

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع :

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل المخطط
الإستراتيجي للمؤسسة

دراسة حالة - مؤسسة الإسمنت و مشتقاته - ECDE -

تحت إشراف :
د. شنوفي وسيم

إعداد الطالب :
حبار عماد الدين

مكان التبرص : مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف

فترة التبرص: من 2018/04/01 إلى 2018 /05/31

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا يليق بجلاله على توفيقه اياي لإتمام هذا العمل أما بعد : أوجه شكري إلى الأستاذ الفاضل الدكتور شنوفي وسيم لما محني من جهد ووقت وتوجيهات و إرشادات لإنجاز هذا العمل .

كما أتقدم بالشكر لجميع الأساتذة الذين ساهموا ولو بإرشادهم في إنجاز هذا العمل ، ولا يفوتني التقدم بجزيل الشكر و الإمتنان إلى كافة العاملين بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف نظير تسهيلهم مهمة إنجاز الجانب التطبيقي من هذه المذكرة .

و أخيرا أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل ...

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الروح الطاهرة لأبي الذي

لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي زودتني بالدعم والمحبة

أقول لهما : أنتم من وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على

شغف الإطلاع والمعرفة

وإلى إخوتي وأسرتي جميعاً

ثم إلى كل من علمني حرفاً أصبح برقه يضيئ

الطريق أمامي

المخلص

يعد منهج إدارة الجودة الشاملة أحد أهم طرق الإدارة التي تميز المؤسسات العصرية في ظل الإنفتاح الإقتصادي الكبير والمنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق العالمية ، خاصة وأنها تساعد على تفعيل تنافسية المؤسسة جراء تحسين سمعتها في السوق وتعزيز ثقة الزبون والمستهلك بها لا سيما وأنها تسعى دائما نحو التطوير و التحسين المستمر .

وقد عرجت هذه الدراسة على موضوع ذو درجة كبيرة من الأهمية ألا وهو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل المخطط الإستراتيجي للمؤسسة ، حيث تم إجراء الدراسة في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف لاستشفاف مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في إلتزام الإدارة العليا والتركيز على الزبون والتحسين المستمر والتعاون والمشاركة الجماعية و الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها و إتخاذ القرارات بناء على الحقائق في المؤسسة ، و كشفت نتائج الدراسة على أن تطبيق هذه المبادئ هو متفاوت من مبدئ لآخر وهو يميل إلى المتوسط على العموم رغم الجهود الحثيثة التي تبذلها المؤسسة في سبيل التطبيق السليم والفعال لهذه الفلسفة الإدارية .

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة ، تنافسية لمؤسسة ، التحسين المستمر

ABSTRACT :

The total quality management is one of the important methods that distinguish modern institutions in terms of Economics openness and Strong competition in the international markets , especially as It helps to activate the competitiveness of the institution by gaining customer trust .

The study dealt with the issue of the application of totale quality management in the strategic plan of the institution , the study was conducted in the Cement and Derivatives Company to investigate the extent to which the principales of totale qualité management are applied , namely the commitment of top management , customer focus , continuous improvement , teamwork and prevention errors before the occur and making decisions based on facts .

The results of the study revealed the uneven application of these principles from the biginnig to the last and the tendency to apply them in general to the the averge despite the efforts of the institution in this context .

Keywords : totale quality management , competitiveness of the institution , continuos improvement .

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	مقارنة الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	01
20	مقارنة بين الأيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة	02
23	خطوات إنجاز مرحلة التخطيط	03
36	العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة	04
54	تقسيم عمال المؤسسة حسب المديریات	05
60	خطوات الحصول على شهادة المطابقة	06
62	عدد الإستثمارات الموزعة والمسلمة	07
64	مبادئ إدارة الجودة لشاملة موزعة حسب فقرات الإستبيان	08
65	الخماسي للإستبيان (Likert) درجات مقياس ليكرت	09
65	الخماسي (Likert) مجالات الإتجاهات حسب مقياس ليكرت	10
67	توزيع أفراد المؤسسة حسب المتغيرات الديموغرافية	11
68	رأي المؤسسة حول الجودة	12
69	مدى إلتزام الإدارة العليا للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة	13
70	مدى إهتمام المؤسسة بمبدأ التركيز على الزبون	14
72	مدى إهتمام المؤسسة بمبدأ التحسين والتطوير المستمر	15
73	مدى إهتمام المؤسسة بمبدأ التعاون والمشاركة الجماعية	16
74	مدى إهتمام المؤسسة بمبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	17
75	مدى إهتمام المؤسسة بمبدأ إتخاذ القرارات بناء على الحقائق	18
77	ترتيب مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب درجة إهتمام المؤسسة	19

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	العلاقة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة	01
15	إدارة الجودة الشاملة	02
17	شبكة المستهلك / المورد	03
21	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000	04
26	الفوائد المختلفة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والنتيجة عن عامل الاعتمادية	05
31	إرتباط الرؤية والرسالة بأغراض التنظيم	06
33	نموذج الإدارة الإستراتيجية	07
41	النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المؤسسة	08
42	نظام الوقت المحدد	09
45	دور المراقبة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية	10
46	الأثار الإيجابية للجودة العالية	11
47	التوجه بالزبائن والميزة التنافسية	12
48	سلسلة ديمينغ للتحسين المستمر للجودة ووسائل تحقيقها ومعطياتها	13

المقدمة العامة :

لا أحد يعارض أن طبيعة الوضع الحالي والمنافسة الشديدة التي يشهدها القطاع الإقتصادي وتنوع الأساليب والتقنيات وتسارع حركة التغيير بصفة غير مسبوقه خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي جعل الشركات والمؤسسات الإقتصادية في حالة بحث وسعي دائمين ومستمرين لضمان أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية و تطوير مركزها التنافسي لضمان الإستمرار في الأسواق المحلية وتعزيز فرص إقتحام الأسواق العالمية ، إذ أضحت صفة مرافقة لكل أنواع الخدمات في جميع القطاعات وعلى مستوى كل المنشآت كبيرة ، متوسطة أو صغيرة .

ونتيجة لذلك وتكيفاً مع هذا الوضع كان لزاماً على المؤسسات الإقتصادية التغيير من سلوكها والتركيز على كسب ثقة العملاء والعمل على إرضائهم ، بعد أن كان هدفها مجرد إشباع الطلب الكمي بتحسينها للطاقة الإنتاجية ، وعملاً منها في هذا الإتجاه قامت المؤسسات الإقتصادية برسم إستراتيجية مبنية على عدة مفاهيم مرافقة لهذه الأجواء التنافسية التي تضمن لها الثبات والتقدم في حال تطبيقها و إتخاذها كأسس راسخة ، والسعي نحو تحديث الأساليب الإدارية ، ولعل أحد أكثر الإتجاهات التي لاقت قبولا عاما في جل دول العالم هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب ومنهجية تحدد قوة و مركز المؤسسة .

ومن هذا المنطلق تم تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة التي إعتبرتها المؤسسات إحدى أهم تحدياتها التي يتوجب عليها خوضها للوصول إلى أفضل أداء ممكن كونها تمثل دالة للثروة ووسيلة لا غنى عنها لإحداث تغييرات في فلسفة وأسلوب العمل وتحديد الأهداف والسعي نحو تحقيقها بما يتناسب مع إستراتيجية المؤسسة وتوجهها .

يعد النسق المشترك الذي أصبحت تتميز به الأسواق العالمية والقائم على إحترام الزبون والعمل على إرضائه أصبح سرا للتميز والتفوق لمعظم المؤسسات وهو ما يؤكد على أن إدارة الجودة الشاملة تقدم اليوم صورة مختلفة عن تلك التي كانت من قبل بفضل قدرتها على التكيف بشكل سريع ومرن مع متغيرات المناخ الإقتصادي .

إن حجم الإهتمام الواسع الذي نالته إدارة الجودة الشاملة ليس وليدا للصدفة ، وإنما هو صورة لما حققه هذا المنهج الإداري من النجاح الباهر خلال العقدين الماضيين من الزمن خاصة على مستوى الشركات اليابانية التي تعد رائدة ومثال يحتذى به في مجال إدارة الجودة الشاملة متنوعة بالشركات الأمريكية والأوروبية لتصبح هذه الفلسفة الشغل الشاغل للشركات العالمية وحديث الساعة في أوساط الأعمال وكذا مراكز البحث في العالم .

أولا : تحديد وصياغة الإشكالية

يطرح مجال الاعمال الحديث العديد من التحديات التي تعيشها المؤسسات في جميع المجالات والتي من شأنها أن ترهن إستمراريتها أو بقائها في الأسواق مما يفتح المجال أمامها نحو السعي إلى تحقيق ميزة تقوي مركزها التنافسي في ظل ما يسمى بعولمة المنافسة.

وعلى غرار باقي مؤسسات العالم فإن المؤسسة الجزائرية لا يمكنها الوقوف جانبا أو البقاء على الهامش حيال هذه المتغيرات ، بل يتعين عليها السعي نحو توثيق أصول أساليب إدارة الجودة الشاملة ضمن مخططها الإستراتيجي، ووفقا لهذا المنظور تتبلور إشكالية دراستنا الرئيسية المتمثلة في : **ما مدى**

تبني المؤسسة الجزائرية لمنهج إدارة الجودة الشاملة ضمن مخططها الإستراتيجي؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية ، الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي إدارة الجودة الشاملة و ما هي عناصرها ؟
- ما الرابط بينها وبين التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ؟
- ما هي مراحل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

ثانيا : فرضيات البحث

1. الفرضية العامة :

قد يكون معيار الحديث عن الجودة لدى المؤسسات الإقتصادية هو مدى حيازة وسائل إنتاج على درجة عالية من التقنية لضمان أحسن نوعية جودة عند الإنتاج . أما المؤسسات الجزائرية فقد يكون إهتمامها منصبا على إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري حديث ضمن إستراتيجيتها للحصول على المواصفات العالمية من أجل المنافسة في ظل إنفتاح السوق الجزائرية.

2. الفرضيات الفرعية :

على ضوء الفرضية العامة نطرح بعض الفرضيات الفرعية :

- تعد إدارة الجودة الشاملة منهج تطبقه المؤسسة الطامحة إلى التحسين من وضعيتها والتطوير من منتجاتها .
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستدعي إلتزام القيادة العليا بتنفيذ متطلبات هذا المنهج وزجه ضمن الإطار الإستراتيجي للمؤسسة .
- يتوقف تطبيق إدارة الجودة الشاملة على توفر المؤسسة على آلات ومعدات رفيعة المستوى والتقنية للتحكم في جودة المنتجات .

ثالثا : أهداف البحث

تلخص أهداف هذا البحث فيما يلي :

- تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وإيضاح مختلف الجوانب المتعلقة به وتأثيره على إستراتيجية المؤسسة .
- الوقوف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة ومدى التزامها بالعمل بمبادئ هذا المنهج .
- محاولة التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

رابعا : الدراسات السابقة

نال موضوع إدارة الجودة الشاملة قدرا مهما من الدراسات السابقة في جانبيها النظري و التطبيقي في المؤسسات ككل إنتاجية كانت أو خدمية ، إلا أن الدراسات التي ربطت بين إدارة الجودة الشاملة والإستراتيجية هي قليلة نوعا ما وهو ما يميز بحثنا عن غيره من البحوث التي تناولت موضوع الجودة الشاملة.

سنستعرض الدراسة الخاصة بإستراتيجية المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي سعى من خلالها عبد النور بن بحة إلى معرفة فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهل تعد أمرا ضروريا أو خيارا إستراتيجيا تفرضه البيئة المحيطة بالمؤسسة من خلال دراسة ميدانية قادتته إلى مجمع صيدال المتخصص في الصناعات الصيدلانية .

وقد توصل في دراسته إلى أن نظام الجودة الشاملة بصفة عامة هو أمر لا مفر منه في حياة المؤسسة إذ يفرضه الواقع اليومي تماشيا مع الركب الحضري والعلمي ، كما أن الإهتمام بنظام ISO هو الآخر أولوية للمؤسسة بإعتباره أداة للتحسين المستمر وروح نظام إدارة الجودة الشاملة ، و أن مجمع صيدال كأبي مؤسسة جزائرية له نقاط قوة مستمدة من الجهود الحثيثة للإدارة العليا للمجمع وكافة العاملين فيه في مجال الجودة ، كما أنه لا يخلو من النقائص ونقاط الضعف التي يجب على الأطراف المسؤولة العمل على حلها وتجاوزها .

خامسا : أهمية الدراسة وأسباب إختيار الموضوع

تتبع أهمية البحث من خلال تناوله لموضوع يتسم بالحدائثة في أدبيات الإدارة إذ أنه يشغل شريحة كبيرة من الباحثين خلال العقود الأخيرة خاصة بعد الدور الذي لعبه في تحقيق نجاح المؤسسات وخاصة اليابانية منها ، على أمل أن تشكل هذه الأبحاث دليل علمي في كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل السليم على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لجني ثمار هذا المنهج الإداري

و يعود سبب إختيار موضوع الدراسة إلى الدوافع التالية :

- ضرورة إبراز دور إدارة الجودة الشاملة كعنصر أساسي من المزيج الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة ضمن إطارها الإستراتيجي ، خاصة أن العديد من الدراسات أوردت أن عنصر إدارة الجودة الشاملة أصبح أكثر أهمية من باقي العناصر الإدارية الأخرى في تحقيق النجاح .
- ركود الإدارات في بعض المؤسسات بسبب إشغالها بالمنافسة الداخلية وإهمالها للتغيير في المنهج الإداري وتتبع تطور العلوم الإدارية وتبنيها الجديد والمفيد منها
- توسيع الحاصل العلمي في هذا المجال وتسليط الضوء على الجانب التطبيقي لإحدى المؤسسات الإقتصادية الجزائرية .

سادسا : منهجية الدراسة

من أجل دراسة هذا الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بالوقوف على أهم المفاهيم المرتبطة بالمشكلة موضع الدراسة، وكذا توفير البيانات المتعلقة بها، و للوقوف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالاعتماد على مصادر جمع بيانات غير مباشرة كالكتب، المجلات، المذكرات ومواقع الإنترنت... أما الدراسة الميدانية فقد اعتمدنا فيها على كل من المقابلة والاستبيان المعد خصيصا لجمع هذه البيانات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة. كما قمنا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم . لعرض وتحليل هذه البيانات 19 النسخة SPSS الاجتماعية .

الفصل الأول

الإطار النظري و المفاهيمي
لإدارة الجودة الشاملة
والتخطيط الإستراتيجي
والعلاقة بينهما

المبحث الأول : مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

سنستعرض في هذا المطلب مفهوم إدارة الجودة الشاملة ولكن قبل ذلك سنعرج على بعض المفاهيم المتعلقة بها ومن بينها مفهوم الجودة من بعض الزوايا المختلفة وكذا تطورها التاريخي .

1. ماهية الجودة وبعض مفاهيمها

1.1. مفهوم الجودة من منظور إسلامي :

تعد جودة العمل وإتقانه في كل شؤون الحياة أساسا من أساسيات ديننا الحنيف إذ ورد الأمر في ذلك في غير ما مناسبة في كتاب الله تعالى وسنة نبيه سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام ولقد وجه سبحانه وتعالى إلى أن صفتي الحفظ والعلم أساس لنجاح العامل في عمله وسبب لجودة العمل وإتقانه، ومدار كل هذا يدور حول إحسان العمل وإجادته إذ العبرة ليست بكثرة العمل بقدر ما هي بحسنه ، وبالتالي يمكن تلخيص الجودة في كلمة واحدة " الإحسان " ومن هذه الكلمة تلخيصا وليس تحديدا قوله سبحانه وتعالى { { وأحسنوا إن الله يحب المحسنين } } البقرة :195.

وقوله صلى الله عليه وسلم "" إن الله كتب الإحسان على كل شيء ""
وقوله أيضا "" إن الله يحب إذا عمل أحد منكم عملا أن يتقنه ""¹

2.1. مفهوم الجودة:

1.2.1. الجودة لغة : أصلها من الجود والجيد نقيض الرديء²

أما في اللغة اليونانية فإن مصطلح *Qualité* مشتقة من الكلمة اليونانية *Qualités* ويقصد بها طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة³

2.2.1. الجودة إصطلاحا : يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التي يعترتها بعض الغموض ويختلف

مفهومها من سياق لآخر، ولقد صاغ علماء العصر والمشتغلون في علم الجودة تعريفاتهم في صيغ كثيرة أهمها :

¹ محمود عبد الفتاح رضوان ، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة .. قبل أن يكون تطبيق ، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة 2012، ص ، 13

² مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمات ، دار جرير للنشر، عمان ، 2002 ، ص 27

³ مدحت أبو نصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 62

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي والعلاقة بينهما

الجودة تعني " إنتاج مؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من النوعية المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتوافق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها " ¹.

وقامت وزارة الدفاع الأمريكية بتعريف الجودة على أنها " القيام بعمل الشيء الصحيح من أول وهلة والتطوير المستمر مع تحقيق رضا الزبائن دائما " ² أما المؤسسة الدولية للتقييس (ISO) فقد عرفت الجودة على أنها " الدرجة التي قد تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا " ³.

من جهة أخرى يرى ديمينغ أن الجودة هي " أنظمة غير المعيب " ⁴ وعرفها جوزيف جوران على أنها " مدى ملاءمة المنتج للإستخدام " ⁵ والمقصود بالجودة في هذا التعريف مدى قدرة المنتج على تقديم الشيء الذي يريده الزبون منه .

فيما عرف بات كوفمان وساندي واتمور الجودة بأنها " تلبية لإحتياجات الزبون المتوقعة وإتقان الأعمال من أول مرة " ⁶.

ومن الجهة المقابلة يمكن تعريف الجودة من زاوية المستهلك على أنها " تلبية أو تخطي توقعات المستهلك " ⁷ وهو ما يوضح أن محور إهتمام المستهلك ينحصر بين ما يتوقعه نظريا وما سوف يحققه فعليا وهو يعبر عنه بكل من الجودة المتوقعة والجودة المدركة ، ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل

رقم (1)

¹ عمر وصفي عقيلي ، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001 ، ص17

² خيضر كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المتميزة ، ط1، دار الصفاء ، عمان 2010 ، ص 20

³ عبد الرحمان فيلالي ، إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة ، جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة ، ص 4

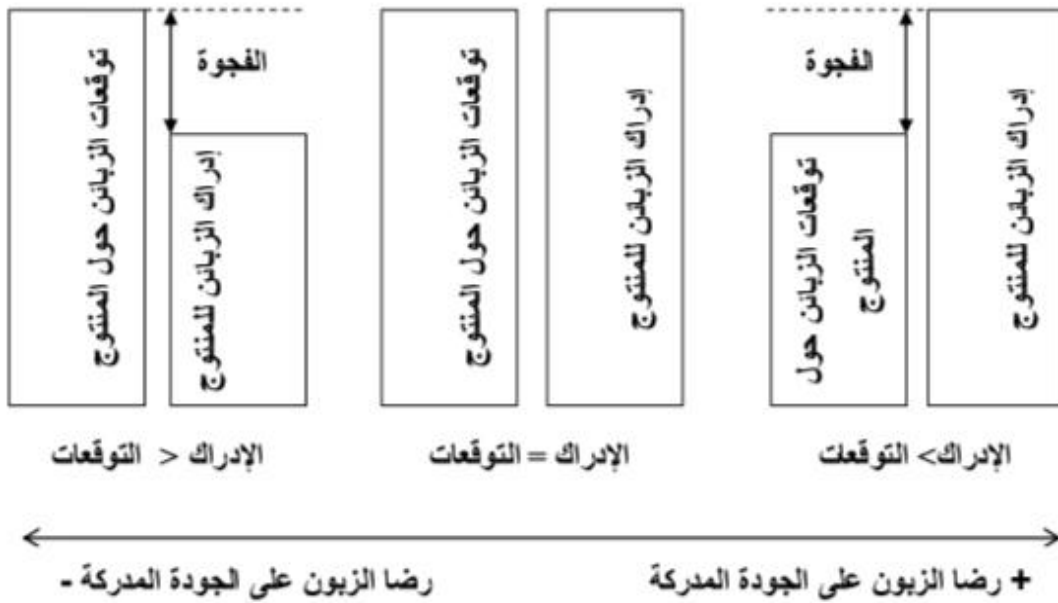
⁴ حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا، ط1، دار اليازوري عمان، 2010، ص 23

⁵ Philippe DETRIE, Conduire une Démarche Qualité, Paris: éditions d'organisation, 4^{eme} édition, 1998/ 2001, P. 20.

