9002،9001، وتعتبر مصدر لتحديد وتعريف باقي السلسلة.

✓ **ISO 9001** : هي اشم وثيقة في السلسلة،تطبق على المنظمات التي تعمل في التصميم

والتطوير والتصنيع والترتيب والخدمات،وهي تحدد نظام جودة للاستخدام عندما تتطلب العقود شرحا لقدرة المورد على تصميم وتصنيع وتركيب وخدمة المنتج.

كما أن ISO 9000 يتعامل مع نواحي أخرى،مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات.

✓ **ISO 9002** : يطبق على السلع التي لا تتطلب تصميمًا، ويعرف تأكيد الجودة في الإنتاج والتركييب والخدمات.

✓ **ISO 9003** : يطبق على كافة الشركات ويحدد نموذج نظام الجودة للتفتيش النهائي والاختيار.

(1) خضير كاضم حمود ، مرجع سابق ، ص.107.

✓ **ISO 9004** : يعرف عناصر الجودة المشار إليها في الوثائق السابقة بتفصيل أكبر ويقدم

الخطوط الموجهة لإدارة الجودة ولعناصر نظام الجودة المطلوبة لتطوير وتنفيذ نظام جودة ما.

ثانيا: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و(الايزو) والعلاقة بينهما.

يمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والايزو بما يلي :

(1) تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة (الايزو) إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من

خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها أو خدمتها.

(2) يمكن اعتبار نظام (الايزو) مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة

مستقبلا، لأنها الاشمل والأعم من (الايزو).¹

(3) تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المؤسسة وعلى جميع الجوانب الفنية

والإدارية، بينما ينصب تركيز (الايزو) على الأمور الفنية والإجرائية في العمل فقط.

(4) المؤسسات الحائزة على شهادة (الايزو) تطبق بعملها نفس القواعد التي على أساسها حصلت على

شهادة (الايزو)، لذلك فهذه القواعد متماثلة في كل المؤسسات وليس هناك خصوصية لأي مؤسسة، على

عكس إدارة الجودة الشاملة فمدى التطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من مؤسسة لأخرى.

(5) جميع المؤسسات التي حازت على شهادة (الايزو) خاضعة إلى المراجعة والتفتيش الدوري من قبل

المؤسسة الدولية للمواصفات والمقاييس، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها

منحتها الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المؤسسة الدولية بتغييرها.

أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة وتفتيش دوري عليها، ونموذجها خاص بها

ولها حرية التصرف.

1- عبد الرحمان عنتر، " إدارة الجودة الشاملة كمنتج تنافسي في المنظمات المعاصرة"، مجلة الباحث، عدد 06، جامعة

بومرداس، 2008، صص 181، 180.

6) تسعى الشركات الصغيرة للحصول على شهادة (الايزو) لغرض فتح أسواق جديدة لها سواء كانت إقليمية أو عالمية.

أما المؤسسات الكبيرة والدولية فهي تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز قدرتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع الزبائن .

وفي ما يلي جدول مقارنة بين خصائص إدارة الجودة الشاملة و (الايزو)

إدارة الجودة الشاملة (TQM)	(الايزو 9000)
1 إدارة الجودة من منظور شامل .	نظام الجودة يقوم على مواصفات موثقة.
2 تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد.	تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل.
3 تهتم بالتحسين المستمر .	المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقا للتحسينات التي افرزها برنامج الجودة الشاملة إن وجدت .
4 تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني فلسفة ومفاهيم اشمل .	تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساسا .
5 تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل .	يمكن تطبيقا على بعض القطاعات أو الإدارات أو الأقسام وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل.
6 مسؤولية كل القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل .	مسؤولية قسم إدارة مراقبة الجودة .

المصدر: فريد كورتل ، يوسف احمد أبو فارة، وآخرون، الجودة الشاملة والتميز في منظمات الأعمال ، ج 2، الأردن :

مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2011 ، ص.33

من خلال ما سبق نخلص إلى إنهما متكاملان وليستا بديلتان أو متعارضتان.

-يمكن الحصول على (الايزو) بدون (TQM) .

-ويمكن تبني (TQM) دون الحصول على (الايزو).

-أو يمكن تبني (TQM) كمدخل الحصول على (الايزو) .

ولكن لا يمكن إن نقول أنهما نظامان مترادفان و متطابقان .

يمثل نظام (الايزو 9000) جزءا من مكونات واهتمامات إدارة الجودة الشاملة،فهنالك مؤسسات استطاعت

أن تحصل على إحدى شهادات (الايزو) ولكنها لم تبدأ في إدارة الجودة الشاملة،ويمكن اعتبار

شهادات(الايزو) إحدى متطلبات إدارة الجودة ويمكن اعتبارها خطوة تمهيدية،فيمكن إن تكون المؤسسة

لديها إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على (الايزو)،ويمكن للمؤسسة أن تحصل على (الايزو)،دون أن

تطبق إدارة الجودة الشاملة.¹

¹ - عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص.181.

المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

في هذا المبحث نوضح تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ قسمنا المبحث إلى أربعة مطالب أساسية :

المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الثاني: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الرابع : أهداف وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1.مرحلة الإعداد:(phase de préparation)

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

(1) قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(2) تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين.

¹ كريمة الهامل ، حنان عراري ، " تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة : دراسة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة -مذكرة ليسانس ، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2012،2011، ص.56

(3) صياغة كل من رؤية ورسالة المؤسسة.

(4) تحديد أهداف المؤسسة.

(5) رسم سياسات المؤسسة.

(6) اتخاذ قرار بالاستمرار و تخصيص الموارد المبدئية اللازمة.

(7) الخطاب الافتتاحي.

ولابد أن يكون هناك تسلسل لهذه الخطوات:

1- قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يعني اتخاذ هذا القرار التزام الإدارة العليا للمؤسسة بها والعمل على إزالة العوائق خلال تطبيقها.

2- تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين : في هذه الخطوة يخضع المديرين التنفيذيين الرئيسيين للتدريب على إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن يتم هذا التدريب داخل أو خارج المؤسسة.

وبفضل التدريب خارج المؤسسة لكل المديرين التنفيذيين الرئيسيين ومشاركتهم في وقت واحد وذلك حتى يمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة لمؤسستهم إضافة إلى التفاعل بينهم أثناء هذا التدريب، يتم انجاز العديد من الأشياء الهامة.¹

3- رسم سياسات المؤسسة : على المديرين التنفيذيين الرئيسيين والإدارة العليا للمؤسسة رسم سياسة المؤسسة أخدين بعين الاعتبار تغيير نظام الحوافز ونظام الاعتراف بحيث يتم مكافأة المرؤوسين على انجازاتهم في إطار تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإبلاغها بشكل دقيق للعاملين بالمؤسسة بحيث

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

يؤكد عزم الإدارة العليا على انجاز إدارة الجودة الشاملة مما يمنح قدر اكبر لنجاح تطبيق إدارة الجودة

الشاملة.¹

4- اتخاذ قرار بالاستمرار و تخصيص الموارد المبدئية اللازمة : لا يمكن البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما لم تخصص الموارد اللازمة لانجاز المرحلة الأولى وهي مرحلة التخطيط. وهناك لابد أن يكون القرار قد اتخذ بالاستمرار في العملية دون التركيز الكبير على التكلفة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالإمعان في تحليل التكلفة والعائد قد يؤثر على أهمية القرار نفسه وينقص من عزيمة المتحفظين تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

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

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

(1) اختيار أعضاء المجلس الاستشاري.

(2) اختيار منسق لإدارة الجودة الشاملة .

(3) تدريب كل من أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق إدارة الجودة الشاملة.

¹ كريمة الهامل _____ 64.

(4) الاجتماع الأول لأعضاء مجلس إدارة الجودة الشاملة .

(5) أعداد مسودة خطة التطبيق.

(6) الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة لذلك .

(7) تحديد الأهداف والعمليات .

(8) اختيار الأهداف والعمليات .

(9) اختيار المجلس الاستشاري لإستراتيجية التطبيق.

في الخطوة الأولى والثانية: يتم نشر روح إدارة الجودة خارج النطق الضيق للمديرين التنفيذيين الرئيسيين

بحيث تشمل كل المديرين التنفيذيين وكذلك الأفراد المشاركين في عملية التحسين بما فيهم أعضاء مجلس

الإدارة قيادة المؤسسة ومنسق إدارة الجودة الشاملة .فاختيار أعضاء مجلس الإدارة يتم من الخريطة

التنظيمية، أما المنسق فيتم اختياره كهزمة وصل يربط بين جميع النواحي المتعلقة بالجودة الشاملة.