⁶ Pat Kaufman et Cindy wetmore, la bible du manager, impression buissière saint Amand, France, 1994, P118

⁷ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط 1 دار الفكر ، عمان 2009 ، ص14

شكل رقم (1) : العلاقة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة



Source: Frédéric Canard, *Management de la qualité*, Ed Lextenso, Paris 2009, p17

3.1. التطور التاريخي للجودة :

مرت أساليب الجودة بمراحل متعددة منذ بداية هذا القرن في ظل ظهور الثورة الصناعية و التوسع الكبير في حجم المصانع لذلك يمكن تصنيف التطور الذي مرت به الجودة كما يلي :

- **مرحلة التفتيش أو المعاينة (1930-1940) :** كانت بداية الرقابة على الجودة مسؤولية العامل نفسه حيث كان مسؤولاً عن تصنيع المنتج وملزماً في نفس الوقت بعملية الرقابة على جودته ، وكانت عمليات المراقبة في هذه الفترة تعتمد أسلوب بسيط يطلق عليه أسلوب المقارنات الذي يركز على المقارنة بين الجزء الأساسي والجزء المصنع ، ومع تطور عمليات الإنتاج وتضاعف عدد العمال تحول أسلوب الرقابة على الجودة إلى أسلوب التفتيش أو المعاينة .
- **مرحلة ضبط الجودة إحصائياً (1940-1970):** شهدت هذه المرحلة تحولاً حاسماً تمثل باستخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة ، فقد أدركت المؤسسات أن القيام بنشاط الفحص غير كاف ، فكان الإتجاه نحو السيطرة على الجودة إحصائياً وتزويد الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة وعينات القبول بدل الفحص الشامل.
- **مرحلة ضمان الجودة (1970-1985) :** شهدت هذه المرحلة ظهور مفاهيم ضمان الجودة لما لها من تأثير في تحسين المنتجات وتعزيز مكانة المؤسسات فهي تركز على بناء الجودة وليس

التفتيش عنها كما أنها تشير إلى أن مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع الأقسام وليس قسم الرقابة فقط .

دفع هذا الأسلوب المنظمات إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمدراء في حل المشاكل ووضع التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض .

• **مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985 إلى الآن) :** في هذه المرحلة ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة المعتمدة على مساهمة جميع الأطراف لنيل رضا الزبون وتحقيق المنفعة لجميع أفرادها والمجتمع.

إلى جانب نمط الإدارة الحديثة شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات التي توحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المواصفات القياسية الدولية إيزو التي أصبحت شرطا مهما وضرورة من الضرورات لإبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم.¹

2. المواصفات القياسية الدولية (الإيزو) :

في إطار تبسيط و توضيح المفاهيم أكثر يجب أن نتطرق إلى مواصفات إدارة الجودة إيزو9000 التي تعرف على أنها "" سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات القياسية الإيزو سنة 1987 ، والتي تحدد وتصنف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين ان تصممه و تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين ""²

كما عرّفت أيضا على أنها "" توصيف لسلوك إنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة والإنتاج ، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج التي تحكم لطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقا ""³.

من التعاريف السابقة لسلسلة إيزو2000 نستنتج أنها مواصفات تحمل في طياتها مجموعة من الإرشادات الضرورية و المتطلبات لوضع الحجر الأساس لإدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية ، بهدف تقديم خدمات و منتجات مطابقة للمتطلبات المحددة ، وذلك بتقديم الحدود الدنيا للضوابط والقواعد الواجب الإلتزام بها من خلال نظام جودة يتطابق مع مواصفات و متطلبا محددة .

ويمكن وصف سلسلة المواصفات القياسية الدولية كما يلي :

¹ محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 17-21

² حمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو9000 دليل علمي ، جامعة الزقازيق مصر 1998 ، ص 11

² حيدر محمد أمين طرابيشي ، المرشد إلى طريق إيزو 9000 وتطبيقاته ، ط1، دار السلام للنشر والتوزيع ، القاهرة 1999 ص31

- **الإيزو 9000** : يمثل دليل أو مرشد للمؤسسات لتوضيح مجالات تطبيق المواصفات أو المقاييس العالمية لديها ، ليتمكنها من الحصول على إحدى شهادات المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وهي الإيزو: 9001 ، 9002 ، 9003 .
- **الإيزو 9001** : و تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسات التي يبدأ عملها من مرحلة التصميم الهندسي للمنتج إلى مرحلة ما بعد بيعه للمستهلك وكذلك مرحلة تحسين المنتج وتجديده وتشمل 20 عنصر من عناصر الجودة المطلوبة ، وهي تعبر عن شروط منح شهادة إيزو 9001 .
- **الإيزو 9002** : تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسات التي يقتصر نشاطها على إنتاج السلعة وتحسينها وتطويرها وبيعها فقط ، دون أن يشتمل على مراحل التصميم الهندسي وخدمة ما بعد البيع وتضم هذه المواصفة 18 عنصرا من عناصر الجودة وتوافرها يعد شرطا للحصول على شهادة إيزو 9002
- **الإيزو 9003** : تشمل هذه المواصفة الدولية مقاييس نظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلعة المنتجة واختبار جودتها وتتضمن 12 عنصرا من عناصر الجودة وهي شروط مفروضة على المؤسسات للحصول على شهادة إيزو 9003.
- **الإيزو 9004** : تتضمن التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها من قبل المؤسسات للحصول على إحدى شهادات الإيزو سابقة الذكر أي أنها بمثابة توضيح تطبيق نظام إدارة الجودة في ثلاث أنواع من المؤسسات للحصول على إحدى شهادات الإيزو الثلاثة.¹

3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة احد أكثر المفاهيم الفكرية و الإدارية والفلسفية التي تشغل إهتماما واسعا من قبل الباحثين و الإختصاصيين بالرغم من حداثة ، إذ أنه لا يوجد تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين ، إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة نذكر منها :

أول محاولة تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كانت من قبل منظمة الجودة البريطانية حيث عرفتها على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من إحتياجات المستهلك وكذا تحقيق أهداف المشروع معا " ²

¹ عبد العظيم محمد نجم ، إدارة الجودة الشاملة ، كنوز للنشر والتوزيع ، القاهرة 2009 ، ص 76

² خيضر كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الميسرة ، عمان 2000 ، ص 74

ويعرفها كول على أنها " نظام إداري يضع الزبون على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير ، إذ أن هذا الإتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا و استقرارا من المدى الزمني القصير" ¹

فيما يعرفها كل من ستيفن كوهين و رونالد برنارد بأنها "" التطوير و المحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة و بشكل مستمر، و الإيفاء بمتطلبات المستقبل وتجاوزها ،وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستقبل وانتهاء بمعرفة مدى رضاه عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له "" ²

من جهة أخرى يعرفها دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية على أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المؤسسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمؤسسة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات الزبون في الوقت الحاضر والمستقبل" ³

أما أودجرز فيعرفها بأنها "" أكثر من مجرد عمليات إدارية ، بل أنها ثقافة وطريقة حياة من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمة إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد ، كل المديرين ، كل الموظفين في الأداء السليم في المؤسسة "" ⁴

ووفقا لتعريف العالم جون أوكلاند فإن إدارة الجودة الشاملة هي "" الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل "" ⁵

وتسير التوجهات الفكرية التي تبناها مفكرون أمثال كروسبي و جابلونسكي وبروكا إلى التركيز على النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن تلخيصها بأنها" الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة"⁶

³ أسامة محمد بدير محمد قشوع، الثقافة التنظيمية وأثرها على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في جامعة الطائف، مجلة المدير الناجح 2010 ص94 .

⁴ ستيفن كوهين و رونالد بارنرد، إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل علمي لواقع حقيقي ، ترجمة عبد الرحمان بن احمد هيجان، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية 1997 ص26-27

¹ محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط 1، دار المسيرة ،عمان 2006 ص31

² فريد عبد الفتاح زين الدين ، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب ، القاهرة 1996 ص 10

⁵ محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 23

⁶ نفس المرجع ص24

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي والعلاقة بينهما

ما نستخلصه من مجمل التعريفات السابقة لإدارة الجودة الشاملة هو مساهمتها في تحقيق مستوى عالي من الجودة في أداء المؤسسة ككل ، وهذا راجع إلى كونها لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة فقط بل تعدت ذلك لتشمل كل عمليات وأنشطة المؤسسة.

في ظل تواجد المؤسسة في بيئة تنافسية تصبح إدارة الجودة الشاملة عاملا مهما في بقائها و إستمرارها من خلال خلق إطار فكري و ثقافي مشترك يهدف إلى التغيير و التحسين المستمر ، والجدول رقم (1) يوضح بإختصار أهم الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة .

جدول رقم (1) : مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

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

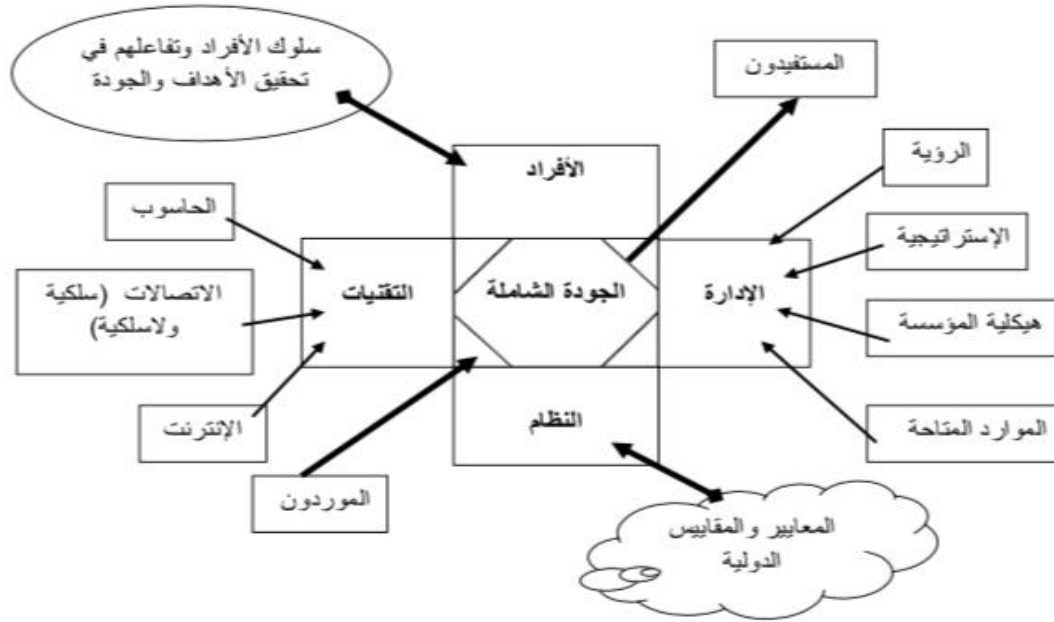
المصدر : محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سبق ذكره ص25

ويمكن القول أيضا أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية وفنية تعمل على تطوير المؤسسة والمساهمة في تحقيق رؤيتها وبلوغ أهدافها المسطرة في قالب إستراتيجي من خلال الإستثمار في العامل البشري و الإستغلال الأمثل للأساليب العلمية ، وبالتالي الإسهام الفعال للنظام الإداري و التنظيمي بكافة عناصره في خلق عائدات أكبر للإقتصاد الوطني ، وتحقيق الإشباع الأقصى للزبون الذي تزداد مدى إختيارته في ظل بيئة تنافسية وتبني المؤسسات لهذه الفلسفة ليتحول من ملك إلى دكتاتور يسعى الكل

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي والعلاقة بينهما

إلى إشباع رغباته وتحقيق طموحاته و تطلعاته بتقديم سلع وخدمات بالموصفات القياسية والنوعية المثالية والسعر الملائم للقدره الشرائية ، والشكل رقم (2) هو أقرب للتعبير عن شمولية هذه النظرة :

شكل رقم (2) : إدارة الجودة الشاملة



المصدر : خضر مصباح الطيطي ، إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة ، ط1 دار الحامد، عمان ، 2001 ، ص47

المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مثلما تباينت وإختلفت رؤى الباحثين والكتاب في صياغة تعريف لإدارة الجودة الشاملة ، فقد ساروا على النحو ذاته في تحديد المبادئ التي تستند عليها أو حتى في تسميتها فقد عرفت أيضا بالعناصر ، كما أطلق عليها البعض إسم المتطلبات والعوامل ، ويحددها البعض في خمسة عناصر فيما يوسعها البعض الآخر إلى سبعة أو عشرة عناصر أو أكثر .

ورغم تعدد أوجه النظر حول هذه المبادئ إلا ان معظمها تتفق في إطار المضمون العام ويمكن تلخيصها فيما يلي :

➤ إلتزام الإدارة العليا :

تصنف القرارات المتعلقة بالجودة في المؤسسة ضمن القرارات الإستراتيجية الصادرة عن الإدارة العليا ، لذا فإن إلتزام هذه الأخيرة بتنشيط ودعم وتطوير حركة القائمين على الجودة يساهم بلا أدنى شك و بشكل فعال في نجاح النظام المستهدف ، ويشمل إلتزام الإدارة العليا عدة جوانب أهمها :

- تعزيز ثقافة الجودة في المؤسسة .
 - تطوير أداء وإمكانيات الموظفين والعاملين.
 - توضيح معالم الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وأهدافها¹
- إن وجود الرؤية الواضحة والرغبة من قبل القيادة في حدوث الأثياء، إضافة إلى الإعتماد على الحس والخبرة في التعامل مع مختلف العمليات الديناميكية، وبث إحساس الثقة في الآخرين كفيل بالمساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة².

➤ التركيز على المستهلك :

غالبا ما يتم ربط وإقتصار كلمة المستهلك في إطار ضيق يركز على المستهلكين الخارجيين فقط بحكم أن جل وقت ومجهود المؤسسة موجه نحو لفت إنتباههم وتحفيزهم على إقتناء منتجاتها سلعا كانت أو خدمات ، إلا أن مفهوم التركيز على المستهلك وفق منظور إدارة الجودة الشاملة يتعدى التركيز على المستهلك الخارجي ليشمل أيضا المستهلك الداخلي في صورة الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء كانت اقسام أو إدارات أو أفراد ، فكل هذه الوحدات ينظر إليها على أنها مورد ومستهلك في نفس الوقت فالوحدة التي تؤدي مهمة هي مستهلك للوحدة التي

¹ خيضر كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، ط2 دار المسيرة، عمان 2005 ، ص : 101-102

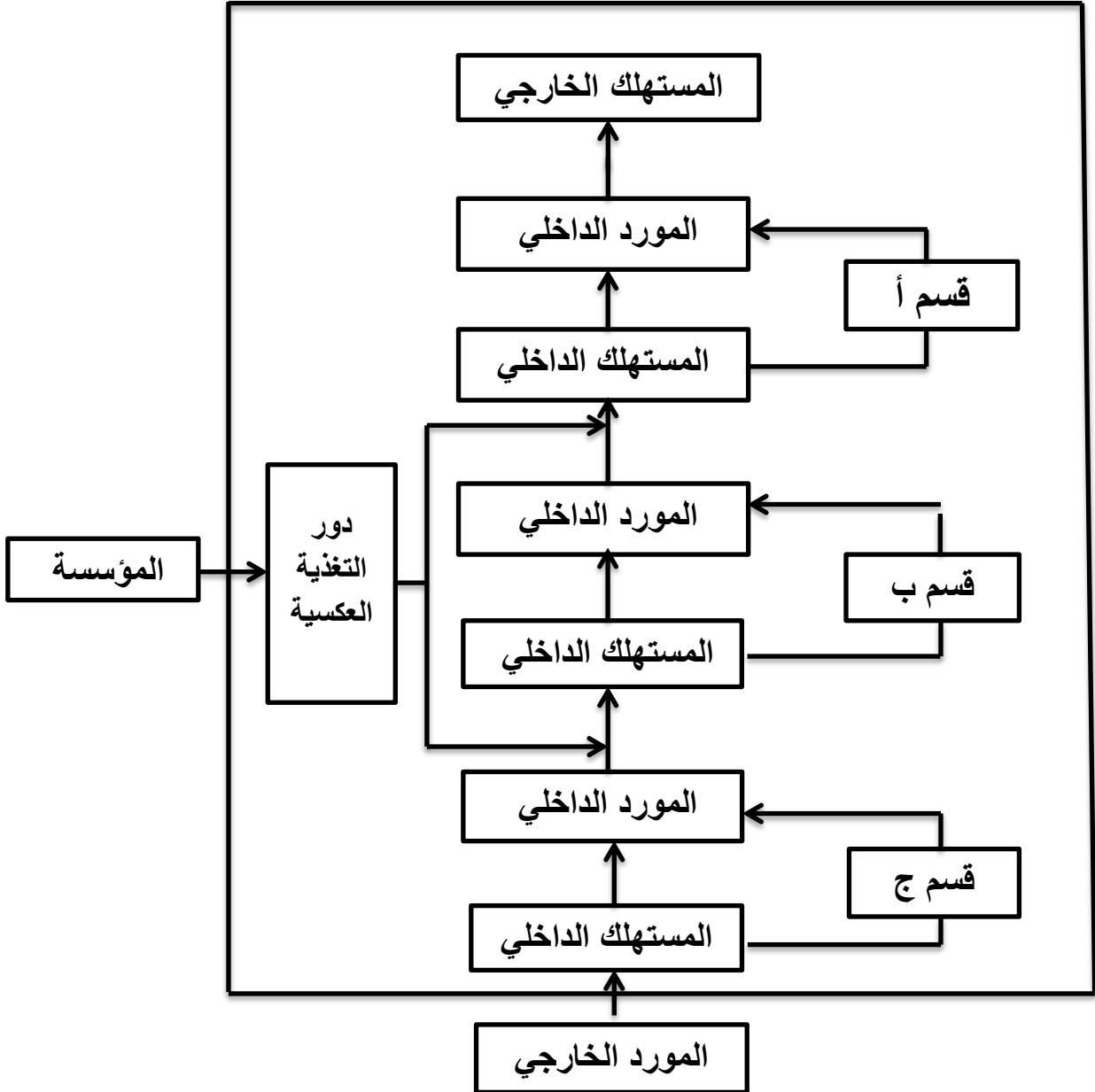
² Mohamed Zairi ,total quality management for engineers , woodhead publishing limited , cambridge,1991, p161

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي والعلاقة بينهما

تسبقها ومورد للوحدة التي تليها ، وإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي.

والشكل رقم 03 يوضح الترابط القائم بين المورد الخارجي والمستهلك الداخلي والمورد الداخلي الذي يقوم بدوره بتقديم المنتج أو الخدمة إلى المستهلك الخارجي.

شكل رقم 03 : شبكة المستهلك / المورد



المصدر: Dale,B & Copper,C, Total quality and humain resources :an executive guide, blackwell publishers , UK, 1992, P44

➤ **التحسين والتطوير المستمر :**

يعد التحسين المستمر توليفة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل وأدوات تحليل المشاكل وإتخاذ القرارات وفقا لمسؤولية شاملة للإدارة والعاملين أيضا. ويشمل التحسين المستمر كل من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفه جزءا من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المؤسسة¹ إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا يعرف بدايته ونهايته ، بل هو سعي دائم ودؤوب نحو التحسين والتطوير المستمر دون إنقطاع مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء ، فهي فلسفة نابعة عن التسليم بأهمية العميل وضرورة إرضائه وإشباع رغباته ، وبما أن مستوى الجودة وكذا تطلعات العميل غير ثابتة ، وجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر ، وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري². إذن فالتحسين المستمر في المؤسسة يعني إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل من أجل مواكبة التغيرات والتكيف معها³.

➤ **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:**

يقوم هذا المبدأ على ضرورة التركيز على جودة أداء العمليات باستخدام معايير مقبولة لقياس وتحليل جودة المنتجات (خرائط الضبط وتحليل باريتو ومخططات السبب والنتيجة وغيرها) أثناء عملية الإنتاج كمؤشر ودلالة على منع حالات عدم المطابقة مع المواصفات ، مما يسمح بتحقيق مبدأ تفادي الأخطاء قبل وقوعها وبالتالي تفادي تبديد الوقت والموارد لتصحيحها.

➤ **التعاون والمشاركة الجماعية:**

يعد أسلوب حلقات الجودة اليابانية مثلا يحتذى به في النظام التعاوني أو العمل الجماعي نتيجة النجاح الباهر الذي يحققه ، مما يؤكد أهمية العمل الجماعي في أداء الأعمال في ظل إدارة الجودة الشاملة ، سواء كان التعاون أو المشاركة الجماعية في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات الإدارية المختلفة⁴.