أما الخطوة الثالثة: فيتم فيها تدريب أعضاء مجلس الإدارة ومنسق الجودة الذي يجب أن يحصل على

تدريب إضافي لأنه يلعب دورا مهما في عملية التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة والاحتياجات فرق

العمل الخاصة بتحسين عملية محددة ولا بد أن تتوفر بعض المعايير في اختيار المنسق¹:

✓ يتوفر على مزيج من الصفات والمهارات الشخصية المتميزة .

✓ أن تكون لديه مصداقية في المؤسسة .

✓ أن يكون ذو سجل يشير إلى نجاحه في إدخال الابتكار وتحقيق الالتزام التنظيمي.

✓ إن تكون لديه مهارات جيدة في الاتصال والتفاعل

¹ كريمة الهامل ، _____ .66

✓ يرغب بصدق في أداء هذا العمل .

✓ يمكنه التواجد في المواقف التي تحتاجه في لحظات .

✓ ذو حماية ذاتية ولديه القدرة على الحفاظ على تفكير واضح في مواقف الصراع.

✓ يتحدى الوضع ويعمل بفاعلية مع من هم في مواقع السلطة .

الخطوة الرابعة: في هذه الخطوة يتم عقد الاجتماع الأول لمجلس إدارة الجودة الشاملة الذي يتناول النقاط

التالية : ميثاق المجلس- تقسيم المسؤوليات لدعم تطبيق الخطة - مناقشة الأحداث المتوقعة - تقديم

منسق إدارة الجودة الشاملة - تحديد موعد بدء التطبيق - الموافقة على خطة التطبيق- تحديد الأهداف

والعمليات الهامة- تحديد خدمات الدعم في مجلس الإدارة- إعداد الخطاب- تحديد جدول أعمال

الاجتماع القادم- إنهاء الاجتماع (1).

الخطوة الخامسة : إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة :في هذه الخطوة لابد من مشاركة كل

أعضاء المجلس الاستشاري واستشارة بعض العمال وان يكون التنسيق والعمل من مسؤوليات منسق إدارة

الجودة الشاملة وفي هذه الخطوة كذلك يلعب قسم التدريب دورا مهما ولا بد أن يشارك بفاعلية من حيث

اختيار ومراجعة وتطبيق برنامج التدريب.

الخطوة السادسة : الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة،وتكمن الصعوبة في هذه

الخطوة في تخصيص الموارد حيث تعتبر حساسة بسبب ضخامة الأموال التي يجب إن تخصص وقد

يتطلب ذلك إعادة مراجعة الميزانية وتعتبر المؤسسة هذه الأموال استثمار طويل المدى.

الخطوة السابعة والثامنة: تحديد واختيار الأهداف والعمليات الهامة فلا بد من الصلة المباشرة بين

العمليات والأهداف ويمكن استعمال أدوات الجودة الشاملة في تحديد الأهداف . ومن بين الأدوات إثارة

الأفكار،التحليل الميداني للقوى ،..... الخ .

(1) - جمال الدين لعويسات ، إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة ، الجزء الثاني ، مصر : مركز الخبرات المهنية للإدارة

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

3- مرحلة التقويم والتقدير : (la phase dévaluation)

في هذه المرحلة أربع خطوات رئيسية هي:

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

الأداة الأولى: أعدت من طرف الخبير في مجال الجودة الشاملة (فليب كروسبي) وعرضها تحت عنوان (

أين موقع منظمك فيما يتعلق بالجودة؟) وقد أعدت للاستخدام في تسهيل المقابلات أو

الاجتماعات، حيث يحصل كل فرد على نسخة من هذا النموذج ويقوم بتعبئته أو استكمالها، ثم يحسب لنفسه

الدرجة التي يحصل عليها في النهاية.

إن استكمال النموذج يستغرق عدة دقائق فقط إلا انه يحقق نتائج ممتازة ويتمثل الهدف من

الاستقصاء في الحصول على قناعة كل فرد على إن هناك مجالاً للتحسين في الطريقة التي تنجز بها

المؤسسة أعمالها.

الأداة الثانية: المسح الشامل للأفراد :

وهي قائمة استقصاء معينة تستخدم بشكل مختلف عن الأداة الأولى ويقوم المدرب الذي ليست له مصلحة

محددة في النتائج في مقابلة الأفراد لاستكمال الاستقصاء وقد صممت الأسئلة بحيث تساعد الإدارة على

تفهم ادراكات العاملين بالجودة الشاملة والدور الذي يمكن إن تلعبه

هذه الادراكات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.⁽¹⁾

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

(1) جمال الدين لعويسات ، المرجع نفسه ، ص 75.

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

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

- أ- هذا النمط يتميز فيه الشخص بأنه متحرك ، غير صور أحيانا.
 - ب- يتميز الشخص في هذا النمط بأنه يبحث عن الاعتراف والتقدير، غير منظم، يقاوم المعارضة الشخصية .
 - ج- في هذا النمط يتميز الشخص بأنه متعاون ويهوى التملك، اقتنائي، يخشى من تحمل المخاطرة.
 - د- يكون الشخص في هذا النمط ابتكاري، يخشى الرفض، يقاوم النقد لأفكاره وعمله.
- إن معرفة وفهم هذه الأنماط الأربعة يساعد على تكوين فرق عمل أكثر فاعلية، فيمكن أن يكون فريق بهدف الاستفادة بشكل كبير من قدرات كل فرد في الفريق.
- وتساهم عملية التدريب بهدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في فهم شخصيات الآخرين بشكل أفضل وبالتالي يكون التعامل معهم أحسن سواء من قبل أعضاء الفريق أو من طرف المديرين ومنسق إدارة الجودة.⁽¹⁾

4 مرحلة التطبيق: (phase d application ou pratique).

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

(1) جمال الدين لعويسات، المرجع نفسه ، ص 79

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

- تأسيس مكتبة إدارة الجودة الشاملة : تحتوي هذه المكتبة على المراجع والدوريات والوسائل السمعية والبصرية والمواضيع العلمية وعند اختيار المواد لهذه المكتبة لا بد من مراعاة صلتها بإدارة الجودة الشاملة وتساهم في مساعدة المدربين وفرق العمل ومنسق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة .⁽¹⁾

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

1- تدريب يتعلق بخلق الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة .

2- تدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

3- تدريب يتعلق بتنمية المهارات .

(1) - سمير محمد عبد العزيز ، اقتصاديات جودة المنتج بين الإدارة الشاملة والايزو ، القاهرة : دار الاشعاع للطباعة والنشر (د،س،ن)، ص88 .

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

- التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- يعرف كل عامل بإمكانية مشاركته وهناك العديد من الفرص للمشاركة.
- يعرف العامل جدول تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي لا يكون هناك مفاجآت وسيعلم كل ما يحدث في كل مراحل التطبيق. (1)

واكتساب المهارات من العناصر الثلاثة في عملية التدريب وهو محدد يتم بناء على احتياجات داخل المؤسسة، التدريب على الاتصال بالغير بجميع الوسائل المكتوبة الهاتفية وغيرها .

وعندما تتم عملية التدريب واكتساب المهارات اللازمة يكون العمال والمديرين مشتاقون لتطبيق إدارة الجودة الشاملة واستخدام الأدوات الفنية من اجل تحقيق الأهداف المحددة.

(1) - سمير محمد عبد العزيز ، المرجع نفسه ، ص90

تدريب فريق العمل : تعتبر هذه العملية من اكبر الانجازات التي يمكن تحقيقها في إطار عملية التدريب

ككل وتشمل خمسة أجزاء رئيسية :

- نظرة عامة ومقدمة .

- جمع المعلومات.

- تحليل البيانات وتفسيرها .

- تقويم وعرض النتائج .

- المتابعة .

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

المطلب الثاني : أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

في إطار إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة أن تعد برامج وخطط عمل محددة للتحسين تنفيذ سياساتها ومن أجل تحقيق أهدافها، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بعد دراسة المشكلات التي تعوق التحسين وتحديد أسبابها باستخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها.

1- مخطط ايشيكاوا : (Ichikawa diagramme) :⁽¹⁾

⁽¹⁾ حسن عبد العال ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية :الايزو 9014-9000 (د،د،ن)، ص193 .

أو يسمى مخطط الأسباب لتحليل لمشكلات، ويرسم بعد جلسة عصف فكري لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتصنيف هذه الأسباب.

2- ورقة المراقبة: (control sheet) :

وهو نموذج لجمع المعلومات .

3 - مخطط المراقبة: (control graph) :

ويحتوي على ثلاث خطوط أساسية، واحد للمتوسط الحسابي واثنان للقيم العظمى والدنيا، ويمكن برسم هذا المخطط الحكم على العملية إذا كانت تحت السيطرة .

4 - مخطط التدفق (flow charte) :

يمثل الخطوات العملية ونقاط اتخاذ القرار وتوضيح المسار بعد كل خطوة¹.

5 - رسم المستطيلات البيانية (histogramme) :

ويستخدم لتنظيم ورسم المعلومات في مجموعات ويساعد ذلك على تفسير المعلومات عند وجود أنواع كثيرة من المعلومات.

6 - مخطط باريت (Pareto qrapia) :

رسم بياني يمثل المشكلات والأسباب المحتملة منظمة حسب تكرار حدوثها.

7 - مخطط التشتت: (dispersion diagramme) :

ويستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين، مثل الطول والوزن، وبحيث يمثل احد محاور الطول ويمثل المحور الآخر الوزن، ويرسم النقاط التي تمثل الطول والوزن لمجموعة من أهداف نحصل على فكرة واضحة عن العلاقة بين الطول والوزن. كما يمكن التخلص من بعض هذه الأدوات أو إضافة بعض الأدوات الأخرى مثل : قائمة المراقبة، المخططات الصندوقية ، مخططات النسبة ، مصفوفات المراقبة.

¹ احمد الكردي، " إدارة الجودة الشاملة" ، متحصل عليه من : www.investintech.com بتاريخ : 2014/04/05

المطلب الثالث : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تتطلب إدارة الجودة الشاملة أساليب إدارية وجهودا ابتكارية مستمرة ومهارات فنية متخصصة ، بالإضافة إلى عميقا وجهدا مستمرا من طرف الإدارة والعمال في كافة المستويات التنظيمية ،ومن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي :

1- التصحيح الفعال : تشكل تجهيزات الإنتاج والعاملين،نظاما للإنتاج يجب تصميمه لإنتاج منتجات

بأبعاد وخصائص الجودة التي يريدها العملاء مع الاهتمام بالصيانة لكافة التجهيزات والمرافق .

2 - متابعة عمليات الإنتاج : يجب متابعة الأداء الإنتاجي وتوضيحه للتأكد من أن السلع والخدمات

الجيدة فقط هي التي تنتج .

3 - تكوين فرق العمال : بحيث يمثل العمل الجماعي احد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة،كما

يعتبر وسيلة مهمة لاندماج العاملين في المؤسسة .

4 - القيادة : يتطلب من القيادة البحث عن أعمال المؤسسة كافة ،والاستماع إلى مشاكل العاملين

وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع كافة أقسام المؤسسة بما يضمن تحقيق وتحسين

الأفعال في أداء العاملين .¹

ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفر التالية :

1 - ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال تحمل المسؤولية وقيادة

التغيير .

1 منصور الزين ،ناصر مراد " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدامة التميز والتنافسية في منظمات الأعمال "، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة

سعد دحلب ، البليدة ، ص ص.11،10

- 2 - ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ¹.
- 3 - ضرورة التركيز على رضا العملاء في تحديد أهداف المؤسسة الطويلة الأجل، دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في اقصر وقت .
- 4 - ضرورة التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة .
- 5 - ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب العاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج ، وأهمها : العصف الذهني ، لوحات التشتت ، وخرائط المراقبة .
- 6 - ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة مرضية من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .
- 7 - خلق جو يتسم بالثقة بين الموظف والإدارة العليا من خلال تمكينهم من أداء عملهم.
- 8 - ضرورة ابتعاد الإدارة العليا على سياسة تعريف العاملين بالمؤسسة .
- 9 - إجراء عمليات تحسين مستمر لكافة عناصر الجودة .
- 10 - ضرورة وجود مقاييس للمؤسسة تسمح بتقديم عملياتها وأداء العاملين فيها .
- 11 - تبني أسلوب المتابعة والتقييم المستمر بين أداء الأعمال وجودة المنتجات .
- 12 - إشراك العاملين في عملية صنع القرارات وحل المشكلات ومقترحات التحسين.

1 - منصور الزين ، المرجع نفسه ، ص ص 11،12.

مما سبق نستخلص إن لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتوفر متطلبات معينة كما تم ذكره حيث نجد إن العوامل المذكورة هي أساسية وغاية في الأهمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وان كل هذه المتطلبات متناسقة مع بعضها البعض وكل منها يدفع بالأخر لأرضية سليمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة متمثلة في تنفيذ المتطلبات واليسر على خطاها .

المطلب الرابع : أهداف وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

أولاً: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

تهدف المظلمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي :

– رفع مستوى الأداء العام للمنظمات ،لان من مهام إدارة الجودة الشاملة تقادي السلبيات تماما بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال،وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة¹

– تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة ،مما يساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة .

– تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات ،من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار ،من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار ، فضلا عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور ف عملية اتخاذ القرار ، خاصة وان الجودة هي مسؤولية الجميع وتبدأ من المجهز وحتى المستهلك.

– زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد ، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز

¹ عمر وصفي عقيلي وآخرون ، مبادئ التسويق ، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ،1996،ص48 .

– المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل .

– تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال .

– تحقيق متطلبات الزبون والتركيز على إرضاء بأعلى درجة ممكنة .

– إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل.

– ترشيد الإنفاق العام بالمنظمة بشكل يجعل عنصر التكاليف محورا لكل عمل المنظمة .

ثانية : فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق الفوائد التالية:

– تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة .

– رفع مستوى الأداء ، وتطوير النظام الإداري بالمنظمة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة .

– تخفيض تكاليف التشغيل .

– زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار ومواجهة المنافسة الحادة بالأسواق .

– تقليل الأخطاء والوقاية منها وأداء العمل الصحيح من أول مرة .

– إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم .

– تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراء العمل .

– توفير التدريب اللازم .

– إعطاؤهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم ¹.

1 وإسماعيل قضايا إدارية ،الدار الجامعية، مصر، ط2 1999 . 62.

خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال إتقان خطوات كل مرحلة، والأدوات التي يمكن استخدامها لتطبيق هذا المنهج ومتطلبات تطبيقه ، معرفة الفوائد التي تجنيها المؤسسة، وكذا أهدافها .

ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة تأثيرا في المؤسسة وذلك من خلال صياغة رؤيتها ومن ثم تحديد إستراتيجيتها المستقبلية.

كما أن لتطبيق إدارة الجودة تأثيرا في تغيير الثقافة التنظيمية بحيث تدفع بها إلى الاتجاه نحو التحسن المستمر، وقد يواجه هذا التغيير الثقافي صعوبات متعددة تصل إلى حد الفشل في إحداث تغييرات ثقافية بواسطة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة مما ينعكس سلبا على المؤسسة .

المبحث الأول : التعريف بمجال دراسة الحالة

سنتناول في هذا المبحث تقديم لمحة حول تأسيس شركة مطاحن الأحلام موضحين الهيكل التنظيمي لها وصولاً إلى المصالح التابعة لها ، كذلك تم توضيح المراحل أو الخطوات التي يتم من خلالها سير العملية الإنتاجية داخل الشركة .

كل هذا تم عبر ثلاثة مطالب:

-المطلب الأول : لمحة حول تأسيس شركة مطاحن الأحلام .

-المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة .

-المطلب الثالث: العملية الإنتاجية داخل الشركة.

المطلب الأول : لمحة حول تأسيس شركة مطاحن الأحلام .

تعتبر مطاحن الأحلام التابعة لشركة قنوعية وإخوانه لإنتاج وتسويق السميد شركة ذات مسؤولية محدودة تنتمي للقطاع الخاص وهي تقع في منطقة تقرت ولاية ورقلة قرب مقطع الطريق الوطني رقم 03 والمؤدي إلى دائرة لمقارين وحوالي 10 أمتار من السكة الحديدية من الجهة الغربية .

بمساحة تقدر 3 هكتار وتم انجازها من طرف شركة تركيبية برأس مال يقدر بمليار و800 مليون بمعد 120 حصة مقسمة بين أربعة شركاء .

تأسست سنة 1998 وبدأت الإنتاج سنة 2001 يسهر على تسييرها 30 عامل بين مؤطرين وإداريين وعمال وكذا عمال مؤقتين .

كما تصل طاقتها الإنتاجية إلى حوالي 2400 قنطار يوميا مقسمة على فريقين في العمل .

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص - دراسة حالة مطاحن الأحلام.

حيث يتم توزيع هذه المنتجات إلى مراكز من بينها تقرت، حاسي مسعود ، تمنراست ، أدرار ،رقان ، باتنة مسيلة الوادي

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للشركة .