➤ **إتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق :**

تتبنى إدارة الجودة الشاملة مفهوم مؤسسي لحل المشاكل من خلال فرص التحسين ويشترك في تنفيذه الجميع من مديرين وقوى عاملة وعملاء من خلال الفهم الكامل والصحيح للعمل

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري، عمان 2005، ص60

² فوز التميمي ، أحمد الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للأيزو(9001)، ط1، عالم الكتب الحديث ، عمان 2008، ص29-30

³ عمر محمد مرسي ، محمد مصطفى ، تصور مقترح لتجويد الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة في جامعة أسبوط ، مجلة الثقافة والتنمية ، العدد 49 ، القاهرة 2011، ص125

⁴ قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم ، عمليات ، تطبيقات ط1 ، دار الشروق ، عمان 2006 ص 147

- و مشاكله وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات .
- تبنى القرارات المتخذة في ضل إدارة الجودة الشاملة بالإعتماد على جهاز كفاء للمعلومات والبيانات المؤكدة والحقائق والدراسات الواقعية ، ويتم هذا عن طريق :
- وضع أساليب علمية لجمع المعلومات المتعلقة بفعليات المؤسسة كافة ومقاييس للإحتساب الكمي لدرجة تحقيق أهدافها .
 - التأكد التام من دقة البيانات المجمعة قبل المباشرة بتحليلها .
 - إستخدام التقنيات الإحصائية والأساليب العلمية المتقدمة في عملية جمع البيانات وتحليلها
 - إتخاذ القرارات في ضوء النتائج المنطقية المتوازنة للتحليلات بعد مزجها بالخبرات المتوفرة ذات العلاقة بالموضوع أو الحالة المعنية.
- **التغذية العكسية :**

وهذا المبدأ الأخير يتيح للمبادئ السابقة أن تؤتي ثمارها في هذا المجال ، حيث أن الإتصالات تلعب الدور المحوري لإتمام أي منتج كان كما هو مشار في الشكل رقم 3 ، وتعد إدارة الأفراد والرغبة المخلصة في مساعدة المرؤوسين على الإرتقاء التحدي الأكبر و أهم المسؤوليات التي يتحملها المشرفون لتحقيق الأهداف وزيادة فرص النجاح والإبداع والحصول على تغذية عكسية آمنة .

المطلب الثالث : الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو والعلاقة بينهما

لقد أدى الخلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الأيزو 9000 عند البعض إلى الإعتقاد بتطابق المعنيين ، لذلك سوف نقدم عرض سريع لأهم أوجه التشابه والإختلاف والعلاقة بينهما .

1.أوجه الإختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000

- ❖ إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مدخل أو أسلوب لإستغلال الموارد من خلال مجموعة من الأنشطة المتكاملة ، لإنتاج سلع وخدمات تحقق إحتياجات وتطلعات العميل والأطراف ذات المصلحة .
- ❖ أما مواصفات الأيزو 9000 فهي بمثابة متطلبات إجرائية أساسية ، ممثلة في إتباع مجموعة من الإجراءات الإدارية والفنية ، والمواصفات الموثقة التي تساهم في ضبط جودة الأداء و الأنشطة المختلفة ، ومنه فإن هذه المواصفات تعتبر دليل قد يأخذ شكل إرشادي أو إلزامي في المؤسسة¹
- ❖ تقوم العلاقة بين المؤسسات الحائزة على شهادة الأيزو والمستهلك في إطار التعامل الغير مباشر من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها أو خدماتها في حين أن المؤسسات

¹ محمد إبراهيم محمد ، إدارة الجودة من المنظور الإداري : مدخل متكامل ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 ، ص 120

التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة تتعامل مع العملاء بشكل مباشر من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على إشباعها ،

❖ تطبق المؤسسات الحائزة على شهادة الأيزو نفس القواعد التي حصلت على أساسها على الشهادة في عملها ، إذ أن القواعد مماثلة في كل المؤسسات وليس هناك خصوصية لأي منها ، حيث تخضع هذه المؤسسات إلى المراجعة والتفتيش الدوري من قبل المؤسسة الدولية للمواصفات و التقييس .

على عكس إدارة الجودة الشاملة فتطبيق مبادئها يختلف من مؤسسة لأخرى ، وهي غير خاضعة لمراجعة وتفتيش دوري ، فمذجها خاص بها ولها حرية التصرف به .

إن الإختلافات بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة لا يعني أن هناك قصورا معيناً في نظام الأيزو 9000 ، فهذا النظام يوفر معايير مهمة للنشاطات والعمليات التي تتم داخل المؤسسة من أجل ضمان وتأكيد الجودة ، وبالشكل الذي يساعد على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

2. أوجه التقارب بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 والعلاقة بينهما

" تم إستنباط أوجه التقارب بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو 9000 والولوج في جوهر العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين على أساس تحليل اللجنة الفنية المكلفة بإصدار مواصفة إدارة الجودة إيزو 9000 في المنظمة الدولية للتقييس ، والذي تم في شكل معمق ومتكامل لأساسيات ومفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة لإختيار أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها ، لتصبح مبادئ هذه الأخيرة من الأساسيات المرتكز عليها في إجراء تعديلات على سلسلة مواصفات إدارة الجودة إيزو 9000"¹

والجدول رقم 02 يبين التقارب بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو 9000 للإصدار 2000 أو 2008

¹ راشي طارق ، الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الإقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة ، رسالة ماجستير جامعة فرحات عباس سطيف ، 2011، ص145

جدول رقم 02 : مقارنة بين الأيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة

إيزو 9000 : 2000 أو 2008	إدارة الجودة الشاملة
يبدأ نموذج إدارة الجودة بمتطلبات الزبائن وينتهي بتحقيق الرضا لهم	تهتم وتركز على الزبون بشكل كبير
تؤكد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة بإستمرار من خلال إستخدام سياسة الجودة وأهدافها ونتائج التدقيق وتحليل المعطيات والأعمال التصميمية و الوقائية ومراجعة الإدارة	تركز على التحسين المستمر وتعدده أساسي من مبادئه
التأكد من تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك	إستخدام الأساليب الإحصائية والعلمية في إدارة وتحسين الجودة
تحديد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة و الإلتزام بها ، ووضع إطار لمراجعتها ، والتأكد من تنفيذها	يتطلب تحسين سياسة الجودة و الإلتزام بها من قبل الإدارة والعاملين في المؤسسة
حددت متطلبات التوثيق وأعدت دليل خاص بالجودة	يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وضع دليل الجودة
تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءات والخبرة والمهارة ، مدركين أهمية نشاطاتهم في إنجاز أهداف الجودة	تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير
التأكد من مراقبة وقياس خصائص المنتج ، لإثبات أنه قد تمت تلبية متطلبات المنتج والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول	الإهتمام بالتصميم الفعالة للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون

المصدر : محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص80-81

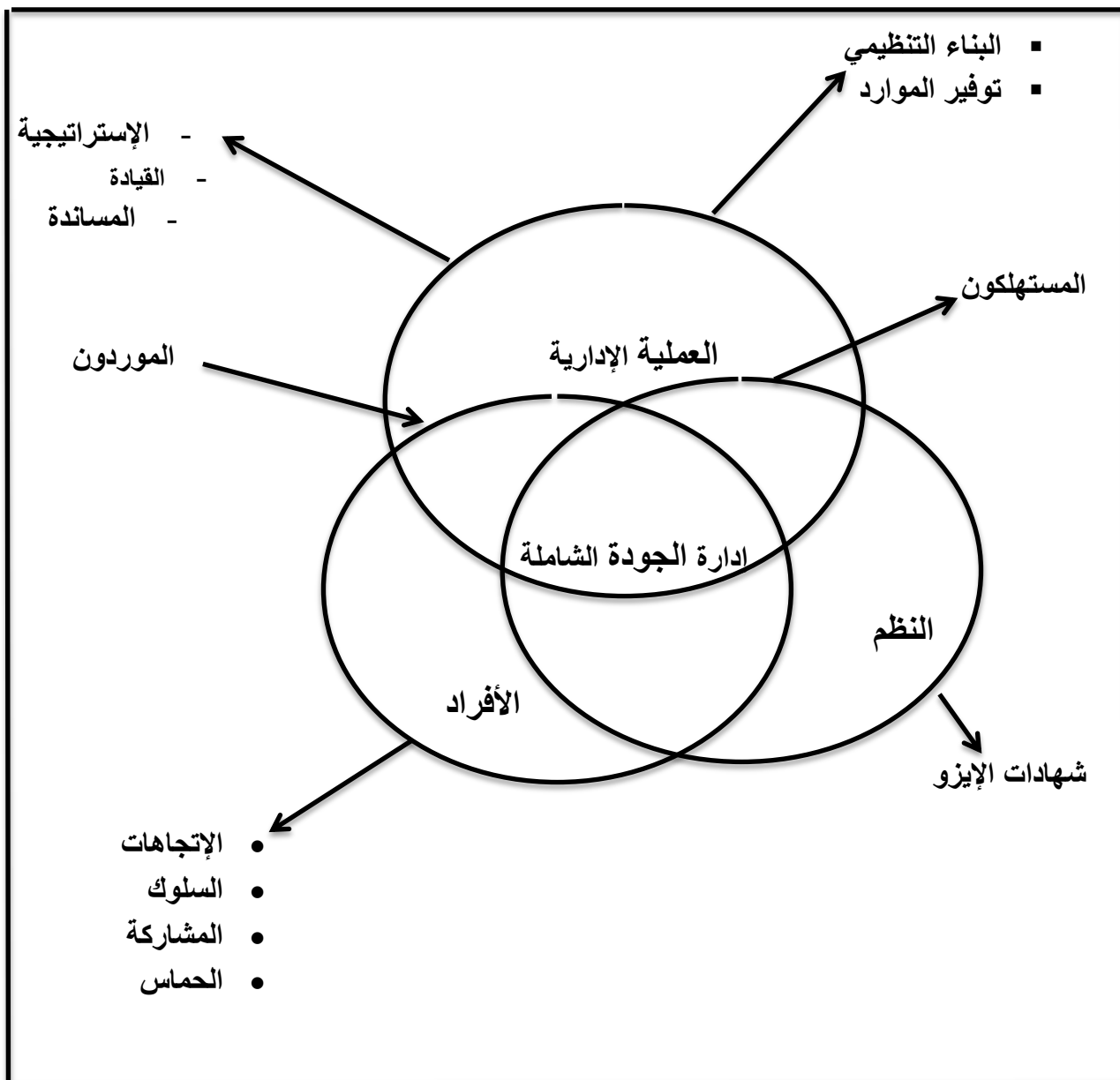
إن طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو 9000 تتصف بالتكامل والإنسجام على إعتبار أن الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل يغطي ويهتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات المؤسسة ، ويحمل في طياته مواصفات الإيزو 9000 ، في حين أن هذه الأخيرة تمثل منبعا وإحدى متطلبات إدارة الجودة الذي يقوم على مواصفات موثوقة ، ويرتكز على أساس مطابقة هذه المواصفات ، لذا فهي مرحلة أولية يمكن من خلالها الإنطلاق وبناء مرتكزات إدارة الجودة الشاملة ، وبذلك فهما غير متعارضين و ليسا بديلين بل متكاملين ومن نسيج واحد .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي والعلاقة بينهما

فيمكن الحصول على الأيزو 9000 دون إدارة الجودة الشاملة أو يمكن تبني إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على الأيزو 9000 أو تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الأيزو 9000 وهو أفضل الخيارات.¹

والشكل رقم 04 يوضح طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000

شكل رقم 04 : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000



المصدر : خيضر كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 73

¹ يوسف حبيب الطائي ، محمد عاصي العجيلي ، ليث علي الحكيم ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 354

المطلب الرابع : متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتوقف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة على توفر العديد من المتطلبات ، كما ان هذا التطبيق لا يكون دفعة واحدة بل يمر بالعديد من المراحل ، سعيا لتصحيح الأخطاء التي قد تشوب عملية التنفيذ لضمان تحقيق أكبر العوائد ، لذا سنتطرق في هذا المطلب لأهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها .

1.متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يوجد العديد من المتطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر منها¹:

❖ بناء إستراتيجية في إطار صورة تعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة :

يجب على المؤسسة بناء إستراتيجية واضحة ومحددة المعالم تفصح بشكل صريح ودقيق عن كل من تصورات الإدارة العليا للمؤسسة ورؤيتها (المركز التنافسي ، نوع الخدمات المقدمة ...) والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، والنظم التي تتبعها لقياس الأداء ومواصلة التطوير والتحسين لتحقيق هذه الأهداف .

❖ نظام متطور لقياس الأداء والإنتاجية والجودة :

إن أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود نظام قياس دقيق مبني على الإحصائية الملائمة لتحديد الاختلافات السلبية في أداء العمليات والأنشطة والعمل على القضاء عليها بشكل جذري مما يمكن الإدارة من السيطرة على الأداء الكلي للمنظمة والجزئي للعمال ، ومن ثم التحسين المستمر للعمليات والجودة.

❖ التعليم والتدريب المستمر لكافة الموارد البشرية في المؤسسة :

يتطلب نقل المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وأساليبها تأهيل العاملين من خلال وضع خطط تدريب وتعليم منتظمة ومستمرة وفي الوقت الملائم و لكافة المستويات لضمان إنسجام وملائمة ومسيرة مهارات العاملين وإتجاهاتهم لفلسفة التطوير والتحسين المستمر.

❖ تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة :

في ضل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يلقي النمط القيادي الذي يعمل بروح الفريق ويثابر على توفير ودعم مناخ يسوده العمل الجماعي المتسق ، والذي يولي إهتماما متوازيا بالعنصر البشري والعمليات والجانب الهيكلي في التنظيم ، ويؤمن بغرس القيم الإيجابية في العلاقات ، الإجماع حول قدرته على تحقيق روح الفريق وتنظيم مصلحة كل من الفرد والمنظمة .

¹ قاسم نايف علوان المحياوي ، مرجع سبق ذكره ص 190-191

❖ تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة :

عملا من المؤسسة بمبدأ التركيز على العميل الذي يتم من خلال مراقبة ومتابعة المعلومات ذات العلاقة به بصفة مستمرة ، بداية من تحديد رغباته وإحتياجاته وإنتهاءا بتقرير مدى إرضائه وإشباعه ، فإن تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة هو إجراء لا غنى عنه لتوفير المعلومات وتحليلها وتفسيرها وتبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح بالمراقبة بصفة مستمرة ، كما يسمح هذا النظام في إستمرار التحسين والتنسيق بين الأنشطة المختلفة لأنها ستكون مبنية على رصد و إكتشاف إشارات عملائها الحاليين والمرتبين وترجمتها إلى مستويات الجودة المطلوبة

❖ تهيئة مناخ عمل مناسب وثقافة تنظيمية ملائمة :

ويقصد بتهيئة مناخ العمل إهتمام الإدارة العليا ومنذ البداية في تهيئة وإعداد العاملين على مختلف مستوياتهم نفسيا لفهم وقبول أساسيات وممارسات إدارة الجودة الشاملة لضمان تعاونهم وإلتزامهم والتقليل من مقاومتهم للتغيير وكذا توفير الموارد والتسهيلات المادية الضرورية لتنفيذ هذا المدخل ، ومن جهة أخرى فإن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرهون بالتهيئة الشاملة لثقافة المنظمة من جميع جوانبها .

2.مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن وضع وتجسيد فكر و فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع ليس بالأمر السهل ، لذا فإن تطبيقها يمر بعدة مراحل يمكن حصرها في :

➤ **المرحلة الأولى : الإعداد والتهيئة**

إن مرحلة الإعداد والتهيئة هي من أهم مراحل تطبيق الجودة الشاملة وأكثرها حساسية وأهمية ففيها تتبغ رغبة الإدارة العليا في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتبرز من خلالها العديد من المشاكل التي ينبغي دراستها وتحليلها وإتخاذ القرارات السديدة بشأن معالجتها ، كما أن هذه المرحلة تتطوي على القيام بالعديد من الأنشطة أهمها¹:

- الإستعانة بالخبراء والإستشاريين من خارج المؤسسة إضافة إلى إعتداد العاملين كافة كمصدر أساسي لتطبيق الجودة الشاملة .
- هيكلة مجلس جودة مشكل في عضويته من أعضاء من مجلس الإدارة لزيادة الحرص على العمل على تحقيق الأهداف المسطرة .
- تشكيل وبناء فرق عمل في الأقسام المختلفة وتفويض صلاحيات واسعة لهذه الفرق في إطار يضمن تحقيق الأهداف المسطرة .

¹ زين الدين فريد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2002 ، ص 86

➤ المرحلة الثانية : التخطيط

يتم في هذه المرحلة إعداد الخطة اللازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة ، وتوفير الموارد البشرية اللازمة لذلك ، والجدول رقم 03 يلخص الخطوات الضرورية لإنجاز هذه المرحلة

جدول رقم 03 : خطوات إنجاز مرحلة التخطيط

خطوات إنجاز مرحلة التخطيط
1. إختيار أعضاء المجلس الإستشاري
2. إختيار منسق لإدارة الجودة الشاملة
3. تدريب كل من أعضاء المجلس الإستشاري ومنسق إدارة الجودة
4. الإجتمع الأول لأعضاء مجلس إدارة الجودة الشاملة
5. إعداد مسودة خطة التطبيق
6. الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة لذلك
7. تحديد الأهداف والعمليات الهامة
8. إختيار الأهداف والعمليات
9. إختيار المجلس الإستشاري لإستراتيجية التطبيق

المصدر : جوزيف جابلونسكي ، مرجع سبق ذكره ، ص102

➤ المرحلة الثالثة : التنفيذ

يتم خلال هذه المرحلة البدء الفعلي في تنفيذ الخطط الموضوعة والمتفق عليها ، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة إليهم لتحقيق الأهداف المسطرة وهنا يظهر نتاج دورات التدريب المنظمة من قبل المؤسسة ، كما أن فرق العمل تقوم خلال هذه المرحلة بتحديد طرق التحسين المستمرة للأنشطة والعمليات¹

➤ المرحلة الرابعة : التقويم

تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمؤسسة و سبل تطويرها ، ويتم بناء أنظمة الرقابة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية²:

- تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها
- تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة

¹ علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ، دار غريب للنشر والتوزيع ، الإسكندرية 1995، ص 18

² قاسم نايف علوان المحياوي ، مرجع سبق ذكره ، ص193

- تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة .
- مراجعة ثقافة المؤسسة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة ، والعمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء المتطلبات الجديدة .

➤ المرحلة الخامسة: تبادل ونشر الخبرات

يتيح تنفيذ المراحل السابقة بشكل محكم تكوين قاعدة بيانات جوهرية للمؤسسة تفيد في نقل وتبادل الخبرات والتفاعل بين الأقسام المختلفة ، وإستثمار الخبرات والنجاحات المحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة¹

المطلب الخامس : مزايا ومعوقات إدارة الجودة الشاملة

إن إزدياد إهتمام الشركات والمؤسسات بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال الإنتاجي والخدمي يعكس مدى المزايا والفوائد التي يتم جنيها جراء تبني هذه الفلسفة والتي تؤدي بشكل او بآخر إلى زيادة الحصص السوقية المحلية والعالمية للمؤسسة ككل ، وسنخرج في هذا المطلب على أهم مزايا ومعوقات إدارة الجودة الشاملة .

1.مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تحقق إدارة الجودة الشاملة العديد من الإمتيازات والمزايا لصالح المؤسسات التي تطبقها ، والتي يمكن إجمالها في²:

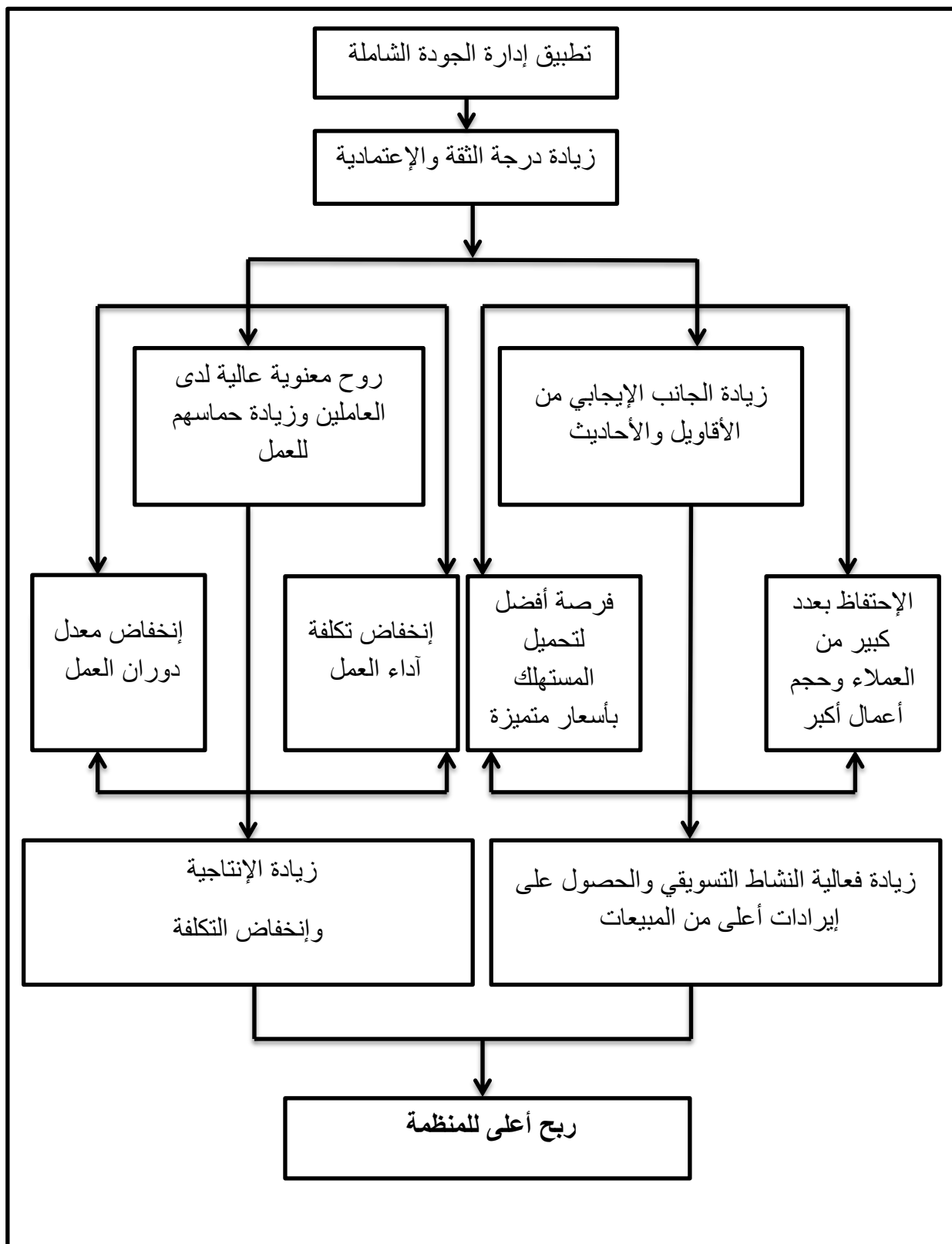
- تقليل تكاليف الإنتاج والحد من الأخطاء والهدر الناتج عن تكرار الاعمال و إستهلاك الموارد.
- كسب رضا العملاء وولائهم لمنتجات وخدمات المؤسسة .
- تحسين سمعة وصورة المؤسسة في الداخل والخارج .
- زيادة أرباح ورضا الشركاء و المساهمين في المؤسسة .
- تقوية إنتماء وولاء العاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في نجاح المؤسسة.
- تحسين كفاءة وفعالية الأداء للأفراد والإدارات والعمليات داخل المؤسسة .
- تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة في ضل حرصها على تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية للعملاء وبالتالي زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف .

ويوضح الشكل رقم 5 الفوائد التي تحققها المؤسسات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة

¹ محمد عوض الترتوري ، اغادير عرفات جويحان ، مرجع سبق ذكره ، ص37

² عبد الحميد عبد المجيد البداوي ، إدارة الجودة الشاملة و المفعولية، دار الشروق ، عمان ، 2007 ، ص97-98

شكل رقم 5 : الفوائد المختلفة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والنتيجة عن عامل الاعتمادية



المصدر : محمد الصالح الحناوي ، إسماعيل السيد ، قضايا إدارية معاصرة ط2، الدار الجامعية ، مصر 1999 ص62

2. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر الجودة الشاملة نظام و فكر إداري حديث تسعى المؤسسات إلى تطبيقه والإستفادة من جوائزه ومزاياه ، إلا أن عملية التطبيق يمكن أن تبوء بالفشل في حال ما تجاهلت المؤسسة المعوقات والعراقيل التي يمكن أن تحول دون نجاحه ، ويمكن القول أن من أهم الأسباب الشائعة في فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي¹:

- التركيز على اساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل : إذ أنه لا يوجد أسلوب واحد يمكن تطبيقه لضمان تحقيق الجودة الشاملة ، بل يجب النظر إليها على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معا ، وعلى أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوب .
- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة : علما أن مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر أمر ضروري لإنجاح هذا البرنامج .
- إستعجال النتائج الفورية وتجاهل العمل على المدى البعيد : إن الوصول إلى تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يستغرق مدة زمنية معتبرة ، لذلك تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق برنامج الجودة الشاملة للحصول على فوائد سريعة مما يؤدي بها إلى الفشل.
- تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق ونظام إنتاج وموظفي المؤسسة : وهذا بإستعمال أساليب غير مناسبة ومنسجمة مع نظام المؤسسة الإنتاجي أو الوظيفي مما يؤدي إلى فشل هذا الأسلوب بل ويتعدى إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة كله.
- مقاومة التغيير : سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي إحداث تغيير تام في ثقافة المؤسسة وطرق عملها مما يولد لدى بعض العاملين الخوف من تحمل المسؤولية و الإلتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم .
- غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة وتركيز السلطة : الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء الإبتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة الشاملة.

¹ مهدي السامرائي ، مرجع سبق ذكره ، ص 249

المبحث الثاني : التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية

إستخدم مفهوم الإستراتيجية في العديد من المجالات (العسكرية، الرياضية، السياسية وعالم الأعمال...) لفترة طويلة إلى أن أصبحت الإستراتيجية إنضباطا في حد ذاته ثبت نفسه في العالم الأكاديمي، وأخذت عدة معاني و تعريفات مختلفة على إختلاف مصدر تعريفها أهمها :

الإستراتيجية : هي كلمة لاتينية (**stratégia**) تعني مناورة تستخدم لمفاجأة العدو و خداعه كما تعني أيضا إخضاع العدو دون اللجوء إلى القتال¹.

كما أعطيت الإستراتيجية بعض التعريفات الواقعية إلى حد ما من قبل العديد من المؤلفين مما أسهم في إثراء هذا المفهوم بإستمرار :

فبالنسبة للمؤلف (Chandler 1962) : الإستراتيجية هي عملية تحديد أهداف المؤسسة طويلة الأجل و إختيار أساليب العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات .

ليعرفها (Ansoff 1968) على أنها : تصور الشركة لأنشطتها ، مع تحديد معدل تقدمها ، ومجالات توسعها وإتجاهاتها ، والقوى الكبرى التي يتعين إستغلالها والأرباح التي سيتم تحقيقها .

أما بالنسبة للمؤلف (Porter 1982) : الإستراتيجية كأسلوب لمواجهة المنافسة هي مزيج الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتجميعها لتحقيق أهدافها.

من جهته (Morin.E 1984) عرفها على أنها : فن إستخدام المعلومات الناتجة عن العمل ، لدمجها ، ووضع خطط عمل قادرة على جمع أقصى قدر من اليقين لمواجهة غير المؤكد.

وعرفها (Thiéart1990) على أنها : مجموعة القرارات والإجراءات المتعلقة بإختيار الوسائل وتحديد الموارد من اجل تحقيق هدف .

وبدوره (Jonson2002) يعرف الإستراتيجية على أنها : فكر يتعلق بغرض ونطاق عمل المنظمة وكيفية إضافة القيمة إلى أنشطتها .

¹محمدعابد عامر المجلاد ، أهمية التخطيط الإستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن 2008 ،ص92

كما تعد الإستراتيجية مجموعة السياسات والقرارات المهمة التي تتخذها الإدارة والتي تؤثر على أهمية الأداء المالي للشركات وتتضمن هذه السياسات والقرارات في الغالب إلتزاما بالموارد التي لا يمكن تغييرها بسهولة.¹

تمثل الإستراتيجية مورد يسد إحتياج المؤسسة في إتخاذ القرارات في ضوء آلاف المتغيرات التي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار ، وتوفير الإستقرار في التوجهات الثابتة والمرونة في التكيف مع الظروف المختلفة .

المطلب الثاني : مفهوم التخطيط الإستراتيجي

ظهر التخطيط الإستراتيجي كأحدث نموذج من نماذج التخطيط في المؤسسة ، وقد عمل هذا النوع من التخطيط على الفهم الواقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمؤسسة ، ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها ، وفهم بيئة المؤسسة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها ، مما يمكن من إستشراف المستقبل ، والإعداد له بصياغة البدائل الإستراتيجية التي تقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها وفق شروط وظروف تسهل تحقيق هذه الأهداف.²

يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية ، والبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية وتناول القضايا بشكل شمولي ، وقد عني بالعديد من التعريفات من قبل العديد من الكتاب إذ يعرف بأنه " عملية إتخاذ قرارات ووضع أهداف وإستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها"³ .

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمؤسسة تبعا للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تكيف المنظمة معها ، وهو عملية لا تبدأ من فراغ بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المنظمة وتحليل البيئة وتحديد الأهداف ووضع و تطوير الإستراتيجيات ثم تقييمها واختيار الأنسب منها للمؤسسة.⁴

والتخطيط الإستراتيجي هو دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره من قوة وضعف وتحديات وفرص ، ورسم رؤى و أهداف مستقبلية بناء على ذلك ، ثم وضع برامج عملية تساعد على الإنتقال إلى المستقبل المنشود ، وبغرض بناء الخطط الإستراتيجية ينبغي على المدراء إعتتماد المدخل المنظمي الواسع

¹ F.Lorey , **les stratégies des entreprises** , édition dunod , p86

² Wheelen,T &Hunger,J , **strategic management and business policy** ,9th.ed. prentice Hall 2004 , p10

³ غنيم عثمان ، **التخطيط الإستراتيجي أسس ومبادئ ط2** ، دار رضا للنشر والتوزيع ، عمان 2001 ، ص 238

⁴ السلمي علي ، **الإدارة المعاصرة** ، مكتبة الغريب ، مصر 2000 ص 17

والعريض الذي يساعد على التعامل وبفعالية مع الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات في ضوء إستعدادات المؤسسة لمؤشرات القوة والضعف¹ .

إن التخطيط الإستراتيجي هو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المؤسسات ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها ، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها ، وترشد إلى إمتلاك الموارد وتخصيصها بإتجاه تحقيق تلك الأولويات² .

وإذا ما أردنا ذكر أشمل تعاريف التخطيط الإستراتيجي ، والذي يركز في تعريفه على الوظائف الأساسية للتسيير، فإننا سوف نتوقف عند تعريف بيتر درايكر الذي عرفه على أنه " عملية إتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل ، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات ، عن طريق نظام التغذية المرتدة للمعلومات³ .

المطلب الثالث : مراحل التخطيط الإستراتيجي

تشير عملية التخطيط الإستراتيجي إلى تطوير خطط طويلة الأجل -أخذ بعين الإعتبار كل من الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف للمنظمة، كما تحتوي على التعريف برسالة المنظمة وتحديد الأهداف المسطرة ، وفيما يلي أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي :

1 المرحلة الأولى : مرحلة الإعداد

تتضمن مرحلة الإعداد للتخطيط الإستراتيجي الخطوات التالية :

1.1 التحليل الإستراتيجي :

وهو تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة من جهة ، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة داخل المؤسسة من جهة أخرى⁴، ويشمل التحليل الإستراتيجي بعدين هما :

1.1.1 تحليل البيئة الخارجية :

وتقوم على دراسة العوامل البيئية الخارجية من خلال تحديد الفرص المتاحة والتعرف على الظروف المحيطة بالمؤسسة خلال فترة زمنية محددة ، مما يمكن المؤسسة من إستغلال هذه الفرص وتحقيق

¹ جواد شوقي ناجي ، إدارة الإستراتيجية ط1، دار حامد للنشر، عمان 2000 ،ص187

² Micheal Allison & Jude kaye , **strategic planning for nonprofit organization : A practicalguide and workbook, 2nd edition** . NJ, USA : John Willey & Sons , Inc , P2

³ نبيل مرسي خليل ، التخطيط الإستراتيجي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ص20

⁴ السلمي علي ، مرجع سبق ذكره ، ص129-130

أهداف إستراتيجية ، وتحديد التهديدات والمخاطر المحتملة التي قد تسبب خطرا أو آثار سلبية على المؤسسة¹ .

2.1.1 تحليل البيئة الداخلية :

وتقوم على إلقاء نظرة تفصيلية على التنظيم الداخلي لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية ، وتعتمد المؤسسة على نتائج تحليل البيئة الداخلية مع الإستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية و إختيار البدائل المناسبة لها ومن أهم عوامل تحليل البيئة الداخلية : العوامل المادية والعوامل البشرية ، والعوامل المعنوية² .

2.1 صياغة الإستراتيجية :

تنطلق صياغة الإستراتيجية من تعريف الطرق العلمية المؤدية إلى تحليل المهام الإستراتيجية والمستمدة أساسا من نتائج تقييم مصفوفة (SWOT) ، وتساعد الإستراتيجية على تحقيق الضمان والتأكد من ملاءمة القرارات المتخذة يوميا والمصالح بعيدة المدى للمؤسسة ، وتشجيع العاملين على العمل سويا لتحقيق الأهداف المشتركة³ .

3.1 وضع الخطة الإستراتيجية :

ويمر وضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بثلاث خطوات :

1.3.1 صياغة رؤية ورسالة المؤسسة :

تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها " المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب المؤسسة الوصول إليها ، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

و تلجأ المؤسسة إلى التخيل عند صياغة الرؤية وذلك لتصور الاحداث المتوقعة على المدى البعيد ، إذ أن الرؤية تضع إطارا عاما لفلسفة المؤسسة ، غاياتها و إستراتيجياتها، وفي الوقت ذاته لها دور مهم في زيادة فعالية وإنتاجية المؤسسة بتحفيز الجميع للعمل بإتجاه واحد⁴ .

ويوجد ثلاث مكونات أساسية تؤخذ بعين الإعتبار لصياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وهي :

- تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة .
- تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي .

¹ الدوري زكريا ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار ليازوري العلمية للنشر ،الأردن 2005 ،ص158

² إدريس ثابت ، المرسي جمال الدين ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، مصر 2002 ،ص 70

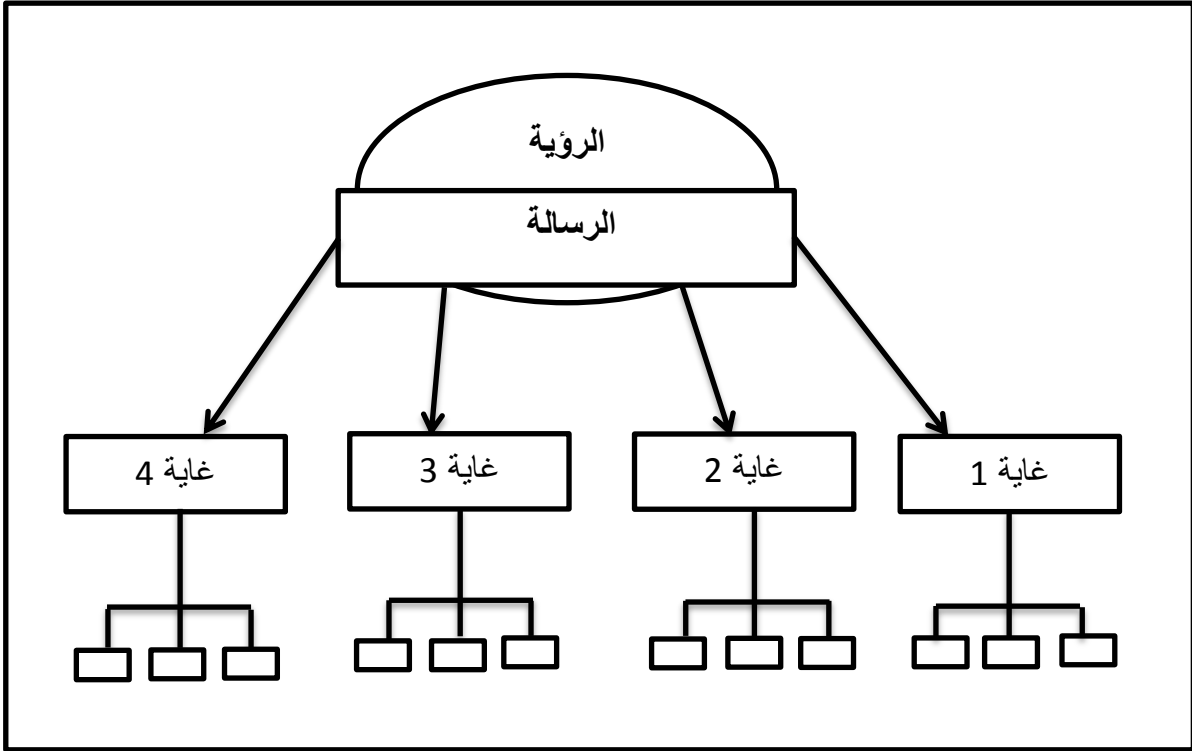
³ غنيم عثمان ، مرجع سبق ذكره ، ص459

⁴ المرسي و آخرون ، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي ، الدار الجامعية، مصر 2005 ، ص87

- توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الإهتمام

أما رسالة المؤسسة فهي الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المشابهة ، وتحدد الرسالة مجال العمليات من منظور المنتج أو السوق ، كما تساعد في توليد قيمة إدارية حقيقية تتمثل في توحيد آراء المدراء حول الإتجاهات المستقبلية للمؤسسة وتقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية الواضحة¹.

والشكل رقم (6) يوضح العلاقة بين الرؤية والرسالة و إرتباطهما بأغراض التنظيم بشكل تسلسلي :



المصدر : المغربي عبد الحميد ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ط1 ، مجموعة النيل العربية ، مصر 1999 ص 71

2.3.1 وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف :

تشكل الغايات الإستراتيجية العنصر الأساسي في التخطيط الإستراتيجي حيث تحدد الإطار العام للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ، وتساهم في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة إلى مستويات مرغوبة الأداء . تسهم الغايات والأهداف في توجيه القدرات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية ، ويشير مفهوم الغاية إلى النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة².

¹ العارف نادية ، التخطيط الإستراتيجي والعولمة ، الدار الجامعية ، مصر 2001،ص20
² المرسي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 120

في حين تشير الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع علمي ،
وتتميز بالتحديد الدقيق ، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل .

2. المرحلة الثانية : مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

تنفيذ الإستراتيجية تعبر عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تضمن تكوين
متطلبات الإستراتيجية التي يتم إختيارها.

إن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحديا صعبا ومعقد ، ففشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية
لا يقتصر على هذه المرحلة فحسب بل يتعداها إلى فشل الإدارة الإستراتيجية ككل ، مما يعني أن نجاح
الإدارة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية و إستخدام النماذج وأدوات التحليل المناسبة لا معنى له إذا لم
توضع الإستراتيجية في سياق تنظيمي مناسب و الإنتقال إلى خطوات تنفيذية سليمة .

تهتم وتركز الصياغة على التنبؤ والتوقع المستقبلي وتحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ ، في حين أن
مرحلة التنفيذ تهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج وبنائها على أساس العمليات التشغيلية
مع التركيز على الفعالية والكفاءة ، مما يوضح أن صياغة الإستراتيجية بشكل جيد يعد الخطوة الأولى
للتنفيذ الفعال¹.

3. المرحلة الثالثة : مرحلة الرقابة وتقييم الإستراتيجية

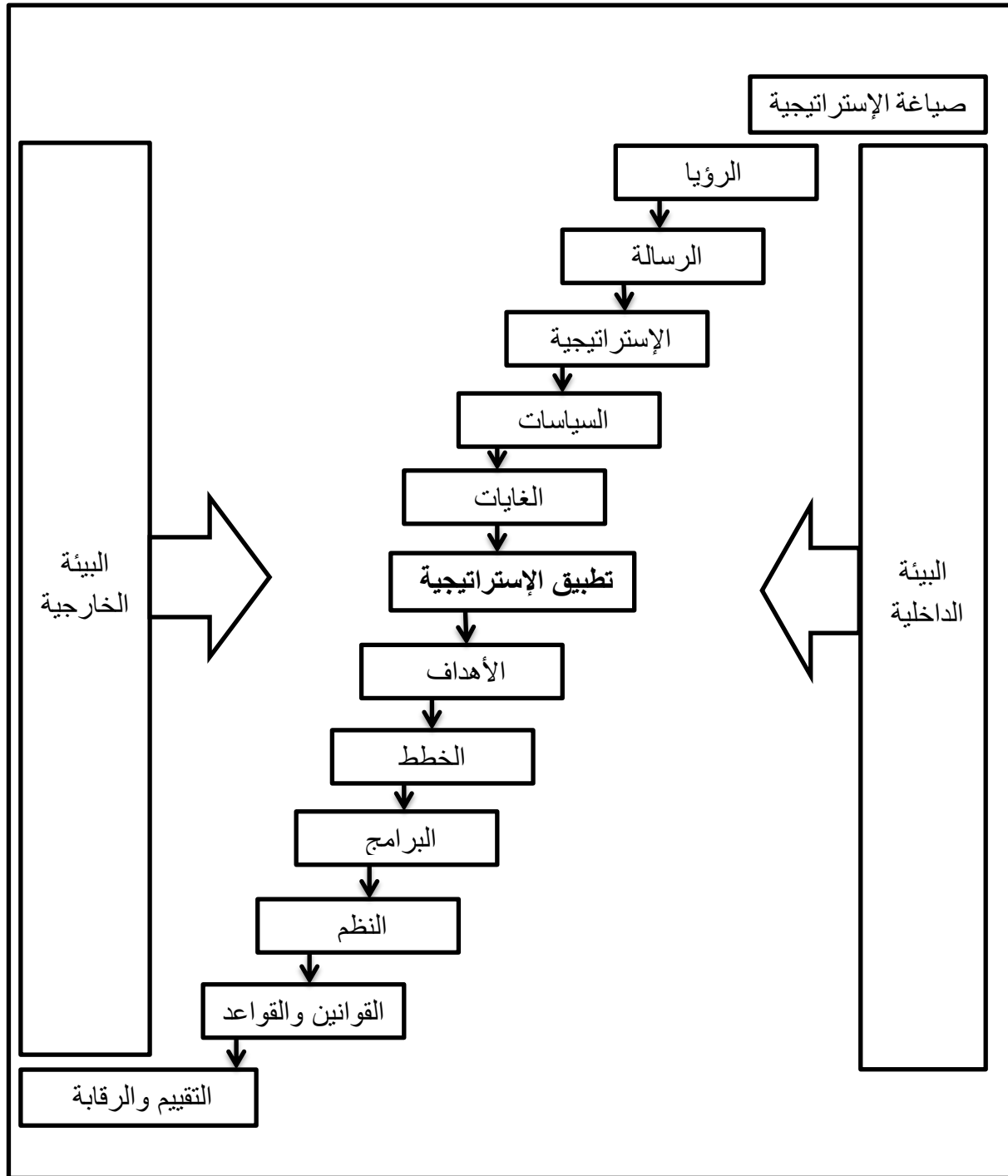
وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد من صحة التفكير و دقة التخطيط وكفاءة التنفيذ ، وتمتد إلى التأكد من
جودة التفكير والخطة الإستراتيجية ، إلى غاية التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته بالمخطط
المستهدف².

وتخضع الإستراتيجية لعملية التقييم لقياس مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية
والخارجية ، ومعرفة مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط عن طريق مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف
المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وبالتالي إكتشاف الإنحرافات سواء في التصميم أو تنفيذ الإستراتيجية

ويوضح الشكل رقم (7) نموذج للإدارة الإستراتيجية بكافة مراحلها :

¹ الدوري زكريا ، مرجع سبق ذكره ، ص 293
² المرسي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 405

شكل رقم 7 : نموذج الإدارة الإستراتيجية



المصدر: الفراء ، ماجد ، التخطيط الإستراتيجي ، دورة تدريبية ، الجامعة الإسلامية ، غزة 2005 ص: 07

المطلب الرابع : مقومات وعوائق التخطيط الإستراتيجي

بعد التطرق إلى مفهوم كل من الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، رأينا العلاقة الوطيدة بينهما ، فالإستراتيجية ناتجة عن التخطيط الإستراتيجي ، أي لا وجود للإستراتيجية فعالة دون تخطيط إستراتيجي قائم على الأسس العلمية السليمة التي تأخذ بعين الإعتبار جميع المتغيرات والعناصر المؤثرة في إستراتيجية المؤسسة ، ولضمان فعالية التخطيط الإستراتيجي وجب توفير مجموعة من العناصر التي يقوم عليها .

1. مقومات التخطيط الإستراتيجي

يجب التفكير في هذه المقومات قبل بداية التخطيط الإستراتيجي و تعتبر هذه الأخيرة عناصر مؤثرة في فعالية العملية الإستراتيجية وهي¹:

- **المستقبلية في إتخاذ القرارات** : حيث تطرح البدائل الممكنة المؤسسة لجميع القرارات في المستقبل ، أي أنها تقوم بتهيئة الأرضية الملائمة لإتخاذ القرارات المتعلقة بإستكشاف وتجنب المخاطر وتحديد الفرص و إستغلالها وبالتالي فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها .
 - **العملية** : يبدأ التخطيط الإستراتيجي بتحديد الأهداف ، ومن ثم تحديد الإستراتيجيات ، ثم تحديد السياسات ، وطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف ، وعليه فهو هو يمثل العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة وزمن إتخاذها .
 - **الفلسفة** : التخطيط الإستراتيجي ليس مجرد سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل المتبعة نظرا لأهميتها في العملية الإدارية ، بل هي بمثابة فلسفة راسخة لدى المديرين في أي مؤسسة وتكون نابعة عن فهمهم لها و إقتناعهم بضرورة ممارستها في جميع الأنشطة الرئيسية .
 - **الهيكالية** : هي عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والإستراتيجيات ، ووضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولا لتحقيق أهداف المؤسسة .
- ويربط التخطيط الإستراتيجي بين ثلاث أنواع من الخطط عن طريق علاقة هيكالية وهي الخطط الإستراتيجية والخطط أو البرامج متوسطة المدى والخطط أو البرامج قصيرة المدى، مما يساعد الإدارة العليا على تحويل خططها الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية .

2. عوائق التخطيط الإستراتيجي

تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي بعض العقبات ومن بينها¹ :

¹حمامي يوسف ، فؤاد الشبخ ، التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية ، مؤتة للبحوث والدراسات ، سلسلة العلوم الإنسانية 1995 ، مجلد 10 ، عدد 6 ص 124

- تردد المدراء أو إنعدام الرغبة لديهم في إستخدام أسلوب التخطيط الإستراتيجي ، وذلك لعدة أسباب :
 - إعتقاد المدراء بعدم توفر الوقت الكافي للتخطيط الإستراتيجي .
 - إعتقاد المدراء بأن التخطيط الإستراتيجي لا يدخل ضمن مسؤولياتهم .
 - إعتقاد المدراء بإنعدام مكافآت على عملية التخطيط الإستراتيجي .
- إضطراب البيئة الخارجية الأمر الذي يجعل التخطيط متقادما وذلك لعدة أسباب كالتغيير السريع في عناصر البيئة القانونية والسياسية و الإقتصادية ، و إرتفاع تكلفة متابعة هذه التغييرات عن قرب و بصورة مستمرة.
- الإنطباع السيء الذي تتركه مشاكل التخطيط الإستراتيجي لدى المدراء ، وذلك لعدة أسباب كمشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية ، و إعتقاد المدراء بعدم جدوى فكرة هذا الأسلوب لإحتمال وجود خطأ في إدارة الخطة الإستراتيجية .
- ضعف الموارد المتاحة : وتشمل الموارد المالية وصعوبة الحصول على المواد الأولية وصعوبة جلب التكنولوجيا و الأسباب الفنية ونقص القدرات الإدارية .
- الحاجة إلى الوقت و التكلفة الكبيرة : وذلك لعدة أسباب في صورة المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة التي تستغرق وقتا طويلا من الإدارة العليا ، و الكم الهائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

¹ العارف نادية ، مرجع سبق ذكره ، ص 45

المبحث الثالث : منهج إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

المطلب الأول : العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والجودة الشاملة

يعمل التخطيط الإستراتيجي على تبني مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر في نوعية الحياة العملية وتأمين المشاركة للجميع ، فهو عملية علمية شاملة تقوم على إستشراف المستقبل و إدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، كما تقوم بموجبه الإدارة العليا بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة للإنتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفى بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

يرتبط التخطيط الإستراتيجي بالجودة الشاملة بوصفه الإطار العام الذي تضعه المؤسسة لتنظيم أعمالها ومتابعة عملياتها لتحقيق مخرجات تؤكد على جودتها ، أي أن وجود التخطيط السليم ضرورة ملحة لنجاح إدارة الجودة لما يتبناه من مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر في عملية الإنتاج وتحفيز كل الأطراف المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة ، و تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة مثلى يحتاج إلى العديد من البيانات الإحصائية والمعطيات التكنولوجية وتحليل الآثار المترتبة عن كل خطوة من الخطوات تحليلاً وتدقيقاً، والمقارنة بين نتائج الخطوات البديلة المتعددة والتوازن بين متطلبات تحقيق الأهداف وبين الموارد المتوفرة ، وهنا تحضر مبادئ ومنطلقات الجودة الشاملة كمدخل مهم لتأسيس وبناء الأهداف التي تعد جوهر عملية التخطيط خصوصاً وأن إدارة الجودة الشاملة و إدارة التغيير لا يمكن لهما العمل والتطبيق بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الإستراتيجي¹ .

ولتفصيل العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة وتحديد نقاط الإرتباط بينهما لابد من الإشارة إلى المبادئ التي ترتكز عليها كلتا العمليتين ، والمخرجات التي تنتج عنها نعتمد على الجدول رقم 04 لتوضيح نقاط الإتفاق والإختلاف بينهما :

جدول رقم 04 : العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة

العملية	التخطيط الإستراتيجي	إدارة الجودة الشاملة	إتفاق أو إختلاف
تبنى الإدارة العليا	القيادة		إتفاق
التركيز على الثقافة والقيم	التركيز على العميل		إختلاف
التركيز على المشاركة	حشد خبرات القوى العاملة		إتفاق
وضوح الرؤية والرسالة	التركيز على العمليات		إختلاف

¹ الحفار سعيد ، أضواء على مفاهيم السياسة ، الإستراتيجية ، التخطيط ، وضع الخطط وأصول تنفيذها نظري - تطبيقي ط1 ، هيئة الموسوعة العربية ، دمشق 2001 ص67

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي والعلاقة بينهما

المبادئ	التركيز على دقة الخطة التنفيذية	الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص	إتفاق
	التركيز على نتائج التحليل البيئي	التركيز على إدارة المعلومات وتحليلها ودراستها – إتخاذ القرارات بناء على الحقائق	إتفاق
	التركيز على مؤشرات الأداء	التركيز على نتائج الأداء التنظيمي	إتفاق
	التركيز على الرقابة والتقييم	إرجاع الأثر ويعنى بها نتائج التقييم التي تقيد في التحسين المستمر	إتفاق

المخرجات	إطار مفاهيمي وقيمي منظم يحكم سلوك المؤسسة	ثقافة إيجابية سائدة توجه العاملين نحو السلوك الصحيح	إتفاق
	مشاركة وتفاعل جمع العاملين في بناء الخطة وصياغة الأهداف	فرق الجودة تسهم في بناء وتطوير المؤسسة	إتفاق
	خطة واضحة المعالم	أدلة على عمل و أنظمة موثقة	إتفاق
	مؤشرات أداء لأهداف الخطة	معايير ناظمة لتطبيق مفردات الجودة	إختلاف
	تنظيم عمل الأفراد والأقسام	إستغلال الموارد بشكل أمثل	إتفاق

المصدر: الدجني، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، دمشق 2011

ويتبين من خلال الجدول السابق مدى التكامل بين التخطيط الإستراتيجي والجودة الشاملة في ضل النقاط الكثيرة المشتركة بينهما، فمبادئ الجودة الشاملة مهمة في صياغة رسالة ورؤية المؤسسة، كما أن التخطيط مهم لتحقيق أهداف الجودة الشاملة.

حيث أن التخطيط والجودة الشاملة من العناصر الأساسية والمهمة التي تبنى عليها إتجاهات وإستراتيجيات المؤسسة، وتمثل القرارات التي تحدد صبغة ومسار عمل المؤسسة ودقة نجاحها وتأثيرها في البيئة التي تعمل فيها، وبناء الثقافة لدى العاملين داخل المؤسسة تجعلها جزءا من عاداتهم وتقاليدهم وتساهم في تشكيل رؤيتهم وفهمهم للمستقبل.

تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي بتشخيص يقود إلى إعداد أهداف تحقق الجودة الشاملة من خلال التعرف على البيئة الخارجية (العلاء، السوق، حجم المنافسة) وتحديد الأهداف التي تعمل على إستقطاب مجتمع المستفيدين، ثم الإتجاه نحو تحليل البيئة الداخلية بتوزيع الموارد وتنميتها وإستثمار نقاط القوة ومعالجة الخلل وهذا ما يخدم غاية مهمة من غايات الجودة الشاملة، فأهداف الجودة الشاملة تتحدد بعد عملية التشخيص ودراسته بعناية، لذلك نجد أن تطور مفاهيم تجويد العمل أدى إلى تطور

الخطط والبدائل الإستراتيجية بما يخدم تطوير المؤسسة ، كما أن تنفيذ الأهداف المخطط لها تركز على جماعية الأداء وتفاعل كافة الإدارات والأقسام ، وهذا ما تعبر عنه فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها¹

المطلب الثاني : التخطيط للجودة الشاملة

إن العدد الكبير من الأنشطة التي تحتويها إدارة الجودة الشاملة والتي تنفذ بمشاركة كافة العاملين في المؤسسة على إختلاف مستوياتهم لتحقيق الأهداف المسطرة قد تكون جهود متناثرة وغير متناسقة إذا لم تتسم بالتنظيم والتخطيط ، مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد دون تحقيق الأهداف .

ويمكن تقسيم تخطيط الجودة إلى ثلاث مكونات هي²:

- التخطيط الإستراتيجي للجودة .
- تخطيط جودة المنتجات والخدمات .
- تخطيط جودة العمليات .

1. التخطيط الإستراتيجي للجودة :

يعني تحديد الأهداف الرئيسية للجودة والخطوات التي تتبع لتحقيق تلك الأهداف ، ووضع مؤشرات ومعايير لقياس مستوى الأداء ، ويتضمن التخطيط الإستراتيجي للجودة التركيز على :

➤ النواحي الداخلية من خلال معرفة :

- المجال الذي يمكن للمؤسسة العمل والمنافسة فيه .
- مكامن القوة والضعف في المؤسسة التي تمكنها من المنافسة .
- الإمكانيات المطلوب إستعمالها .
- التطلعات المستقبلية التي يجب الإستعداد لتحقيقها

➤ النواحي الخارجية وتتضمن :

- المستهلك من الوجهة السكانية والنفسية .
- البيئة الإقتصادية المحيطة .
- المنافسين في البيئة المحيطة .
- البيئة السياسية والتشريعية .
- التطور التكنولوجي .

ومن خلال ما يتم معرفته داخليا وخارجيا يتم تحديد ما يلي :

¹ كيلادا ، جوزيف ، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ط1، دار المريخ ، الرياض 2004
² عبد العظيم محمد نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 125-129

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي والعلاقة بينهما

- كيفية دعم نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة ومعالجة نقاط الضعف أو تقليلها .
- أهم عوامل نجاح المؤسسة في تحقيق أهداف الجودة .
- كيفية سد الثغرة بين الإمكانيات المطلوبة للجودة والإمكانيات الحالية .
- خطط الطوارئ البديلة في حالة حدوث أخطاء .
- مؤشرات النجاح وكيفية قياسه .
- مصادر تمويل الأنشطة المطلوبة لتنفيذ الخطة .

إن إرضاء العميل باعتباره من الأهداف الرئيسية يحتاج إلى أهداف فرعية وخطط توضع لتحقيقها ، ومقاييس خاصة بتحديد مدى النجاح في إطار موجه نحو العميل ومواصفاته ومتطلباته وتوضح القائمة التالية أهم المؤشرات لنجاح خطة الجودة :

1. عائد المبيعات	8. عدد العملاء بالمقارنة بعدد الموظفين .	14. نسبة التخفيض في تكلفة النقص في مستوى الجودة
2. التكاليف الكلية	9. عدد شكاوى العملاء	15. تحسن نظرة العاملين وإقتناعهم بنظام الجودة الشاملة
3. صافي الربح	10. سرعة القضاء على أسباب الشكوى	16. تحسن جودة الموردين
4. عدد العملاء	11. عدد فرق تحسين الجودة	17. العائد على المال المستثمر في إدارة الجودة الشاملة
5. عدد مرات تكرار الشراء لنفس المشتريين	12. عدد مشروعات تحسين الجودة التي تم إكمالها	
6. نتائج طيبة لإستطلاعات رأي العملاء	13. النسبة المئوية للموظفين المشتركين في إدارة الجودة	
7. الأجر كنسبة مئوية من المبيعات		

بعد تحديد الأهداف تبدأ الإجراءات التي تتخذ لتحقيق كل هدف منها وذلك بإختيار العدد المناسب منها وتركيز الجهود نحو تحقيقها وإستطلاع رأي كل وحدة في المؤسسة في الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف سواء كانت في شكل مشروع متكامل أو إجراءات متفرقة .

2. تخطيط جودة المنتجات والخدمات

تبدأ عملية التخطيط لجودة المنتجات والخدمات بتحديد العميل المستهدف للمنتج أو الخدمة ، وتعريف مستوى الجودة الذي يقبله ويتم ترجمة ذلك إلى الملامح والمواصفات التي ترضي المستهلك ، وبلي ذلك تحديد المقاييس والمعايير التي تتعرف بها على مدى النجاح في توفير كل مواصفة من مواصفات المنتج

ويمكن الإستعانة بمواصفات المنافسين في تحديد المواصفات المقبولة لدى المستهلك . والمرحلة التالية هي تحديد العمليات التي تؤدي إلى الوصول إلى كل مواصفة من مواصفات المنتج أو الخدمة .

3. تخطيط جودة العمليات

تمثل العمليات الأساليب التي يتم بها التوصل إلى المواصفات والخصائص التي يرغبها العميل في المنتج أو الخدمة ، ولهذه العمليات جودة قد ترضي المستهلك أو لا ترضيه ، مما يعني أنها ليست بمعزل عنه وعليه يجب أخذ رأي العميل وردة فعله بعين الإعتبار عند تخطيط جودة العمليات لضمان تناغم هذه الأساليب وتطلع العملاء .

إذن في ضل التخطيط الإستراتيجي ينبغي أن نخص إدارة الجودة الشاملة بذكر يلي :

- إعتبار التخطيط الإستراتيجي من أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة .
- التخطيط الإستراتيجي للجودة يعني نظرة بعيدة المدى لوضع المؤسسة بالنسبة إلى البيئة المحيطة .
- تحديد الفروض المبنية على التحليل الداخلي والخارجي ن وبيان خطط وإجراءات العمل على هذه الفروض ، وتجهيز خطط الطوارئ .
- نقل تفاصيل الخطة الإستراتيجية إلى الوحدات التنظيمية ، وتحديد العوامل الحاكمة للنجاح ومؤثراته .
- تحديد مقاييس مدى ملاءمة ملامح الخدمة أو المنتج لمتطلبات العميل .
- تجهيز نموذج تخطيط الجودة الذي تدرج فيه رغبات العميل ولامح المنتج المناظرة لكل رغبة بالمقارنة مع المنافسين .
- إستطلاع آراء العاملين من التخصصات المختلفة في الخطة .
- تحديد العوامل المحققة للنجاح ، وإنشاء نظام للقياس بوضع أهداف متوسطة وقصيرة المدى .
- تحديد دور الموردين بالموازاة مع خطة الجودة وكيف ومتى تستفيد من دعمهم لها .
- تحديد العميل انهائي والمرحلي للمنتج أو الخدمة والتعرف على متطلبات كل منهم .

المطلب الثالث : شمولية المؤسسة في ضل منهج إدارة الجودة الشاملة

إن إفتتاح الأسواق العالمية على جميع المنتجين بمختلف جنسياتهم في ضل العولمة التي تخللتها ثورة في مجال الإتصالات والمعلوماتية ، ونظام التجارة الدولية الذي كسر الحواجز الجمركية بين دول العالم زاد من حدت المنافسة بين المنتجين في جميع الدول .

وعليه فقد أصبحت الميزة التنافسية الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه من خلال عمليات التحليل التي تتناول تشكيل ووضع الخطط الإستراتيجية القائمة على عمق المؤسسة وفهمها للبيئة المحيطة بها والتحديات التي تواجهها.

ونتيجة لهذه التغيرات كان التوجه السائد لدى المؤسسات إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل لتحقيق أعلى جودة تضمن رضا العملاء والمحافظة عليهم.

وفي ضوء هذا التوجه كان الإعتماد على إدارة الجودة الشاملة بإعتبارها منهج متكامل مكون من العديد من المظاهر الواجب تطبيقها بشكل كلي ، لذلك تنطوي فلسفتها على مفهومي الشمولية والتكامل .

فالشمولية هي توسع مستوى نوعية الخدمات المتوقعة من العملاء لتتعدى تلك التوقعات ، أما التكاملية فهي تكامل النظم الفرعية المكونة لنظام المؤسسة ككل ، خصوصا وأن الجودة الشاملة تشجع على عملية التكامل الأفقي بين الإدارة والأقسام المتعددة للإرتقاء بمستوى جودة الخدمات وجودة النظام الإداري.