تحتوي الشركة على 06 مصالح أساسية في منظومتها كما نذكر أيضا أنها تنشط تحت إشراف مسير الشركة تنسيقا مع المصالح الخمسة فينتج عن ذلك تكاملا إنتاجيا جيدا وتمثل المصالح فيما يلي :

المسير: يقوم المسير بتسيير جميع المصالح والتنسيق بينهما كما يشرف على النشاطات المالية ويساعده في ذلك المسير المالي ، كما يقوم بمتابعة العلاقات الخارجية مع المومنين ويعتبر كذلك المسؤول الأول على تحقيق الأهداف المسطرة من اجل النهوض بالإنتاج والوصول بالشركة إلى أعلى المراتب من حيث الجودة والنوعية .

مصحة الإنتاج: يقوم بتسيير مراحل الإنتاج داخل الشركة والمستخدمين التابعين لها كما تقوم بدراسة الطلب من اجل تحقيق التوازن بين العرض والطلب ، وكذا مراقبة كمية الإنتاج ونوعيته وتوجيه عمل الإنتاج .

مصحة التخزين: ومهامها مراقبة المخزونان من المواد الأولية وكذا تخزين ومراقبة المنتج الخاص بالشركة .

مصحة المستخدمين: وتختص هذه المصلحة ب :

- تسيير الطاقات البشرية للشركة .
- متابعة العمال وتسجيل الغيابات .
- إمضاء العطل السنوية ودفع النفقات الخاصة بالتنقلات .

- تسديد الأجور ودفع مستحقات الضمان الاجتماعي

مصلحة الصيانة تعمل هذه المصلحة على السير الحسن للآلات لان عملية الإنتاج تتعلق بها فأى انقطاع أو عطل لإحدى هذه الآلات يؤثر سلبا على عملية الإنتاج وفي هذه الحالة يتم إصلاحه في الوقت المناسب لكي تستمر عملية الإنتاج.

- ورشاتها:

1- ورشة الصيانة العامة :

وتحتوي على :

عتاد الخراطة اللازمة :إذ تعمل هذه الورشة على تصليح كل عطب قابل للتصليح وذلك لاحتوائه عتاد(خراطة آلة مسح ،آلة قص ،آلة نقب).

عتاد التلحيم :

2- ورشة الميكانيك : تعمل هذه الورشة على تصليح أعطال وسائل نقل المؤسسة من سيارات وشاحنات

مصلحة التجارة : وتضم ثلاثة فصائل .

- فصيلة الاستقبال : وهي المشرفة على استقبال السلع من الممون .
- فصيلة المبيعات : وهي المشرفة على عملية البيع
- فصيلة التموين : حيث تشرف على:

✓ متابعة العمليات الخاصة بتموين الشركة بالمواد الأولية (القمح الصلب واللين) .

✓ مراقبة المواد الأولية من حيث الجودة والنوعية .

✓ تموين جميع الو رشات بالمواد اللازمة والعتاد.

المطلب الثالث : العملية الإنتاجية داخل الشركة .

1 - النقل والتنظيف المسبق (الأولى) .

عندما يوضع المنتج داخل يمر بالات مختلفة للنقل والتنظيف

- ناقل دو سلاسل : لنقل القمح أفقيا .

- رافع : للنقل لعمودي .

- عازل الحبوب : لتنظيف القمح ونزع الشوائب والأوساخ .

- قناة الشطف (الجذب) لعزل القطع الحديدية الموجودة داخل القمح .

بعد التنظيف الأول للقمح يخزن داخل خلايا التخزين¹.

2 - التنظيف المععمق .

بعد التنظيف يمر القمح إلى مرحلة التحضير ليلقى تنظيف مععمق يمر على أثرها بعد الآلات وهي :

- ميزان القمح الخام لمعرفة كمية القمح المنظف .

- مغناطيس لنزع البقايا و الشظايا الحديدية .

- فاصل الحبوب لنزع الأوساخ والأتربة .

- نزع الحجارة .

¹ مقابلة مع السيد: مولاتي الحاج، مدير شركة قنعبوة واخوانه، 2014/04/15، الساعة: 09:30-11:00.

- فارز الحبوب لنزع الحبوب السوداء .

- مقشر الحبوب لنزع غلاف حبوب القمح

3 - السحق (الهرس) .

- يضاف الماء إلى القمح لتسهيل عملية الهرس سحق القمح.

- بعد هذه العملية تأتي مرحلة الطحن والتي تعتمد على الهرس بغية الحصول الطحين .

4 - التخزين والتسويق :

بعد كل هذه العمليات يوضع المحصول داخل أكياس ليخزن المنتج ويسوق بعدها إلى المستهلك.¹

¹مقابلة مع السيد: مولاتي الحاج، المرجع نفسه.

المبحث الثاني : تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الأحلام .

نتطرق في هذا المبحث المعايير المتبعة لتطبيق إدارة الجودة داخل مؤسسة الأحلام من خلال ثلاثة مطالب رئيسية وهي.

المطلب الأول: تطبيق معيار الرقابة على الجودة.

المطلب الثاني:تطبيق معيار التحسين المستمر في الأداء.

المطلب الثالث: تطبيق معيار حماية المستهلك.

المطلب الأول: تطبيق معيار الرقابة على الجودة

أولاً: المقصود بالرقابة على الجودة وأهدافها:

تمثل الرقابة على النشاط الإنتاجي أهمية خاصة في مجال الرقابة الإدارية وفي تقييم أداء المؤسسة، وذلك لضخامة حجم الاستثمارات المستخدمة في العمليات الإنتاجية مما يتطلب الرقابة عليها وضمان الاستخدام الأمثل لها.¹

- وتعرف الرقابة على الجودة وفق معايير -1-10000 ISO (1990) على أنها:

" اختيار مهني ومستقل يهدف إلى التأكد من أن النشاطات المتعلقة بالجودة موافقة للترتيبات المتخذة".

¹ محمد صالح المناوي واخرون "مقدمة في المال والاعمال"-الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،2000،ص.215

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص - دراسة حالة مطاحن الأحلام.

- كما تعرف أيضا بأنها "الوصول بالإنتاج إلى الجودة المطلوبة، والتي لا تعتبر بالضرورة الجودة العالية، فقد تمثل الجودة المتوسطة أو المنخفضة وذلك على ضوء استعمالات السلعة أو السعر الذي يجب أن تباع به"

والرقابة على الجودة تستلزم وضع مستويات تقارن على أساسها الجودة العقلية بالجودة "المطلوبة حتى يمكن إدخال التعديلات اللازمة" إذا وجدت انحرافات خارج الحدود الموضوعة.

ولقد انتشرت الرقابة على الجودة مع تطور تأكيد الجودة وفقا لمقاييس الأيزو 9000، حيث بدأت المؤسسات تسابق على منظمات التأهيل بهدف الاستجابة لمتطلبات الأسواق التنافسية- لأن هذه الرقابة تشكل دعما حقيقيا لتحقيق التحسين والتطوير المستمر في الجودة.

- ويمكن حصر أهم أهداف الرقابة على الجودة في النقاط التالية:

1- التأكد من مطابقة الأداء الفعلي للأداء المرتقب واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتلاقي الانحرافات "إن وجدت"¹.

2- التأكد من فاعلية نظام الجودة ومن تحقيق أهداف الجودة في ظل هذا النظام وتخفيض نسبة المعيب.

3- المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي لمواصفات التصميم الأصلية وتقليل عدد شكاوي العملاء.

4- رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تحقيق منتجات سليمة، مما يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات والأرباح.

* كما نميز بين عدة أنواع من الرقابة على الجودة وهي:

1- الرقابة الداخلية "مراقبين داخليين" والخارجية "مراقبين وخبراء خارجيين" على الجودة.

1- محمد صالح المناوي واخرون، المرجع نفسه، ص.216

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص - دراسة حالة مطاحن الأحلام.

2- الرقابة على العمليات الإنتاجية على المعدات والآلات، على المشتريات وعلى المنتجات النهائية.

3- الرقابة على جودة النظام، وعلى الإجراءات، وعلى المستندات والوثائق الخاصة بالجودة.

• ويتم تطبيق الرقابة على الجودة وفق المراحل التالية:

1- **التخطيط:** من أهم وسائل التخطيط الموازنة التقديرية للإنتاج- حيث تضم الأهداف الموارد المتاحة والقيود.

2- **الإعلان والنشر:** بعد إعداد الموازنة يتم توزيعها على مختلف الجهات المعنية بالرقابة.

3- **القياس والمقارنة:** بمعنى قياس النشاطات، ثم مقارنتها بالمستويات التي يتم تحديدها في الموازنة.