ومن هذا المنطلق تبرز المتطلبات الأساسية لتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وفق منهج يضمن تكامل وإنسجام أضلاع المؤسسة وشموليته :

- التعاون الكلي بين جميع الإدارات والأقسام وعلى جميع المستويات الإدارية
- الإشراف المباشر على جميع عناصر التشغيل التي تضم الشؤون الإدارية والمالية والمشتريات والخدمة نفسها
- وجود قادة لديهم الإستعداد لتغيير السلوك التنظيمي لأعضاء الفريق

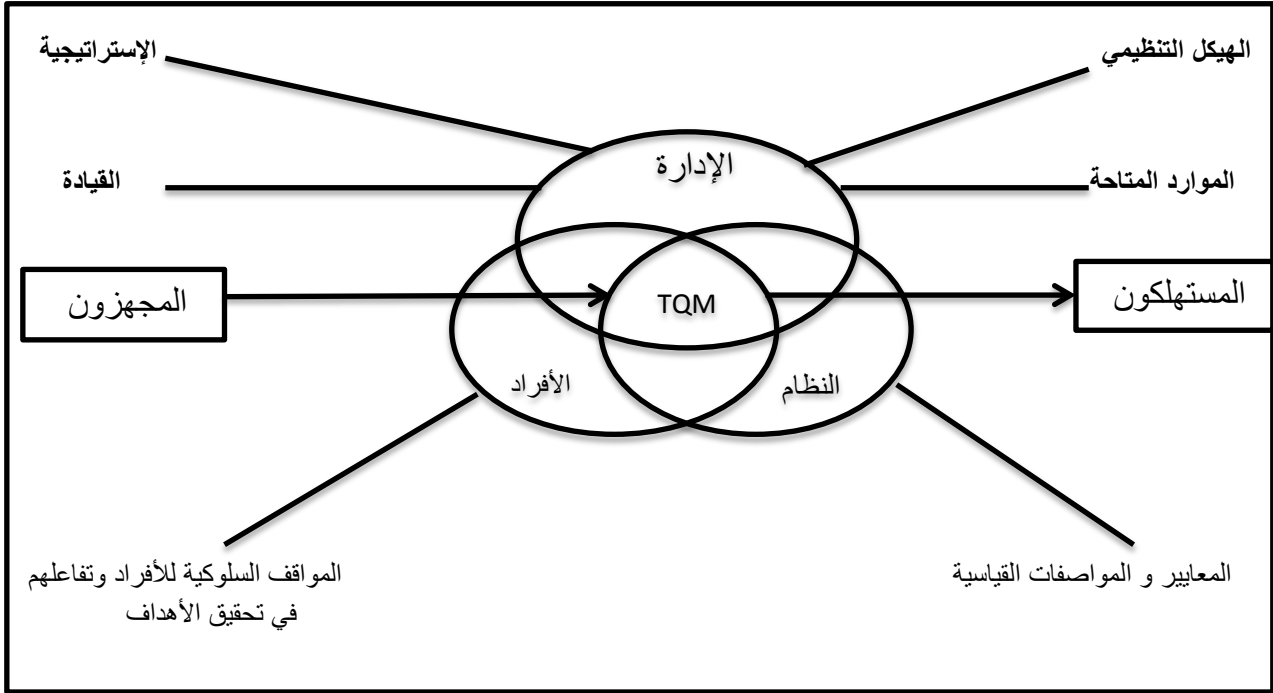
تتجلى شمولية المؤسسة في ضل تبنيها لمنهج إدارة الجودة الشاملة من خلال إعتبارها مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة دون إقتصارها على الأفراد العاملين في حقول النوعية فقط ، بالمشاركة الإسهام الفعلي للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الإستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات ومكائن وقوى بشرية ومعلوماتية ومالية ، حيث أنها تسهم جميعا في السعي نحو تحقيق هدف المؤسسة الذي يركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي والعلاقة بينهما

والخدمات بالموصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلائم مع قدراته الشرائية وتوفير الضمانات الشاملة بالحصول على السلعة أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين .

ويوضح الشكل رقم العلاقة بين جميع أطراف المؤسسة ومشاركتهم في سبيل تحقيق هدف المؤسسة من خلال إستراتيجيتها وتفاعل جميع الأفراد داخل المؤسسة وخارجها.

شكل رقم (08) : النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المؤسسة



المصدر : خيضر كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص73

المطلب الرابع : منهج إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة

تنشأ الميزة التنافسية من القيمة التي تستطيع المؤسسة خلقها بمجرد توصلها إلى إكتشاف طرق جديدة قابلة للتجسيد ميدانيا ، تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين¹ ، وتقوم المؤسسة بالعمل على بنائها أو تنميتها للمحافظة على إستمراريتها من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي في إطار مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتطبيقها وتقويمها وفق طريقة منهجية أو أسلوب عمل محدد .

1. علاقة تقنيات الجودة الشاملة ببناء الميزة التنافسية

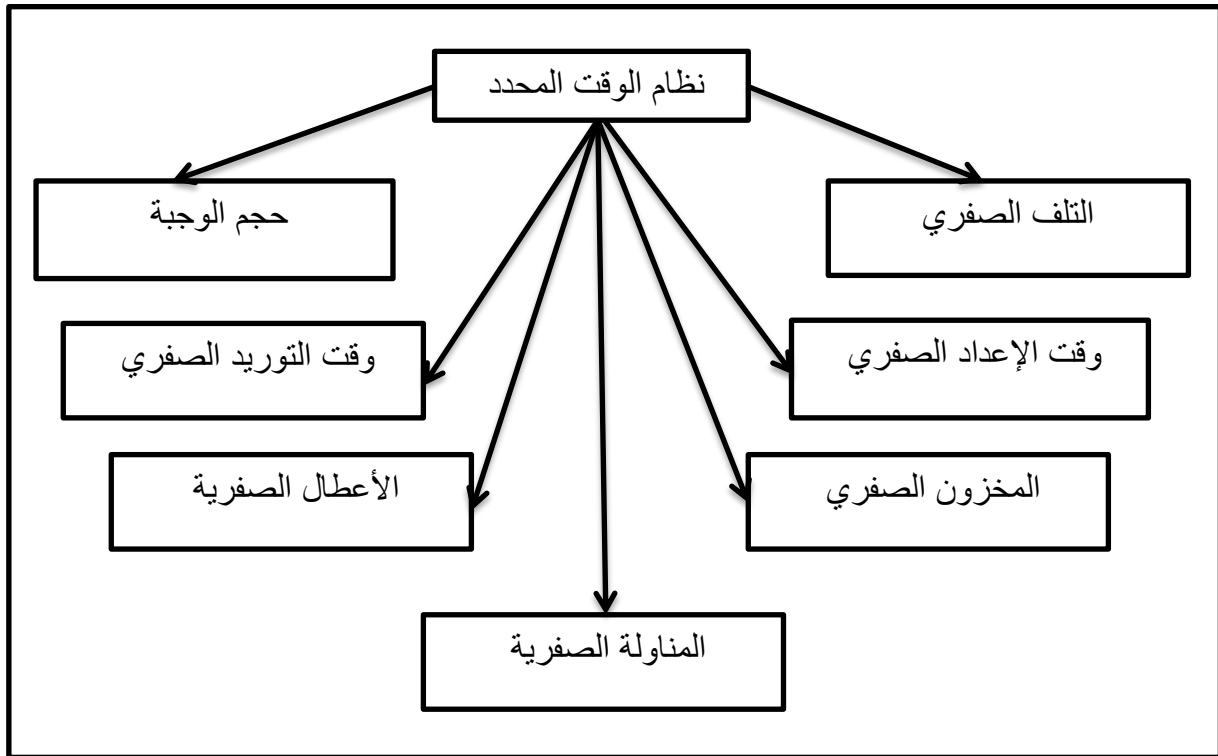
توجد ثلاث تقنيات أساسية لإدارة الجودة الشاملة تساهم في بناء أو تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وهي :

¹Michel porter . l'avantage concurrentiel des nations , inter-édition , paris ,1993 , p48

1.1. الإنتاج في الوقت المحدد

تقوم هذه التقنية على أساس إنتاج العناصر الضرورية وبالكميات المطلوبة فقط وفي الوقت المناسب ، أي إنتاج ما يطلبه الزبون بالضبط ، وشحن المواد المطلوبة عند الطلب مع عدم وجود إنحرافات عن الجدول الموضوع¹ ، وتعد هذه الفلسفة من أهم ما إستخدم من طرف الإدارة اليابانية ، وهو ما يدل على كفاءة هذا الأسلوب وفعاليته في رفع مستوى جودة المنتجات وخفض تكاليف إنتاجها وكذا إنخفاض كمية المخزون والمخزون التالف² وهو ما يوضحه الشكل رقم

شكل رقم (09): نظام الوقت المحدد



المصدر : عبد الستار محمد علي ، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل كمي ط1، دار وائل ، عمان ، 2000 ، ص49

تحقيق أهداف على شاكلة التلف الصفري ووقت الإعداد الصفري والمناولة الصفريّة والمخزون الصفري ووقت التوريد الصفري والأعطال الصفريّة و حجم الوجبة يتحقق بالإعتماد على نظام الوقت المحدد .

يتطلب الإنتاج في الوقت المحدد توفر جملة من المتطلبات في صورة العاملين ذوي الكفاءة الجيدة والمهارات المتنوعة ، ونظام المعلومات والرقابة وتكنولوجيا التجميع ودراسة الحركة والوقت و الإلتزام بالجودة ، وهو ما يعبر منهج إدارة الجودة الشاملة .

¹ ياسر أحمد فرح ، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل ، ط1 ، دار الحامد ، عمان ، 2008 ، ص120
² جاسم مجيد ، الإدارة الحديثة في التسويق -الوقت- الجودة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية 2004 ، ص163

تعتمد المؤسسات على تقنية وأسلوب الإنتاج في الوقت المحدد كونه يتيح لها فرصة إمتلاك ميزة تنافسية عبر إنتاج سلع وخدمات ذات جودة أعلى من تلك الخاصة بالمنافسين ، أو تطوير وسائل متفوقة في الإنتاج ، ويمكن لنظام الإنتاج في الوقت المحدد من خلق ميزة تنافسية عن طريق¹ :

- الدمج والتحسين بتقليل العمليات لتسهيل عملية الإنتاج .
- التحسين المستمر عن طريق الإستمرار في تحسين الأنظمة والعمليات .
- حسن فهم الزبائن وهوما يتأتى بتخفيض التكاليف وتلبية رغباتهم .

2.1. إعادة الهندسة

إعادة الهندسة هو مفهوم تم وصفه بأنه " إعادة التفكير الأساسي ، وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات مثيرة في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة " ².

تهدف إعادة الهندسة إلى إضفاء طابع التحسين المستمر على الجودة و الأداء لتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا الزبون ، كما أنها تركز أساسا على كيفية تنظيم العمل في الوقت الحالي ولا تأخذ في الحسبان السنوات الماضية³

تشمل عملية إعادة الهندسة إعادة بناء المؤسسة من خلال إجراء تغييرات جذرية في كافة عملياتها وأنشطة أعمالها لتحسين مركزها التنافسي وضمان بقائها في السوق ، حيث تستهدف الزبائن بإعتبارهم مفتاح للميزة التنافسية ، كما تستهدف العاملين لأهمية أدوارهم في حل المشكلات ، وقياس مستوى الجودة و رضا الزبائن وتقييم الزمن والتكاليف ومراجعة شكاوى الزبائن وبيانات التسويق ، كما تعد إعادة الهندسة نموذجا للتغيير التنظيمي الذي يحقق الكثير من المزايا للمؤسسة منها⁴ :

- توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال ، وتوفير الوقت للجمهور ، وتوفير التكاليف ، والإعتماد على فرق العمل لتجنب الإرتباك والفوضى في تقديم الأعمال .
- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة ، وتحويل إهتمام العاملين من إرضاء الرؤساء إلى إرضاء الزبائن .

¹ Akbar Javadian Kootanaee & Others, **Just-in-Time Manufacturing System : From Introduction to Implement**, International Journal of Economics, Business and Finance, Vol. 1, N. 2, March 2013, P. 17.

² Joseph Sungau & Others, **Business Process Reengineering : The technique to improve delivering speed of service industry in Tanzania**, Independent Journal of management & production, V. 4, N .1, January/June 2013, P. 212.

³ سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في المؤسسات الدولية ، دار الكتب المصرية ، القاهرة 2009 ، ص 86

⁴ محمد مفضي الكساسبة ، عبير حمود الفاعوري ، قضايا معاصرة في الإدارة ، بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال ط1، دار الحامد ، عمان 2010 ص226

- الإنتقال إلى التركيز على معايير الأداء والتعويض من الأنشطة إلى النتائج ، حيث يتم الإعتماد في التقييم والمكافأة على النتائج وعادة ما تكون بشكل جماعي .
- الإنتقال من التنظيم الهرمي إلى الأفقي ، وإعطاء الصلاحيات إلى أصحاب الإختصاص في أداء الأعمال .

إذن إعادة الهندسة أسلوب تستخدمه المؤسسة في سبيل تحقيق التفوق في الأداء الذي يقود بدوره إلى تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق .

3.1. القياس المقارن (المقارنة المرجعية)

تعرف المقارنة المرجعية « Benchmarking » على أنها " أسلوب تحسين الأداء والممارسات من خلال قياس أداء المؤسسة مقارنة بأداء وممارسات المؤسسات الأكثر نجاحاً" ، كما توصف بأنها " عملية مستمرة تتضمن قياس منتجات أو خدمات و أساليب عمل مؤسسة ما ، ومقارنتها مع المنافسين أو مع أولئك الذين يمكن تصنيفهم كقادة للقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة " ¹.

المقارنة المرجعية إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسة على التقييم الذاتي وتقييم المنافسين لتصميم خطة عملية لتحقيق التميز في السوق .

تتطلب المقارنة المرجعية التحلي بالتواضع من قبل المؤسسة و الإعتراف بأفضلية مؤسسات أخرى في مجال معين والكثير من الدقة في محاولة الوصول إلى نفس مستوى هذه المؤسسات ولما لا التفوق عليها. وهي وسيلة لا غنى عنها للمؤسسات التي تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة ودن الوقوع في الكثير من الأخطاء .

تساهم سرعة التطوير في تحقيق الميزة التنافسية وإستدامتها ، وذلك بالإعتماد على الزمن كعنصر حاسم في تطبيق المقارنة المرجعية من خلال الإعتماد على المبدأين التاليين ² :

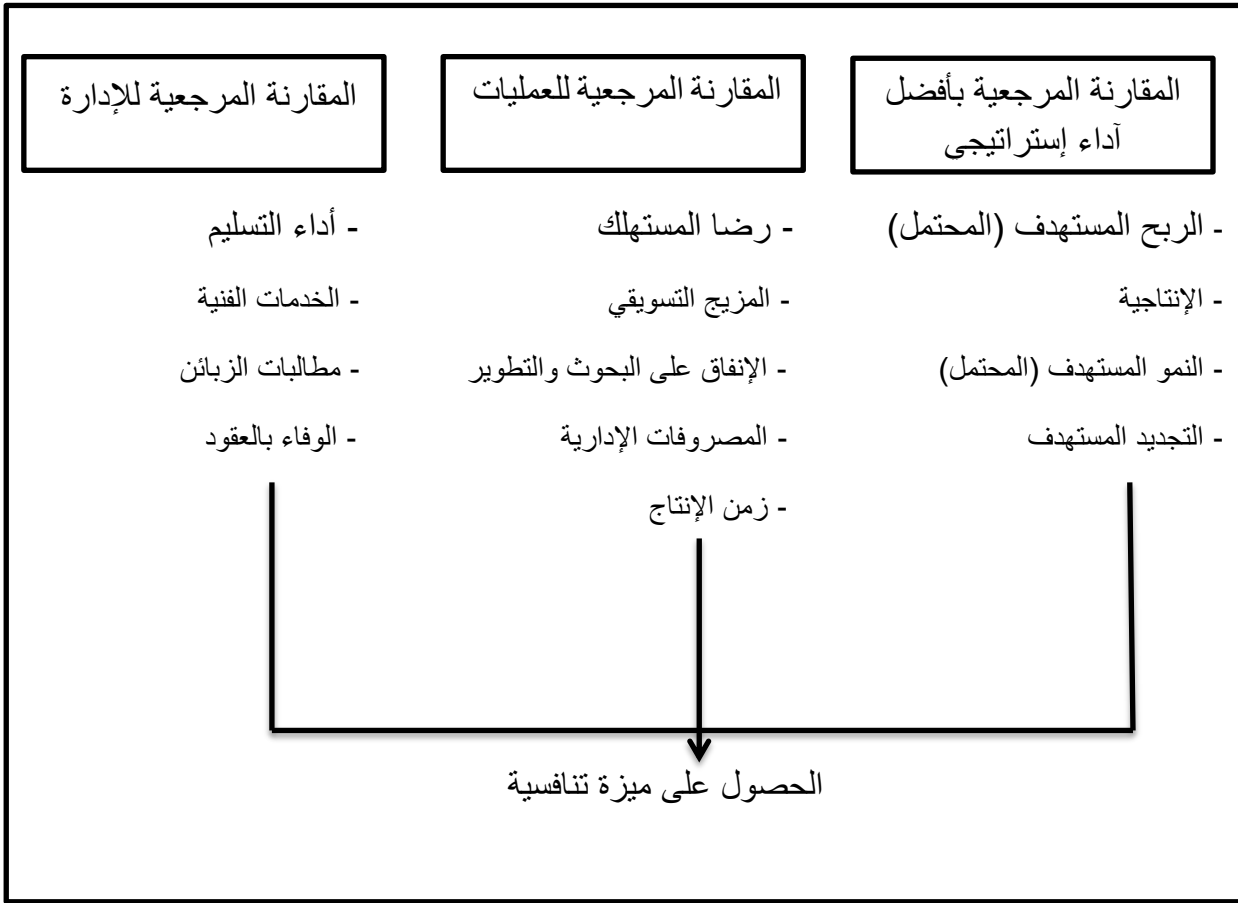
- النظر إلى ما تفكر فيه المؤسسات الرائدة في المستقبل وتطبيقه دون إقتصار التركيز على ما تقوم به هذه المؤسسات في الوقت الحالي .
- الإعتماد على مبدأ الفكر الإقحامي (المتسارع) لإختصار وقت المؤسسة التي لا تستطيع أن تكون نسخة من منافسيها ، فالوقت الذي تستغرقه لتكون مثلهم يستغلونه للتطوير .

¹ نزار عبد المجيد البروراي ، عبد الله باشيو ، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة : مفاهيم وأسس وتطبيقات ط1 ، مؤسسة الوراق ، عمان 2011 ص301-302

² نزار عبد المجيد البروراي ، لحسن عبد الله باشيو ، مرجع سبق ذكره ، ص 307-308

ويوضح الشكل رقم دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية :

شكل رقم (10): دور المراقبة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية



المصدر : سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2004 ، ص 305

يخول الشكل السابق التمييز بين ثلاث أنواع من المقارنة المرجعية التي تضمن أفضل أداء ممكن للمؤسسة ، وتسهم في تحقيق الميزة التنافسية وهي¹:

- المقارنة المرجعية بأفضل أداء إستراتيجي : وتطبق غالبا بتحديد العناصر الأساسية وتحديد عوامل النجاح في الإستراتيجية .
- المقارنة المرجعية بأفضل أداء على مستوى العمليات : وذلك بالتركيز على مختلف التكاليف وطرق تحسين المنتجات وتحديد المجال الوظيفي للمقارنة .
- المقارنة المرجعية بأفضل أداء للإدارة : وذلك بتحليل الوظائف التدميمية كإدارة الموارد البشرية و تخطيط السوق ونظم المعلومات الإدارية أو عمليات الإمداد والمواد .

¹ سونيا محمد البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 304

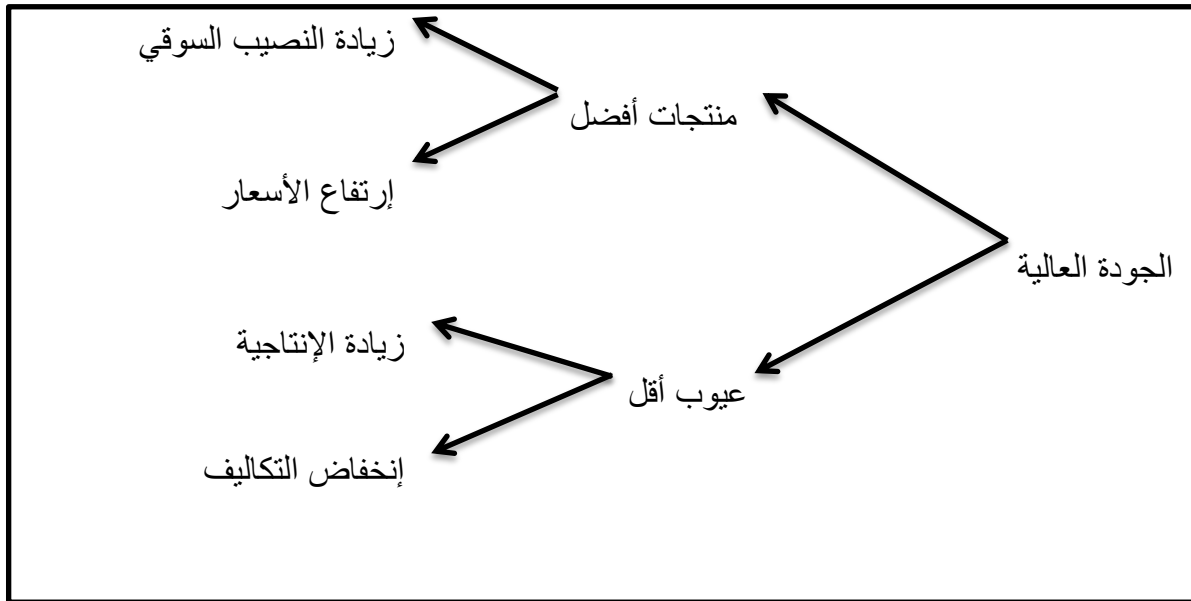
2. علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحقيق الميزة التنافسية :

سنقوم بطرح ومعالجة بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إطار يبين علاقتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتنميتها :

1.2. إلتزام الإدارة لعليا

تلعب الإدارة العليا للمؤسسة دور العراب في تجسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث يسقط عليها القسط الأكبر من العبء الناتج عن تطبيق هذا الفكر، وذلك بالإلتزام بالإنتقال النمطي من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة ، ويتجسد هذا الإلتزام في الإيمان بفلسفتها أقوالا وأفعالا وسلوكا ومواقفا وقرارات بشكل مستمر وثابت من خلال تخصيص الموارد اللازمة مادية كانت أو بشرية ، و تحفيز وتدريب القوى العاملة عملا على التجسيد الواقعي لسلوكهم المنسجم مع إدارة الجودة الشاملة ، للحصول على أعلى مستويات الجودة التي تؤدي إلى تحقيق نتائج مرضية للمؤسسة سواء بتقديم منتجات مميزة عن تلك المتوفرة في السوق وبالتالي إرتفاع أسعارها وزيادة حصة المؤسسة السوقية ، أو بالتقليل من العيوب وبالتالي التقليل من التكلفة و زيادة الإنتاجية مما يؤدي في كلتا الحالتين إلى تحقيق الميزة التنافسية¹، ويوضح الشكل رقم (11) الآثار الإيجابية للجودة العالية .