4- **التصحيح:** تقوم الإدارة المختصة باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بعد إبلاغها بالانحرافات الموجودة.

ثانيا: الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة

(1) أسلوب الفحص الكامل (100%):

يتم من خلاله فحص كافة الوحدات، وذلك بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات، إلا أن التكلفة العالية لهذا الأسلوب وكذا احتمال إتلاف الوحدات المرغوب فحصها دفع المؤسسات لاستخدام النوع الثاني من الفحص.¹

(2) أسلوب الفحص الإحصائي:

1- خضير كاظم حمود، مرجع سابق ، ص 160.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص - دراسة حالة مطاحن الأحلام.

حيث يتم اختيار عينات بصورة عشوائية ومن ثم التأكد من مطابقة ثمن الوحدات المنتجة للمواصفات المحددة مسبقا، وبهذا تكون النتيجة صائبة نسبيا مقارنة بالفحص الكامل، وتنقسم الأساليب الإحصائية للرقابة إلى:

أ) أسلوب عينات القبول:

يتم اختيار عينة من الشحنة المراد فحصها، من ثم قبولها أو رفضها وفقا لنتائج الفحص، حيث تحدد خاصية مهمة في المنتج ثم يتم التأكد من توفرها في هذا الأخير، ويستخدم هذا الأسلوب للتأكد من جودة المنتجات النهائية.

ب) أسلوب الرقابة على العملية الإنتاجية:

يرتكز هذا الأسلوب على فحص عينات من الإنتاج أثناء التشغيل الفعلي للعملية الإنتاجية، مما يسمح بالحكم على درجة انضباط العملية الإنتاجية، وذلك بالمطابقة بين مواصفات السلعة المنتجة والمواصفات المحددة مسبقا.

ج) أسلوب الخرائط الإحصائية: تعتبر أداة بيانية وإحصائية ومؤشرا هاما لتحديد المستوى العام للجودة إذ تساهم في معرفة طبيعة الانحراف عن مستوى الجودة في أي عملية إنتاجية وذلك عن طريق تحديد الخط المركزي وحدتي الرقابة الأعلى والأدنى.

3) استخدام أجهزة الكمبيوتر في الرقابة على الجودة:

تلعب أجهزة الكمبيوتر دورا أساسيا في وظيفة الجودة، ذلك أنها تنفذ عمليات وحسابات معقدة بدقة وسرعة فائقة، كما يمكن برمجتها لمراقبة العمليات الإنتاجية لاختيارها لتحليل البيانات، لكتابة التقارير، أو لتخزين المعلومات الخاصة بالرقابة ثم استخراجها، ويساهم الكمبيوتر في مراقبة الجودة وفق ما يلي:

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص - دراسة حالة مطاحن الأحلام.

- 1- جمع المعلومات والبيانات باختلاف مصادرها، وتحليلها لإعداد التقارير الخاصة بالمعلومات الهامة.
 - 2- التحليل الإحصائي للبيانات وفق برامج الكمبيوتر الخاصة بالطرق الإحصائية.
 - 3- مراقبة العمليات إحصائياً وقياس الانحرافات لضمان بقاء متغيرات العملية الإنتاجية ضمن الحدود المقبولة.
 - 4- الفحص والاختيار الأوتوماتيكي مما يساهم في تحسين جودة الاختيار وتقليص تكاليفه.
 - 5- تصميم نظم وبرامج الجودة التي من شأنها تحسين مستوى جودة المنتجات
- ثالثاً: التقنيات والأساليب المستخدمة في تحسين جودة المنتجات والخدمات:

1/ حلقات الجودة: (Cercles de qualité) :

- تعريف حلقات الجودة والتطور التاريخي لها:

يعرفها "اشيكاوا" على أنها: "أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدات العمل، حيث تتكون من متطوعين يلتقون أسبوعياً لمناقشة، تحليل واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل الجودة في مجالات اختصاصهم، وتهدف حلقات الجودة إلى تبادل المعرفة، تحسين جودة الأداء والمساهمة في استيعاب الأهداف.¹

- ويعد "اشيكاوا" أول من جاء بفكرة حلقات الجودة سنة 1960، حيث تعتبر من أحد أسباب نجاح المنتجات اليابانية، والتي تقدم علاقة "الجودة/ سعر" مناسبة لزيائنها.

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 162.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص - دراسة حالة مطاحن الأحلام.

- ولقد تشكلت ثلاث حلقات ضمن النقابة اليابانية للمهندسين العلماء (Juse)، إذ كانت تهدف إلى مساهمة العمال في تحسين الجودة، ثم بدأ هذا العدد في التزايد حيث أصبح يقدر بأكثر من مليون حلقة للجودة حالياً.

- ثم انتقلت حلقات الجودة إلى الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1978 إلا أنها لم تقلى النجاح وذلك لغياب عنصر هام يتمثل في ثقافة الجودة لدى الأفراد.

الاقتراحات الكفيلة بتطوير الإنتاج وتحسين جودته قياسياً بالمؤسسات الأمريكية، بالإضافة إلى الفرق بين المنتجات ذات الفائدة حيث تمثل 60.7% بالنسبة للعمال اليابانيين في حين تمثل 24% بالنسبة للعمال الأمريكيين.

2/ أهمية حلقات الجودة وأهدافها:

يركز الإداريين حالياً على الجودة وعلى التحسين المستمر في تقديم منتجات أو خدمات مميزة تتال رضا العملاء، لذلك اتجهوا إلى تكوين وتطوير أنظمة الجودة وتحديد معايير لقياس الأداء وتطويره، ومن أهم البرامج برنامج حلقات الجودة، ويمكن إظهار أهمية حلقات الجودة من خلال الأوجه المختلفة التالية:

1- مساهمة حلقات الجودة في تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد البشرية للمؤسسة باعتبارها أعظم أصولها.¹

2- إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في ضمان ولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة وأهدافها.

3- تنمية الشعور بوحدة المجموعة، وعمل الفريق، وتشجيع العمال على حل مشاكلهم ذاتياً وبطريقة منظمة.

¹ - فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص ص 103-104

4- تشجيع الإبداع لدى العمال وزيادة قدراتهم بخلق نوع من التحدي، التسويق والتنوع في المهام المنسوبة إليهم.

5- تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمات القيادية لهم.

* مراحل تطبيق حلقات الجودة والأساليب العلمية المستخدمة فيها:

ومن بين الأساليب العلمية المستخدمة في حلقات الجودة نذكر الأساليب التالية:

1- أسلوب العصف الذهني (Brian Storming):

وهي تقنية جماعية للبحث عن أفكار مبدعة، حيث تتطلب إجراء حوار باعتباره طريقة للتواصل الإبداعي وتقوم هذه الطريقة على احترام قاعدة (CQFD) والتي تعني:

- عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة أي "C" (Cesser la Censure).

- المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار أفكار جديدة أي "Q" (Qualité et quantité des idées)

- قبول كل فكرة- مهما كانت بسيطة أو سخيفة، لأنها قد تكون قابلة للتطبيق "F" (Farfelu) .

- كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلق أفكارا جديدة "D" . (Démultiplication)

2- أسلوب مخطط السبب والأثر: ⁽¹⁾ (Cause and Effect Diagramme)

يدعي أيضا عظمة السمكة أو مخطط "إشيكافا" ويقوم على تحديد الأسباب الأساسية لمشكل معين مصنفة وفق فئات معينة.

3- أسلوب جمع البيانات:

⁽¹⁾ محفوظ احمد أبو جودة ، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات ، ط2 الأردن : دار الواصل للنشر والتوزيع ، 2006، ص120.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص - دراسة حالة مطاحن الأحلام.

إن حل المشكلات تعد من أهم وظائف حلقات الجودة، لذا يجب تدريب أعضاء هذه الأخيرة على كيفية جمع البيانات اللازمة لتحليل المشكلة وحلها، من بينها أساليب اختيار العينات وجداول التكرار الإحصائية.

4- أسلوب تحليل "بارتو" (Pareto):

يدعي أيضا بأسلوب الأولويات حيث يهدف إلى تصنيف الظواهر والأسباب وفق أهميتها، حيث يساهم هذا الأسلوب في تقليص وتخفيض التكاليف بنسبة 60% إلى 80% في الغالب.

5- خرائط المراقبة الإحصائية:

- تعد من أهم الوسائل المستخدمة في حلقات الجودة، حيث تسمح بإعطاء نظرة دقيقة وسريعة حول المشكل المطروح، وبيان ما إذا كان هناك انحراف أو تباين بين المعايير والمواصفات القياسية والمنتج الفعلي.

6- الهيستوجرام أو توزيع القيم Histogrammes:

يهدف إلى توزيع عدد معين من القيم مما يسمح بإعطاء صورة واضحة عن طبيعة المنتج الفعلي والمعايير المحددة مسبقا بشكل صور بيانية قابلة للمقارنة، ومن ثم استخراج الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.⁽¹⁾

* عوامل فشل ونجاح حلقات الجودة:

قام العالم (DESSLER) عام 1983 بتحديد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى فشل حلقات الجودة وهي:

(1) محفوظ احمد أبو جودة، المرجع نفسه، ص 121.

- 1) نقص استيعاب العمال لفكرة حلقات الجودة وعدم إدراكهم لأهميتها.
 - 2) عدم وجود تجانس بين الإدارة وأفكار ومنتجات العمال.
 - 3) مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق معرفة وخبرة أعضاء الحلقة.
 - 4) انعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة كتعارضها مثلا مع جداول الإنتاج الخاصة ببعض الأعضاء.
- * ومن بين العوامل الواجب إتباعها لتحقيق النجاح في حلقات الجودة نذكر ما يلي:
- 1- التأكيد على أن كل فرد ضمن المجموعة قد انظم بمحض إرادته، وأنه فهم طبيعة التزامه نحو المجموعة.
 - 2- تصميم المنتج وفق معايير قياسية منظمة قابلة للتطبيق ومنسجمة مع هيكلها.
 - 3- ضمان الاتصال الدائم بين جميع قادة حلقات الجودة والتنسيق بينهم بهدف تحقيق الهدف العام للمؤسسة.
 - 4- اختيار مدرب قادر على تدعيم وتنمية قدرات قادة الحلقات وكذا أعضاء المجموعة.
 - 5- توفير الوقت اللازم لالتقاء الأعضاء في حلقات الجودة بشكل منتظم.
 - 6- التزام الإدارة العليا بالعمل على نجاح حلقات الجودة، والدعم المستمر من قبل جميع المستويات الإدارية.⁽¹⁾
- إن حلقات الجودة لاقت نجاحا باهرا، إلا أنها ليست الطريقة الوحيدة التي ابتكرها اليابانيون لتحسين منتجاتهم، فمن بين الأساليب التي قاموا بإنشائها أيضا أسلوب التحسين المستمر في الأداء.

⁽¹⁾ محفوظ احمد أبو جودة، المرجع نفسه، ص 122

المطلب الثاني: تطبيق معيار التحسين المستمر في الأداء: (KAIZEN)

أولاً : المبادئ الأساسية لأسلوب التحسين المستمر في الأداء:

من أهم المبادئ الأساسية التي يركز عليها التحسين المستمر في الأداء ما يلي:

✓ أن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، أي بدءاً بالإدارة العليا ووصولاً إلى العمال.

✓ أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات وتطويرها (Processus) للوصول إلى نتائج

أفضل.³¹

✓ أن أسلوب (KAIZEN) يعني تحسين الأداء في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة.

✓ أن (KAIZEN) توليفة متكاملة من الفكر الإداري، إذ تضم العمل سبل تحليل المشاكل واتخاذ القرار.

✓ تعتمد فلسفة (KAIZEN) على التسليم بأهمية العميل وضرورة إشباع رغباته وإرضائه (التوجه

بالعميل).

✓ أن (KAIZEN) عملية مستمرة في ذاتها، لذا يجب على كل من الإدارة والعمال أن يولها اهتماماً

مستمراً.

ثانياً : الأساليب المتبعة في التحسين المستمر للأداء:

يعبر (MASSAKIIMAI) عن فكرة (KAIZEN) في صورة مظلة تتدرج تحتها العديد من الأساليب

والطرق المتبعة للتحسين المستمر في الأداء، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹HubeRac jean- pierre, Guide des méthodes de la qualité : choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services, édition Maxima, 2ème édition, Paris 2001, P137

- تحسين الجودة.	- التوجه بالعميل.
- نظام الجدولة في الإنتاج.	- الرقابة على الجودة الشاملة (Tqc).
- التوريد في الوقت المحدد.	- الروبوت.
- مجموعات العمل الصغيرة.	- حلقات الجودة.
- علاقات العمل التعاونية.	- نظم الاستراحات.
- تحسين الإنتاجية.	- الآلية في الإنتاج (Automation).
- تطور المنتجات الجديدة.	- الصيانة الإنتاجية الكاملة (Tpm).

ثالثاً: مراحل تطبيق أسلوب التحسين المستمر في الأداء: إن الهدف الرئيسي من التحسين المستمر في الأداء هو زيادة مستوى رضا العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين للمؤسسة، حيث يتم هذا الأسلوب وفق المراحل التالية:¹

- 1- تحليل وتقييم الوضعية الحالية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- 2- وضع الأهداف الخاصة بالتحسين، والبحث عن الحلول الممكنة لتحقيق هذه الأهداف.
- 3- تقييم الحلول المقترحة والمفاضلة بينهما، ومن ثم تطبيق الحل الأفضل الذي تم الاتفاق عليه.
- 4- قياس - مراقبة - تحليل وتقييم النتائج الناجمة عن تطبيق الحل المختار بهدف التأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة.
- 5- وضع التعديلات والتغييرات اللازمة.

¹ علي السلمي "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزر" دار غريب للطباعة والنشر- القاهرة 1995، ص 81.

• إن أسلوب (KAIZEN) يبحث عن التحسين المستمر والتدريجي وليس عن الإبداع بعكس طريقة إعادة الهندسة، حيث يعتمد هذا الأسلوب على استعمال "حلقة ديمينج" (PDCA)، إذ يؤدي الاستعمال

العقلاني لها إلى حل مشاكل الجودة وتحسين أداء المؤسسة حلقة ديمينج" (PDCA).

1- التخطيط: أي وضع خطة عمل تتضمن القواعد الواجب تطبيقها والأهداف المراد بلوغها.

2- التطوير: أي تطبيق واحترام خطة العمل الموضوعة مسبقا وتسجيل الانحرافات.

3- التحليل: تتم من خلال مراقبة نتائج التنفيذ وتحليلها، ومن ثم اقتراح الحلول الممكنة.

4- العمل: أي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والحلول المناسبة لحل المشاكل المطروحة

المطلب الثالث : تطبيق معيار حماية المستهلك .

أولا : آليات حماية المستهلك من الغش والخداع التسويقي.

توجد مجموعة من الآليات تكفل توفير الحماية للمستهلك من الغش والخداع التسويقي الممارس عليه من قبل الأطراف التي تتعامل معه في إطار عملية التبادل، وهذا بما تتضمنه هذه الآليات من إجراءات تقود في النهاية إلى حصول المستهلك على التعويض المناسب والكافي في حالة وجود عيوب في تصميم ما قدم له، أو في حالة التضليل فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بمستوى جودة المنتجات موضوع التبادل، إلى غير ذلك من الانتهاكات التي قد يذهب المستهلك ضحية لها؛ ومن بين أهم هذه الآليات التي يمكن أن تكفل حماية المستهلك نجد ما يلي:

1- دور الآليات التسويقية في حماية المستهلك.

يتمثل دور الآليات التسويقية بالنسبة لحماية المستهلك في النقاط التالية:

أ- تفعيل أساليب توعية المستهلك عن طريق الإرشاد والتوجيه بما يكفل حمايته، وصيانة حقوقه؛ وفي هذا الإطار يبرز الترويج كأحد أقوى هذه الأساليب تأثيرا في تحقيق هدف نشر الوعي والثقافة بين المستهلكين (باعتباره أداة اتصال مباشر وغير مباشر)؛ وعليه لكي نضمن تحقيق الفعالية في أداء هذه الوسيلة من حيث التأثير ينبغي أن تصاغ وتصمم الرسالة الترويجية بصورة جيدة.

ولكي يؤدي الترويج دوره المخطط في حماية المستهلك، يجب أن تتوفر مجموعة من العوامل، من بينها: أن تتضمن الرسالة الترويجية معلومات صحيحة وصادقة ودقيقة وذات جودة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها في الحماية؛ بالإضافة إلى مدى التوفيق في اختيار فكرة الرسالة الترويجية وما مدى وضوحها بما يضمن تقبلها من طرف الجمهور الموجه إليه...الخ.

ب- مدى التزام المنتجين أو البائعين بضرورة كتابة كل البيانات الخاصة بالسلع على غلافها مما يتيح توفير الحماية للمستهلك، ومن ثم تمكينه من اتخاذ قرار الشراء بكل حرية؛ حيث يكون المستهلك على دراية كافية بمحتويات وكمية ومجالات وطرق استعمال كل منتج من المنتجات، إلى غير ذلك من المعلومات الضرورية، على أن تصاغ كل هذه الأمور بلغة بسيطة وسهلة تتيح للمستهلك استيعابها وفهمها.¹

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 15، قانون حماية المستهلك رقم 03/09 المؤرخ في 08 مارس 2009

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص - دراسة حالة مطاحن الأحلام.