شكل رقم (11) : الآثار الإيجابية للجودة العالية



المصدر : سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، ص 48

وتعد الجودة محور تميز المؤسسة ووسيلة لجذب الزبون وإرضائه ، إذ ينظر إليها على أنها إحدى مفاتيح نجاح المؤسسة وعنصر أساسي وفعال في إتباع الإستراتيجية التنافسية فهي :

¹ عبد الله الطائي ، عيسى قادة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري ، عمان 2008 ص93

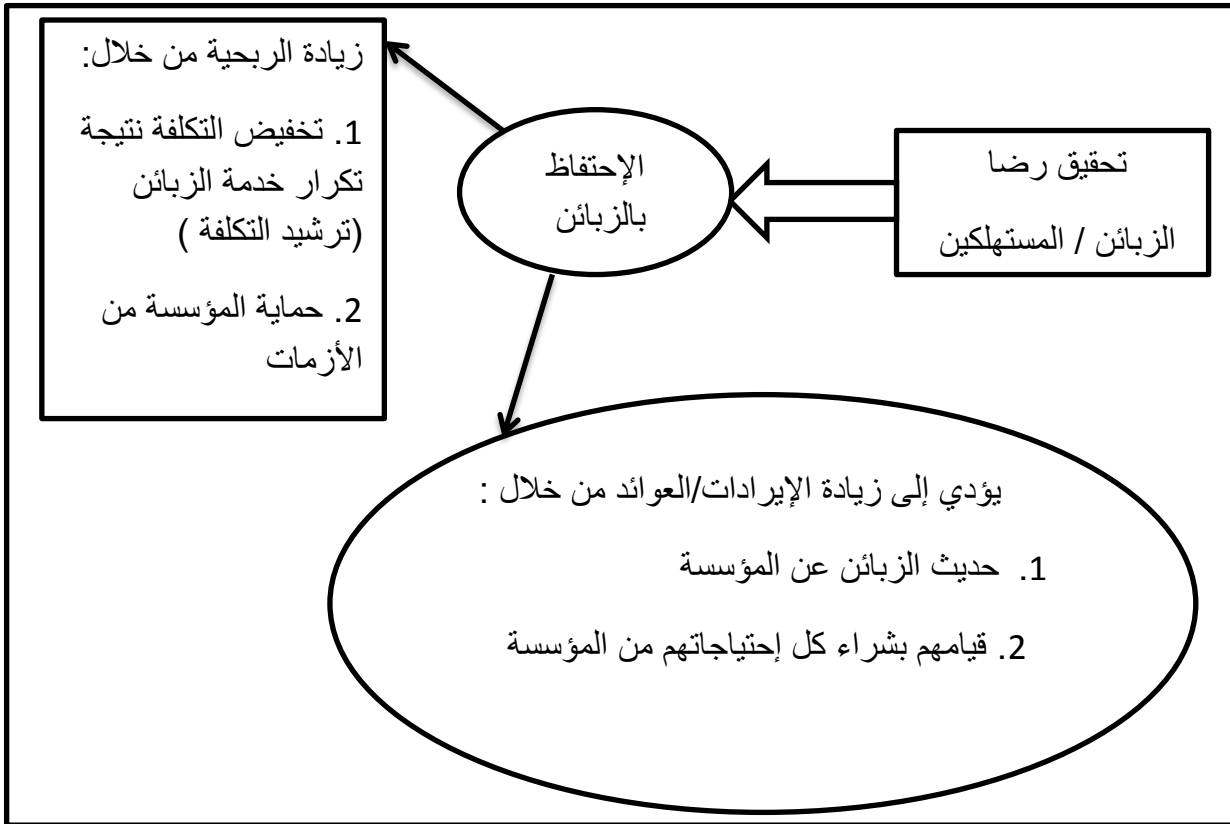
- تزيد من ولاء الزبائن للمؤسسة ومنتجاتها .
- تجنب المؤسسة الدخول في صراع الأسعار .
- تجنب المؤسسة التكاليف التسويقية العالية أو أية تكاليف عرضية .

2.2. التركيز على الزبائن

يرتبط تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف مراحلها بمراعاة مطالب الزبائن ، بحيث تعمل الجودة على إرضاء الزبون في المقام الأول سواء كان خارجي توجه له السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة أو داخلي يعمل في إحدى الوحدات أو الأقسام ويتعامل مع غيره من العمال لإنجاز الأنشطة والمهام .

- يتم بناء وضممان الإستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية في السوق من خلال فهم إحتياجات ورغبات الزبائن الخارجيين المتواجدين في قلب أي عمل تجاري والعمل على تحقيقها أو تجاوزها لزيادة ولأهم والحفاظ عليهم ، فالحفاظ على الزبائن أمر مربح للمؤسسة ، كون كلفة الحفاظ على زبون راض أقل من كلفة السعي نحو إكتساب زبون جديد¹ ، و هو ما يوضحه الشكل رقم (12)

شكل رقم (12) : التوجه بالزبائن والميزة التنافسية



المصدر : عبد السلام أبو قحف ، كيف تسيطر على الأسواق ؟ تعلم من الطريقة اليابانية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2003 ص20

¹ عبد السلام أبو قحف ، مرجع سبق ذكره ص 206-211

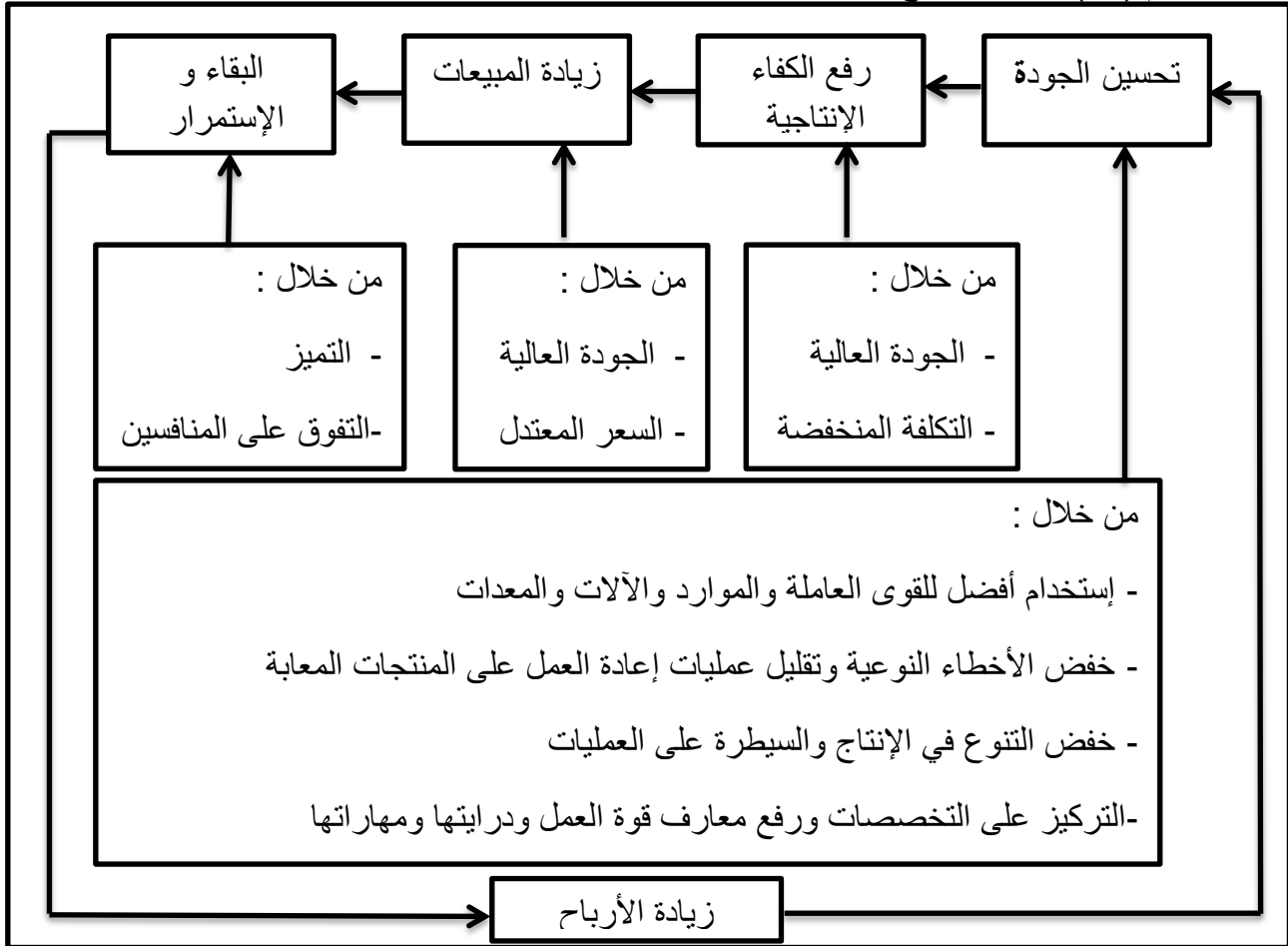
الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي والعلاقة بينهما

- كما يساعد التركيز على الزبون الداخلي في إستقرار المؤسسة وتحقيقها للربحية ، إذ أن الخدمة الجيدة للزبون الداخلي تساهم في تحسين مستوى أدائه واستقراره من خلال التقليل من الأخطاء والشعور بالإنتماء للمؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق الربحية و الإستمرار في النشاط .

2.3. التحسين المستمر :

يشكل التحسين المستمر بإعتباره عملية تضمن إشراك جميع العاملين في المؤسسة دعامة أساسية في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، حيث توجه جميع جهودها إلى الزبائن لتضمن بشكل تلقائي رضاهم وتشبع جميع رغباتهم من خلال تقوية مستوى الجودة والإنتاجية ، و غالبا ما تعتمد هذه العملية على تحقيق التحسينات بدون تحمل نفقات أو على الأقل بتحمل تكلفة بسيطة ، ويرى ديمينغ أن التحسين المستمر يقود إلى تكلفة منخفضة ، إذ تقل الأخطاء والأعمال التي يتكرر أداءها ، فيقل التأخير ، ويحسن إستعمال الوقت والموارد¹ ، والشكل رقم (13)

شكل رقم (13): سلسلة ديمينغ للتحسين المستمر للجودة ووسائل تحقيقها ومعطياتها



المصدر: إسماعيل إبراهيم الفزاز وآخرون six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة ط1 دار المسيرة عمان 2009، ص281

¹ سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره ، ص 234-235

3.2. المشاركة والعمل الجماعي

تكتسي طبيعة العمل في المؤسسات الحديثة في ظل تسارع الأعمال الديناميكية وتعدد المشاكل وصعوبة حلها طابع الجماعية والمشاركة التي تعمل على تدعيم الابتكار والحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار و الإقتراحات ، الأمر الذي يساهم بشكل مستمر في تحسين الميزة التنافسية ، والوصول إلى أعلى معدلات الإشباع والرضا للزبائن وتحقيق مستويات متميزة في الأداء من حيث الكمية أو الجودة أو تخفيض التكلفة .

يعد العنصر البشري جوهر العمل الجماعي وأهم عناصره بإعتباره موضوع فرق الجودة التي تحقق المؤسسة من خلالها أهدافها ، و من أهم مزايا لعمل الجماعي¹ :

- زيادة التركيز على الأهداف وتقليل الشعور بالوحدة بين العاملين من خلال فرق العمل .
- زيادة الشعور بالهوية وفخر لدى العاملين بأدائهم الجماعي
- خلق بيئة محفزة وتوفير مناخ مناسب للعمل
- زيادة السرعة في الإستجابة للتغيرات التكنولوجية .
- فعالية تفويض المهام وزيادة دقة الأداء .
- توقع المشكلات قبل وقوعها ، وتقديم حلول مبتكرة .
- تحسين مستوى نوعية القرارات وزيادة فعالية الإتصالات بين الأعضاء .
- تحسين مستوى مهارات الاعضاء

¹ عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2003 ، ص 45-46

الفصل الثاني

دراسة حالة - مؤسسة

الإسمنت ومشتقاته ECDE

تمهيد

تشكل مادة الإسمنت دعامة مهمة وحجر أساس في إنجاز المشاريع الوطنية الكبرى بإعتبارها مادة أولية لا غنى عنها للبناء ، وبالنظر إلى توجه الدولة الجزائرية نحو تشييد البنى التحتية و العمران فإن إنتاج هذه المادة يحتل إحدى أهم رهانات التنمية المحلية التي تسعى الدولة إلى كسبها لتعبيد الطريق نحو إنجاز مشاريعها على أحسن صورة وفي الآجال المناسبة .

إن إعادة تأهيل الهياكل الإقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية ، فتح الباب أمام المؤسسات الوطنية نحو المنافسة المحلية والعالمية الأمر الذي جعل مسيرتي هذه المؤسسات يعيدون النظر في طريقة الإدارة ونمط التسيير للتكيف مع الوضع الجديد ، حيث السعر والجودة وحدهما الكفيلان بإستمرار المؤسسة وبقائها في السوق .

ومؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE) الرائدة على المستوى الوطني في إنتاج الإسمنت ، إحدى أهم المؤسسات الوطنية الماضية بخطى ثابتة نحو مواكبة هذه المتغيرات الجديدة عن طريق تأهيل مواردها ونمط سيرها طرق إدارتها بما يمكنها من القدرة على المنافسة ودخول الأسواق الجديدة .

ومن خلال هذا الفصل سوف نحاول التعرف على مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE) ، والمخطط الإستراتيجي لهذه المؤسسة ومكانة الجودة ضمنه ، ومدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذا السرح الإقتصادي ،

المبحث الأول : تقديم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE)

المطلب الأول : عموميات حول مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE)

1. تطور ونشأة المؤسسة

بدأت دراسة إنشاء المصنع منذ 1967 ، ليتلقى المشروع الموافقة على الإنجاز في سنة 1975 ، و قد أوكلت مهمة إنجازه آنذاك إلى شركة يابانية (كوازي هيفي - أندوستري) حيث بدأ لمشروع على مستوى خطين : الأول سنة 1978 ولكن إنقطع في سنة 1980 بسبب زلزال 10 أكتوبر الذي ضرب منطقة الشلف ، لتعود الأشغال سنة 1981 مع الخط الثاني .

تم هيكلة المؤسسة سنة 1982 بمرسوم 325/82 ليوم : 1982/10/30 حيث سميت المؤسسة العمومية للإسمنت ومشتقاته بالشلف و أصبحت يوم 1989/10/12 مؤسسة عمومية إقتصادية مستقلة (شركة المساهمة SPA) لذات طابع وتجاري الأساسي هو إنتاج و تصنيع الإسمنت من نوع EPA-350 ، وهدفها الأساسي هو إستغلال و تسيير النشاطات الصناعية المتعلقة بإنتاج الإسمنت العادي والخاص والجير المائي وكذا مشتقات الإسمنت مع العلم أنه قد تم تطوير مادة الإسمنت من نوعية " بورتولند " التي تحمل عبارة CPG-45 لتصبح من أحسن المنتجات على المستوى الوطني .

2. تعريف المؤسسة :

تقع مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE) على مستوى المنطقة الصناعية لبلدية واد سلي على بعد 07 كم عن وسط مدينة الشلف و تتربع على مساحة قدرها 40 هكتار بسلسلتين للإنتاج بإجمالي مليوني طن سنويا ، وإنتاج وحدوي يقدر ب7000 طن ، وقدرة تخزين 90 ألف طن ، كما تتضمن عملية طهي الإسمنت ثلاثة أفران بسعة إجمالية تبلغ 350 طن في الساعة .

تتسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE) بمميزات مستقلة ونظام خاص بها ، كما أنها تمتلك حساب مصرفي ورمز بريدي و سجل تجاري ، ومنهجية خاصة بطريقة عملها وهذا لتحديد حقوق وواجبات المؤسسة ضمن قطاع الدولة .

3. ممتلكات و إمكانيات المؤسسة

تزرع مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE) بإمكانيات بشرية ومادية معتبرة ، تساعد على تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها وهي :

1.3. الإمكانيات الإنتاجية :

- إنتاج مليوني طن من الإسمنت سنويا على مستوى خطي الإنتاج التي تتوفر عليهما المؤسسة .
- تتوفر المؤسسة على آلتين لإستخراج المواد الأولية بطاقة إنتاجية 1000 طن في الساعة .

- ورشة تصنيع الأجهزة الميكانيكية .
- المخازن .
- ورشة تكوين .
- مخبر تحليل الإسمنت .
- ورشة للمحرك الكهربائي .

2.3 وسائل الرفع والتفريغ :

يوجد 16 آلة مخصصة لعملية الرفع والتفريغ منها 8 جسور متحركة ,

3.3 وسائل النقل :

تحتوي مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE) على :

- آلات المحجرة : 04 شاحنات بلدوزر ، 05 جرافات للملأ ، إضافة إلى آلة لتكسير الأحجار ، وأخرى للكشف .
- 52 شاحنة لمختلف الأطنان (من 15 إلى 60 طن) .

4.3 وسائل المعلوماتية والتكنولوجيا :

أصبحت مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE) مجهزة بأحدث وسائل الإعلام الآلي والتكنولوجيا العالية التي تساعدها على التطور المستمر، وتشمل :

- 97 جهاز إعلام آلي .
- 03 مكاشف إلكترونية .
- شبكة للإعلام الآلي متكونة من 07 مراكز للخدمة .
- محطة تحكم في الرسومات عن طريق الكمبيوتر ، بالإضافة إلى نظام مراقبة رقمي يسمح بالتحكم والسيطرة على مختلف مراحل الإنتاج بواسطة أجهزة إلكترونية موصولة بغرف التحكم وهي تقنية تكنولوجية جد متطورة وغاية في الأهمية وذات قيمة كبيرة في جودة الخط الإنتاجي كما أنها تضاهي أحدث الأجهزة الإلكترونية في العالم .

5.3 الإمكانيات المالية :

توجد مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE) في وضع مالي مريح جدا يجعلها قادرة على إنجاز سياسات مطابقة وموافقة لأهدافها الإستراتيجية المسطرة وهذا راجع لحسن التسيير ورشادة المسؤولين .

6.3 الإمكانيات البشرية :

تعد مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE) أكبر سرح إقتصادي و صناعي بولاية الشلف ، إذ أنها تستقطب جزء كبير من الكفاءات البشرية لهذه الولاية وما جاورها ، حيث أصبحت المؤسسة تشغل عدد من الأيدي البشرية يقدر ب859 عامل .