ج- تولي المراكز والهيئات المختصة عملية وضع المواصفات القياسية للمنتجات، وإقناع المنتجين بمدى أهمية تقديم البيانات الكاملة والدقيقة والصادقة عن منتجاتهم في حماية المستهلك من الغش والخداع التسويقي، وكذلك حمايته من الأخطار.

د- إلزام المنتجين أو البائعين بضرورة توفير الضمان للمستهلك عن السلع والخدمات المقدمة له سواء أكان هذا الضمان صريحا أو ضمنيا، مكتوبا أو شفويا.

هـ- تفعيل الرقابة الدقيقة من طرف الهيئات المختصة فيما يخص مخالفات الأسعار، مع تشديد العقوبات الرادعة حتى لا يتضرر المستهلك.

ك- تحديد الأسعار بطريقة واقعية بما يتناسب مع القدرة الشرائية للمستهلك، مع متابعة التغير في الأسعار بما لا يضر بمصالح المستهلك.

ل- توفير الشروط الصحية لاستخدام المواد والعبوات بما في ذلك التعبئة والتغليف.

ر- الالتزام بإيصال المنتجات إلى المستهلك في المكان والزمان المناسبين، مع تحقيق العدالة في التوزيع.

2- دور الجودة ورقابة الجودة في حماية المستهلك.

تلعب الجودة دورا هاما في ضمان حماية المستهلك، كما يمكن أيضا تحقيق هدف الحماية من خلال تفعيل نشاط الرقابة على الجودة.

أ- أهمية الجودة في ضمان حماية المستهلك.

تعتبر الجودة والتقييس من الآليات الهامة التي تعتمد في ضمان حماية المستهلك خاصة بعد هيمنة الاتجاه المتزايد إلى عولمة الأسواق واشتداد المنافسة، تزايد ظاهرة الغش والخداع التسويقي الذي يتعرض له المستهلك؛ فاعتماد الجودة والتقييس يعني أن المؤسسات اتجهت للبحث عن ما يميزها في الأسواق عن

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص - دراسة حالة مطاحن الأحلام.

منافسيها، كما أن ذلك يعني في الوقت نفسه أنها تركز على المستهلك، وتسعى إلى كسب رضاه وضمن وفائه من منطلق أن هذا المستهلك هو المبرر الرئيس لوجودها واستمرارها في السوق.

ولكي يتحقق للمؤسسات هذا الهدف وغيره من الأهداف الأخرى لجأت إلى بذل كل ما في وسعها من أجل حماية المستهلك من الغش التسويقي باعتباره من أعلى أصولها، وهذا عن طريق ضمان جودة المنتجات المقدمة له من خلال التقيد بمتطلبات المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO)، والتي يعتبرها المستهلك بمثابة مرجع للتمييز بين المنتجات المعروضة في الأسواق.

كما أن عدم تقيد المؤسسات بعنصر الجودة يجعلها تخل بمبدأ حماية المستهلك، مما يعني من جهة أخرى أن هذه المؤسسات سوف تفقد أجزاء هامة من أسواقها، ومن ثم مستهلكيها نظرا للعلاقة القوية الموجودة بين الجودة والتسويق؛ فعندئذ سيتملك المستهلكون شعور بعدم الرضا نتيجة للنقص في جودة السلع والخدمات المقدمة، الأمر الذي يكون لديه انطبعا سيئا عن صورة تلك المؤسسات، وسيضطره ذلك إلى البحث عن منتجات أخرى لمؤسسات أخرى؛ وتكون النتيجة في الأخير مكلفة للمؤسسات المتهاونة في موضوع الجودة ومن خلالها حماية المستهلك؛ وسيقود ذلك في الواقع إلى أن تجد تلك المؤسسات نفسها في وضعيات تنافسية ضعيفة، وسيطلب منها عندئذ بذل مجهودات كبيرة لتصحيح صورتها مرة أخرى في ذهن المستهلكين.¹

ب- دور رقابة الجودة في حماية المستهلك.

تلعب الرقابة على الجودة دورا هاما في حماية المستهلك من الأضرار الصحية الناتجة عن استعمال مواد أو أغذية فاسدة، وفحص السلع المنتجة محليا أو المستوردة، ومحاربة الاحتكار، ووضع مواصفات قياسية للإنتاج والاستيراد والتصدير.

¹ الجريدة الرسمية، مرجع سابق

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص - دراسة حالة مطاحن الأحلام.

وتوجد عدة تعريفات لمفهوم رقابة الجودة من بينها أنها: "مجموعة من الأنشطة المحددة، والتي تستخدم بهدف التأكد من الإنتاج الذي تم تحقيقه يتفق ويتطابق مع تلك المواصفات التي وضعت له سلفاً".¹

ويمكن للرقابة على الجودة أن تؤدي دورها بفعالية في حماية المستهلك من خلال قيام الأشخاص المؤهلون قانوناً بالمعاينة المباشرة، أو بالفحوص البصرية، وبواسطة أجهزة المكايل والموازين والمقاييس، وبالتدقيق في الوثائق، والاستماع إلى الأشخاص المسؤولين، أو بأخذ عينات من المنتج، بالإضافة إلى زيارة الأماكن والتجهيزات ذات العلاقة بالمنتجات الموجهة للاستهلاك، وهذا في كامل أوقات العمل.

ثانياً: تحليل واقع وآفاق حماية المستهلك في الجزائر.

بعد تزايد الاهتمام بالمستهلك على المستوى الدولي نظراً لتعاظم الضغط الذي أصبحت تمارسه جمعيات حماية المستهلك، وجدت الجزائر نفسها مضطرة للاهتمام نسبياً بالمستهلك، فعمدت إلى إنشاء هيئات وتعيين إدارات تعنى بموضوع حماية المستهلك، وسن القوانين والتشريعات التي تكفل مراقبة مدى مطابقة المنتجات المعروضة لغرض الاستهلاك لمقاييس الجودة، ومن ثم محاربة الغش وحماية المستهلك؛ إضافة إلى ذلك فقد تبنت الجزائر حقوق المستهلك التي أقرتها ميثاق منظمة الأمم المتحدة.

كما دعمت الجزائر هذا التوجه الرسمي للحماية بتشجيع المنظمات غير الحكومية، أي جمعيات المجتمع المدني في لعب دور أساسي في مجال حماية المستهلك.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 15، قانون حماية المستهلك رقم 03/09 المؤرخ في 08 مارس 2009 .

1- الأطراف المسؤولة عن حماية المستهلك الجزائري من الغش والخداع التسويقي.

ترجع مهمة الإشراف رسميا على حماية المستهلك في الجزائر إلى وزارة التجارة، حيث تتولى تنفيذ نظام مراقبة السلع الغذائية والخدمات المرتبطة بها من زاوية مدى مطابقتها لمعايير الجودة والصحة والأمان؛ كما يتم تنفيذ هذا الدور الحمائي للمستهلك إضافة للوزارة الوصية قطاعات وزارية أخرى تتمثل في:

أ- وزارة السياحة، وذلك من خلال عمل مفتشي السياحة.

ب- وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، وهذا عن طريق مصالح الوقاية، والمخابر الولاية للصحة.

ج- وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، وهذا بواسطة مصالح الطب البيطري، مصالح الصحة النباتية.

د- وزارة الدفاع الوطني، من خلال عناصر الدرك الوطني.

هـ- وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وهذا عن طريق مكاتب النظافة، كذلك الأمن الوطني.

يضاف إلى هذه الهيئات الرسمية، هيئات أخرى غير رسمية تتمثل في الجمعيات المهنية وأرباب العمل، وجمعيات حماية المستهلك؛ وهذا من منطلق ضرورة مساعدة الدوائر الحكومية في الوفاء بهذه المهمة النبيلة والأخلاقية، فليس أحرص على تحقيق مصلحة المستهلك من المستهلك نفسه.

2- آليات حماية المستهلك الجزائري من الغش والخداع التسويقي.

بغية تفعيل حماية المستهلك في الجزائر تماشيا مع ما تشهده حماية المستهلك من تطور نوعي على المستوى الدولي، أصدرت الجزائر في أوائل سنة 1989 القانون رقم (89-02) المؤرخ في: 07 فبراير 1989، المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك، حيث يجسد هذا القانون المبادئ الأساسية لمراقبة

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص - دراسة حالة مطاحن الأحلام.

السلع والخدمات المعروضة للاستهلاك، ومحاربة وقمع مختلف أنواع الغش والتحايل الممارس على المستهلك، ومن المبادئ الأساسية التي تضمنها هذا القانون نجد:¹

أ- إجبارية أن يتوفر المنتج، سواء أكان سلعة أو خدمة على ضمانات ضد كل المخاطر التي يمكن أن تتسبب في إحداث ضرر بصحة المستهلك، أو بأمنه، أو بمصالحه المادية.

ب- إجبارية مطابقة المنتج المعروض للاستهلاك للمعايير المعتمدة، والمواصفات القانونية والتنظيمية.

ج- إجبارية إعلام المستهلك بخصائص ومميزات المنتج المعروض من أجل الاستهلاك.

د- إجبارية المراقبة الذاتية، بالإضافة إلى إجبارية الضمانات.

هـ - حق المستهلك في تجريب المنتجات المقدمة إليه في إطار التبادل.

ومن أجل وضع القانون المشار إليه أعلاه حيز التنفيذ، تم إصدار أكثر من 70 نصوصا تنظيمية متعلقا بإجراءات المراقبة والمواصفات التقنية لبعض المنتجات.

يضاف إلى ذلك صدور القانون رقم: 02/04 بتاريخ 23 جوان 2004، الذي يحدد القواعد المطبقة على الممارسات التجارية من أجل تدعيم المنظومة التشريعية المنظمة للمجال التجاري بصفة عامة وحماية المستهلك بصفة خاصة من الأشكال الجديدة للتحايل والغش والتلاعب، لما لهذه الأشكال من قدرة على تضليل المستهلك بشأن السلع والخدمات التي تقدم له؛ ويتضمن هذا القانون عدة جوانب تتمثل في: الأحكام العامة، شفافية ونزاهة الممارسات التجارية، المخالفات والعقوبات، معاينة المخالفات ومتابعتها، وأخيرا الأحكام الختامية.

¹ الجريدة الرسمية، مرجع سابق

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص - دراسة حالة مطاحن الأحلام.

انطلاقاً من ذلك نرى أن المستهلك- خاصة في الجزائر- في أمس الحاجة إلى حماية متعددة الأبعاد (صحية، أسرية، اجتماعية، تسويقية، إعلامية، معنوية....)؛ كما يعتبر هو نفسه أو خطوة في ضمان هذه الحماية، وهذا من خلال عدم تهافته على المنتجات الاستهلاكية إلا بالقدر الذي يتماشى مع حاجاته وإمكاناته المالية، والتزامه بمبدأ ترشيد استهلاكه وعقلنة إنفاقه.¹

كما يجب على المستهلك أن يكون واعياً بضرورة حماية نفسه من الأطراف الأخرى التي تشكل معه عناصر عملية التبادل، وهذا من خلال التدقيق في مدى صلاحية أي منتج معروض عليه للاستهلاك بالرجوع إلى البيانات، وأخذ بعين الأسعار، أي ينبغي عليه تثقيف نفسه سواء تعلق الأمر بالجوانب الصحية الوقائية، أو تعلق الأمر بالجوانب التجارية والاقتصادية، وهذا كله من حماية نفسه من الغش والخداع الذي يمكن أن يمارس عليه في هذا المجال.

كما نرى إضافة إلى ذلك ضرورة أن يكون هناك تعاون بين قوى المجتمع الرسمية والمدنية، وهو ما يمكن اعتباره المدخل الرئيس لإحداث التغيير المطلوب قانوناً وممارسة بالنسبة لهذا الموضوع الحساس والهام في الوقت نفسه؛ لأن المستهلك الفرد سيكون فاعلاً ويصنع النجاح إذا ما أراد ذلك؛ فمن خلال سلوكه اليومي من مراقبة السلع والتأكد من معلوماتها ونوعيتها وإصراره على الشكوى لدى جمعيات حماية المستهلك وهيئات الرقابة هو الذي سيضغط على الجميع وسيحدد مصير تطوير الاقتصاد؛ إذا المستهلك- في رأينا- هو الذي يحدث التوازن لأنه هو في النهاية من يختار ويدفع السعر، أما سكوته ولا مبالاته وضعف اطلاعه سيؤدي إلى استمرار الفساد والغش وغلاء الأسعار.

ومن جهة أخرى يجب تفعيل الأساليب الترويجية في توعية المستهلك وتوجيهه بما يضمن حمايته وحفظ حقوقه، وهو ما نعتبره من أنجع أساليب الحماية، ونقصد بذلك تفعيل الاتصال والذي يتم عن طريقه نقل

¹ الجريدة الرسمية، مرجع سابق.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص - دراسة حالة مطاحن الأحلام.

المعلومات عن السلع والخدمات والأفكار للمواطنين لتعريفهم بتلك المنتجات وإقناعهم بقبول أو رفض ما تم الإعلان عنه من حيث مكوناته، ومقدار المنفعة التي يحصلون عليها؛ أي يجب نشر الوعي والثقافة بين الجماهير التي يحتمل أن تنتفع من هذه المنتجات؛ يضاف إلى ذلك التعرف على وجهات نظر المستهلك، ولكي نضمن فعالية هذه الأساليب وتأثيرها فإن ذلك يعتمد أساساً على الفكر والتصميم الجيدين للرسالة الترويجية بالإضافة إلى الحملات الإعلانية المخططة.

الخاتمة :

بعد انتقال الجزائر من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، أضحي على مؤسسات القطاع الخاص تحسين طرق التسيير بما يتماشى ومتطلبات الحياة الاقتصادية الجديدة بهدف مواكبة التطورات .

و حتى يتسنى لها ذلك لابد من القيام بتصميم إداري فعال يضمن لها التحكم في الجودة والنوعية إضافة إلى تدعيم هياكلها بخلية تتولى المراقبة والتوجيه ، وتعمل على توظيف عمال مؤهلين يعملون على مراقبة مختلف العمليات الإنتاجية ، كما أن تصميم نظام يقوم على جودة المنتج في مؤسسات القطاع الخاص وتطبيقه بفعالية يضمن لها بقاءها واستدامتها.

كما أن وجود خلية للمراقبة على درجة عالية من النوعية في المؤسسة يضمن لها تحسين المنتج والرفع من كفاءة العاملين ، وكذلك التقليل من الأخطاء ومظاهر الغش والفساد ، وانطلاقا من ذلك سطرت الدراسة النتائج التالية:

❖ نظرا لان المؤسسة لا تطمح للارتقاء بنشاطها إلى مستوى أعلى بقيت العملية الإنتاجية تسيير فقط على المستوى المحلي وعلى الرغم من ذلك فان مصالحها وهياكلها تسيير بشكل يتواءم وما ترمي إليه معايير إدارة الجودة الشاملة ، لكن هذا لا يفي أن تعمد إلى تطبيق الجودة وذلك لما تفرضه التطورات اليوم في مجال تسيير المؤسسات باختلاف أنشطتها .

❖ تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تركز دائما على الإنتاج وعلى عملياته، مهملة في ذلك السلوك التنظيمي وكل أبعاده التي لها دور بالغ الأثر في النظام الداخلي للمؤسسة .

❖ كما يتضح عدم تطبيق المؤسسة لنظام الرقابة الداخلية على الرغم من وجود هيكل خاص .

الملحق رقم: (1)

السؤال الأول : هل تعتمدون نظام إدارة الجودة الشاملة؟

السؤال الثاني : هل تمتلكون شهادة الايزو؟

السؤال الثالث : ما هو سبب عدم تحصلكم على شهادة الايزو؟

السؤال الرابع : ما هي المعايير التي تعتمدون عليها من غير الايزو؟

السؤال الخامس : هل توجد جهات مانحة لشهادة الايزو على مستوى ولاية ورقلة؟

السؤال السادس: ما هي المراحل التي تمر بها العملية الإنتاجية؟

السؤال السابع : هل لديكم رقابة مستمرة على جودة المنتج؟

السؤال الثامن: ما هي المراحل التي تمر بها عملية مراقبة الجودة؟

السؤال التاسع : هل الموظفون يتلقون التدريب بشكل مستمر ودائم ؟

السؤال العاشر: ما هي أهم الأمور التي يتم على أساسها تحسين أداء الموظفين ؟

السؤال الحادي عشر : ما مدى انعكاس عملية تحسين الأداء على العامل وجودة المنتج؟

السؤال الثاني عشر: كيف تساهم حلقات الجودة في تحسين أداء العاملين ؟

السؤال الثالث عشر : ما هي الجهة المسؤولة على المراقبة التقنية للمادة الأولية ؟

السؤال الرابع عشر: ما هي الآليات المتبعة من طرف المؤسسة لحماية المستهلك؟

السؤال الخامس عشر: ما هو دور الرقابة على الجودة في حماية المستهلك؟