والجدول رقم يوضح تقسيم عمال المؤسسة حسب المديریات
جدول رقم (05) : تقسيم عمال المؤسسة حسب المديریات

النسبة %	المجموع	عامل مؤقت	عامل دائم	الهيئات
79	671	411	260	مديرية المصنع
10	87	36	56	مديرية الموارد البشرية
3	25	6	19	مديرية المالية والمحاسبة
2	22	4	6	مديرية الأشغال العمومية
2	18	8	10	المديرية التجارية
2	17	11	6	مديرية التنظيم والتخطيط
1	9	2	7	المديرية العامة
1	22	11	11	مديرية المشتريات والصفقات
100	859	489	370	المجموع

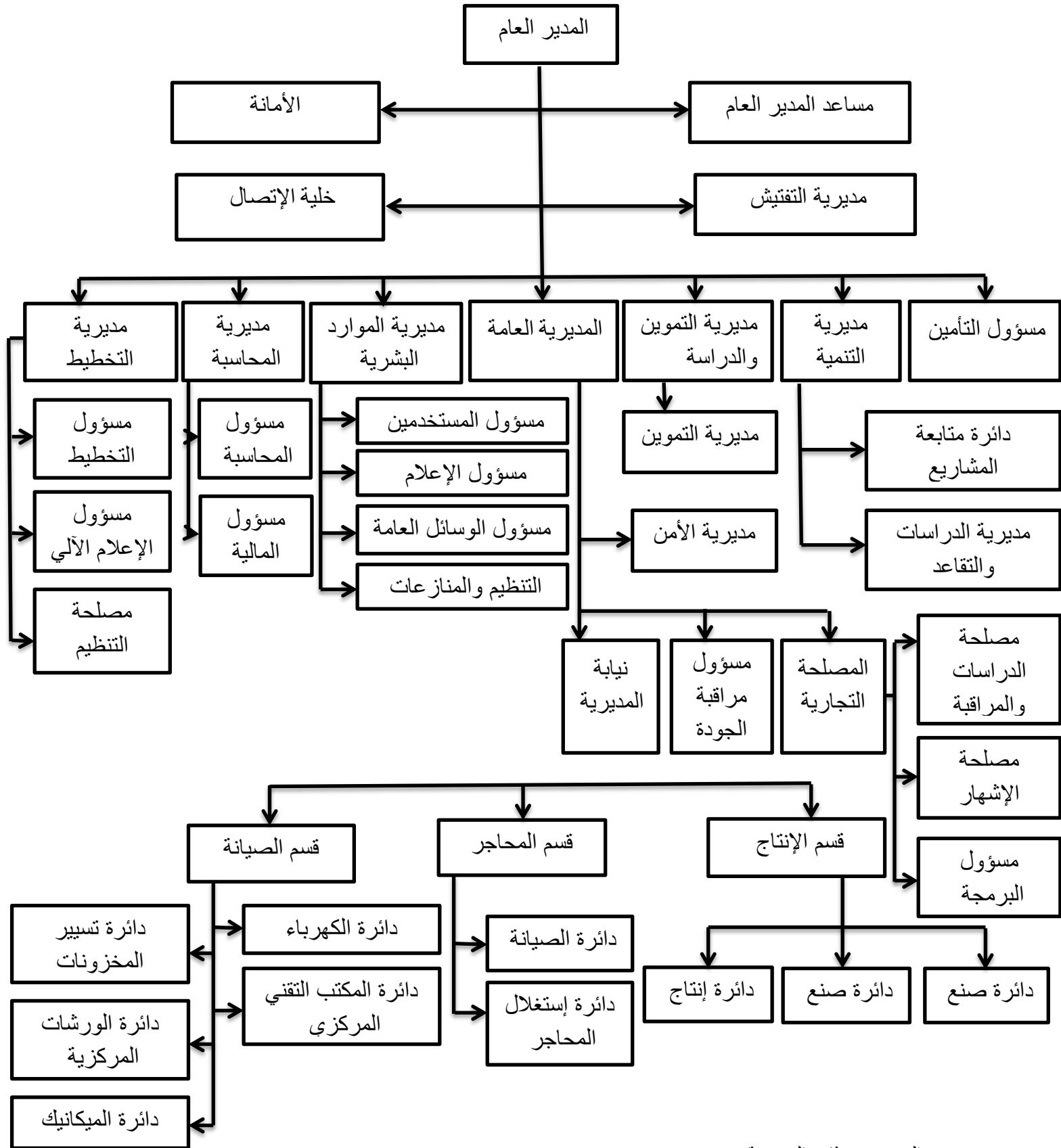
المصدر : المديرية العامة للمؤسسة

4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يضمن التنظيم في المؤسسة بصفة عامة تحديد وتوزيع المسؤوليات على الأفراد العاملين سواء كانوا مشرفين أو منفذين ، وتحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات ، كما يشرف التنظيم أيضا على تحديد الأهداف المختلفة للمؤسسة ، والسياسات المنتهجة لتحقيق هذه الأهداف ، وما يميز التنظيم عادة البساطة والسهولة وسرعة التنفيذ ، إلا أن توسع المؤسسة يصعب على مديرها الإطلاع على مختلف لمهام الموكلة لمختلف الأفراد ، و الإتصال بكل المسؤولين وهذا ما يتطلب تعيين مديرين مساعدين يتولون مهام خاصة .

والمخطط التالي يوضح لنا الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته :

شكل رقم (14) الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE)



المصدر : وثائق المؤسسة

بالنظر إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE) نلاحظ وجود مركزية القرار أي أن المدير العام وحده فقط من يمتلك سلطة اتخاذ القرارات أما بالنسبة للمصالح التابعة له فتربطه بهم علاقات سلمية أي حسب التدرج السلمي للهيكل وبالتالي السلطة .

كما نلاحظ إتباع أسلوب التصميم الوظيفي للمهام وذلك بالإعتماد في الهيكل التنظيمي على طبيعة ونوعية المهام الموجودة في المؤسسة وتخصيص مديرية فرعية خاصة لكل واحدة منها ، كما تربط هذه الوظائف علاقات كونها تحتاج إلى بعضها البعض ، وبالتالي نستطيع أن نستنتج أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتميز بنوع من التعقيد والتجانس في المهام .

5. دراسة المديرية المشكلة للهيكل التنظيمي :

1.5. المديرية العامة : وتتكون من :

1.1.5. الرئيس المدير العام :

يتأخرس المؤسسة مدير عام يشغل في نفس الوقت منصب رئيس مجلس إدارة يقوم بتسيير المؤسسة إستنادا على قوانين سارية المفعول ، وفي هذا الصدد يقوم المدير العام بالتالي :

- ممارسة سلطته على كافة العاملين حسب التنظيم السلمي .
- إبرام الإتفاقيات والعقود.
- تعيين وعزل الموظفين ضمن إطار الإتفاقية الجماعية والمخطط التنظيمي .
- تفويض حق الإضاء لأقرب المساعدين في حدود مهامهم .
- تمثيل المؤسسة في مختلف محافل وأمام العدالة

2.1.5 الأمانة العامة :

مهمتها تقتصر على إستقبال البريد الصادر من وإلى المؤسسة ، وكذا تنظيم الوثائق الخاصة بها.

3.1.5. مصلحة الإعلام الآلي والإتصال

تقوم هذه المصلحة بجميع الأعمال الخاصة بالمؤسسة التي تتعلق بالإشهار وتنظيم الملتقيات واللقاءات التشاورية مع العمال والإطارات والبحث عن الحلول وتنظيم أبواب مفتوحة لمثلي الصحافة الوطنية .

4.1.5. مديرية التخطيط والتنظيم :

وتتمثل مهامها فيما يلي:

- إجراء البحوث المتعلقة بتطوير الإنتاج والإنتاجية .
- إجراء البحوث المتعلقة بإستخدام الطاقة الإنتاجية للمؤسسة .
- إجراء البحوث المتعلقة بتطوير القوى العاملة وكفاءتها .
- القيام بالإحصائيات التي يحتاجها الديوان الوطني للإحصائيات أو الهيئات الرسمية الأخرى .

5.1.5. المستشار القانوني :

تكمن مهمته الأساسية في مساعدة المدير العام في شرح القوانين والنصوص التشريعية ، بتقديم التوجيهات في الجانب القانوني خاصة حول النزاعات بين المؤسسة وبقية الأطراف والعالقة في المحاكم.

6.1.6. فرع الوسائل العامة :

يعمل على توفير والآلات الخاصة بالمؤسسة ومراقبتها والعمل على تصليحها ,

7.1.6. خلية التدقيق :

مهمتها القيام بمراقبة ومتابعة الإجراءات الإدارية المعمول بها ، أي مراقبة مدى إحترام إجراءات العمل لكل مديرية تابعة للمؤسسة .

2.5. مديرية العمليات : وتتكون من :

1.2.5. مديرية المصنع :

تتمركز مهامها في تسيير شؤون المصنع بشكل عام بما في ذلك طريقة تصنيع مادة الإسمنت من تجميع موادها الأولية إلى أن تصبح منتج جاهز للبيع ، كما تقوم بإصدار الأوامر والتوصيات و كذا مراقبة تسيير العملية الإنتاجية التي تكون بواسطة المصلحة التقنية التي تهتم بمراقبة العمليات الإنتاجية وكذا نوعية المنتج عن طريق المعاينة المخبرية و تضم هذه المصلحة ثلاث أقسام :

● **قسم الإنتاج :** المكون من أربعة فروع : فرع المحجرة وإنتاج الكلنكر وفرع إنتاج الإسمنت ، والفرع المتقن.

● **قسم المحجرة :** ويضم دائرتين الأولى للصيانة والثانية إستغلال المحجرة .

● **قسم الصيانة :** يتم على مستوى هذا القسم تصليح اي عطل في الآلات والمعدات عن طريق مراقبة أسبوعية للتمكن من إصلاح العطب و إستبدال قطع الغيار أو غيرها من المستلزمات ، ولهذا وضعت خلية تسيير المخزون تحت إشراف قسم الصيانة

2.2.5. مديرية الموارد البشرية :

تقوم بالأدوار التالية :

● الإشتراك في وضع مقاييس تعيين العاملين وإختياراتهم .

● الإشتراك في وضع مقاييس قياس الكفاءة .

● دراسة المشاكل الخاصة بالعمال .

● تنفيذ القرارات والتعليمات الخاصة بالشغل .

● الإشراف على عملية الحضور والغيابات ودراسة تطوره وأسبابه ,

● الإشراف على تحديد وتنفيذ العقوبات لمن يرتكب مخالفات أثناء العمل .

وتضم فرع تكوين المستخدمين ، التكوين وفرع الوسائل العاملة الذي يقوم بصيانة العتاد والآلات الخاصة ، متابعتها ، مراقبتها والعمل على تصليحها .

3.2.5. مسؤول مراقبة الجودة :

مكلف بمتابعة جودة المنتج وكتابة تقارير الجودة للجنة مراقبة الجودة (ISO 9001) .

4.2.5. مديرية التطوير :

تتمثل مهامها في متابعة مشاريع المؤسسة والبحث عن المتعاملين الإقتصاديين سواء كانوا من داخل الوطن أو أجنب وإختيارهم قائم على أساس جودة العمل المقدم ، وأجال تنفيذ العمل والسعر ، كما تعمل على البحث عن أسواق داخلية أو خارجية جديدة وهي تضم فرعين : متابعة المشاريع و فرع الدارسات.

5.2.5 المديرية التجارية :

تقوم هذه المديرية بما يلي :

• دراسة وتقدير المبيعات من خلال دراسة الأسواق وتقدير الطلب على منتج المؤسسة و إتجاه تطوره مستقبلا .

• القيام بالبحوث و إعطاء الإقتراحات التي من شأنها زيادة مبيعات المؤسسة .

• القيام بدراسة وتحليل المركز التنافسي للمؤسسة من أجل تحديد هدف إنتاجي لها .

6.2.5. مديرية التموين وتسيير المخزون :

تضم قسم التموين وقسم المخزونات ، ويضمن التموين مختلف الموارد واللوازم وكل ما تحتاجه المؤسسة ، أما قسم المخزونات فيهتم بتخزين المعدات المشتراة وتموين المصالح التي تحتاج إلى مختلف التجهيزات والموارد .

7.2.5. مديرية المالية والمحاسبة :

وتضم فرعين الأول للمحاسبة والثاني للمالية ، وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية :

• إعداد جدول أجور العمال والموظفين ومتابعة ما يطرأ عليها من تعديلات .

• إعداد جميع الإستثمارات والكشوفات التي تطلبها مؤسسة الضمان الإجتماعي .

• دفع مختلف التكاليف الناتجة عن أنشطة المؤسسة .

• خصم الضرائب المختلفة على الدخول الشخصية الإجمالية للعاملين بالمؤسسة .

• تقدير الميزانيات .

المطلب الثاني : المخطط الإستراتيجي لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE)

إن الإستراتيجية المعمول بها في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE) تعكسها أغلب تصريحات إدارتها العليا التي تصب في كل مرة على التأكيد على ضرورة تبني إستراتيجية تطويرية تسعى إلى إدماج تكنولوجيات جديدة بصفة دائمة و مستمرة في أسلوب عمل المؤسسة ومواكبة التطور العلمي الحاصل لمواصلة مسار التقدم ، كل هذا في سبيل تحسين جودة منتجاتها و إستيعاب الطلب المتزايد عليها ، وعليه فإن كل أسرة المؤسسة تبذل مجهودات جبارة في البحث الدائم عن التحسين المستمر لنشاطها والتقدم الدائم والمستمر بما يلبي الإرضاء التام للعملاء تجسيدا لمبدأ إخلاص المؤسسة إتجاه زبائننا وشركائها وكذا محيطها .

ويمكن لنا أن نستشف أهم العناصر الإستراتيجية لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE) التي تكون إستراتيجية تطويرية تتخللها جملة من الأهداف بعيدة المدى المتمثلة في :

- **الهدف الأول :** إيماننا بالدور الكبير الذي يلعبه التطور التكنولوجي والبحث العلمي في مجال حساس كإنتاج مادة الإسمنت الذي يمر بعملية طويلة و مترابطة تعمل المؤسسة على مسايرة التقدم العلمي الدائم كهدف قاعدي في الهرم الإستراتيجي للمؤسسة ، ويتجلى هذا الهدف الإستراتيجي في علاقات الشراكة المبرمة مع المتعاملين الإقتصاديين في نفس مجال العمل لإكتساب المزيد من الخبرة والمعرفة ، وتدريب المزيد من الإطارات التقنية على أحدث التكنولوجيات المستعملة في عمليات التصميم أو تقنيات الإنتاج .
- **الهدف الثاني :** الوصول إلى أقصى درجة من الجودة في المنتجات التي تطرحها المؤسسة في السوق ، وينعكس هذا الأمر من خلال إنشاء المؤسسة لخلية متخصصة هدفها مراقبة الجودة والصيانة ومتابعة تطبيق جميع البنود والمقاييس بدون إستثناء بما يتوافق والمواصفة القياسية الدولية الإيزو 9001 التي تتبناها المؤسسة كعنصر فعال و أساسي ومحدد لإستراتيجية المؤسسة التي تسطر الجودة كشعار أساسي لها ، كما أنها تسعى اليوم في نفس السياق إلى الحصول على شهادة المطابقة للمواصفة إيزو 14001 من أجل تبني أسلوب تكنولوجية الإنتاج الأنظف الذي يعد الأداء الأنجع لنجاح نظام الإدارة البيئية في إطار المسؤولية الإجتماعية والبعد البيئي للمؤسسة .
- **الهدف الثالث :** عملا منها على الإستجابة السريعة للطلب المتزايد على منتجها من مختلف مناطق الوطن والذي يفسر جودته وتميزه عن باقي المنتجات في السوق تسعى المؤسسة بدورها إلى زيادة طاقتها الإنتاجية و توسيعها بزيادة الوحدات الإنتاجية من خلال الشروع في تشييد

وإنجاز خط إنتاج ثالث يساهم في مضاعفة حجم الإنتاج وتلبية متطلبات السوق من الإسمنت ،
وزيادة مردودية المؤسسة .

• **الهدف الرابع :** دعم الإقتصاد الوطني بإعتبارها من أكبر المؤسسات الوطنية في مجال إنتاج
الإسمنت عن طريق تطوير المنتجات أكثر و تنويعها لتلبيح صورتها في السوق المحلية والعمل
على إقتحام السوق الدولية .

و نستنتج أن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE) مؤسسة ضخمة لا يستهان بها ، حيث تحتل مكانة
مرموقة في السوق ولها وزن إقتصادي معترف به داخل وخارج الوطن ، إضافة إلى تميزها بمزايا
تساعدها على إستقطاب الزبائن نظرا لتمييزها بجودة منتوجاتها .

من خلال هذه الأهداف الإستراتيجية المسطرة من قبل الإدارة العليا ، نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى
هدف رئيسي و هو الوصول إلى ركب التكنولوجيا في ميدان إنتاج الإسمنت و مشتقاته ولذلك يقوم جميع
أفراد لمؤسسة بالسهر على التقيد بما يتطابق و بنود نظام الإيزو عملا على الإستجابة لمتطلبات المحيط
و رضا الزبون الداخلي (العمال) وكذا الزون الخارجي ، وهو ما يتطلب من الإدارة العليا للمؤسسة
بتوفير جميع الإمكانيات اللازمة لتحقيق ذلك .

المطلب الثالث : مظاهر الإهتمام بالجودة في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE)

تعد مهمة تقديم منتجات ذات جودة عالية أحد أهم أهداف و إهتمامات مؤسسة الإسمنت ومشتقاته
(ECDE) بالشلف ، بما يكسبها رضا زبائنها و تحسين صورتها أكثر في السوق .

1. مسار المؤسسة في الحصول على مواصفة الإيزو 9001

تعد مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE) من المؤسسات السبابة إلى الحصول على شهادات المواصفات
القياسية حيث قررت الإدارة العليا للمؤسسة إعتقاد إستراتيجية تأهيل نظامها بما يتوافق ومواصفة إيزو
9001 ، حيث قامت المؤسسة مطلع سنة 2000 بتخطيط مراحل حصولها على هذه المواصفة ، وجاءت
نتائج هذه الخطة كما يلي :

✓ إختيار المواصفة إيزو 2000/9001 لتطبيقها .

✓ إختيار الجمعية الفرنسية لتأمين الجودة Association Française d'Assurance Qualité

« AFAQ » بموجب مناقصة تم طرحها لتحديد جهة الإعتداد للحصول على الشهادة .

وقامت المؤسسة ببرمجة أول تدقيق إنطلاقا من سنة 2002 ، حيث حصلت على التدقيق الأبيض و الذي
يمثل درجة عالية من تطبيق شروط المواصفة مع بعض الملاحظات المطلوب اكتمالها لتحصل سنة
بعدها شهادة إيزو 9001 بعد إكمال تطبيق بنود المواصفة دون إستثناء .

والجدول رقم (06) يوضح مسار المؤسس في الحصول على المطابقة

جدول رقم (06) : خطوات الحصول على شهادة المطابقة

المرحلة	أهم الخطوات
الإستعداد	<ul style="list-style-type: none"> - إتخاذ قرار الإنفتاح - التكيف مع المنافسة - الإشهار
التحضير	<ul style="list-style-type: none"> - المراجعة التشخيصية - مخطط العمل - لجنة المتابعة - تحديد السياسة - توزيع المهام والتنظيم - توعية الأفراد
وضع انظام	<ul style="list-style-type: none"> - إعداد الوثائق - إعداد دليل الجودة إعداد التعليمات المهنية - التسجيلات الخاصة بالجودة - تكوين المراجعين الداخليين - تنفيذ النظام
تقييم النظام	<ul style="list-style-type: none"> - المراجعة الداخلية - المخطط التصحيحي - المراجعة البيضاء
التسجيل والمحافظة على الشهادة	<ul style="list-style-type: none"> - المراجعة الرسمية - الأعمال التصحيحية - التسجيل - مراجعة المراقبة والمتابعة

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على معلومات قسم الجودة

2. آليات الجودة بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE)

في إطار تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة تسعى المؤسسة إلى الإعتماد على بعض الآليات التي تساعد على تحقيق جودة تشمل كافة الأنشطة والوظائف وتعمل على إدخال مجموعة من التحسينات المستمرة عليها نذكر منها :

1.2 وظيفة الإنتاج : تتمثل إجراءات التحسين في هذه الوظيفة في :

- ✓ تطبيق الرقابة على مراحل الإنتاج المختلفة (الرقابة أثناء التصنيع وعلى المنج النهائي) .
- ✓ تنسيق علاقات العمل مع مختلف أنشطة الإنتاج وكذا الوظائف الأخرى في صورة التموين والتسويق والصيانة ...

- ✓ تسهيل أساليب الإنتاج والتعامل مع الآلات لضمان إستمرار العملية الإنتاجية .

2.2. وظيفة الصيانة : تتمثل إجراءات تطوير هذه الوظيفة في :

- ✓ تكوين وتأهيل العمال عن طريق خطط تدريبية مبنية على أسس علمي .
- ✓ الربط بين وظيفة الصيانة و الوظائف خاصة وظيفة الإنتاج .
- ✓ العمل على نشر معارف وخبرات الأفراد .
- ✓ زيادة المشرفين على وظيفة الصيانة .

3.2 وظيفة التموين : تتمثل إجراءات التحسين في هذه الوظيفة فيما يلي :

- ✓ تأمين أحسن الوسائل المادية (كالنقل والشحن ...) و إستعمال المعارف البشرية لتقليص تكاليف مواد الإنتاج .
- ✓ العمل على تأمين أحسن المواد الأولية وفي وقتها المحدد .
- ✓ السرعة في إتخاذ القرارات خصوصا المتعلقة بعملية الشراء والبحث عن تطوير عملية الإحتفاظ بالمخزون .
- ✓ تطبيق الرقابة المحكمة على المواد الأولية قبل وبعد وصولها إلى المخزن .

4.2 وظيفة الموارد البشرية : تتمثل إجراءات التحسين في هذه الوظيفة في :

- ✓ العمل على تكييف جميع عمال المؤسسة كل حسب موقعه على تطوير أسلوب العمل حسب إجراءات الجودة .
- ✓ العمل على الإهتمام بالحوافز المادية لتجنب إستقطابهم من المنافسين .
- ✓ العمل على التحسين الدائم لمهارات و قدرات الأفراد وتشجيعهم لتقديم الأفضل .

5.2 وظيفة التسويق : تتمثل إجراءات التحسين في هذه الوظيفة في :

- ✓ الحرص على ضرورة تسليم المنتجات للزبائن في الآجال المحددة .
- ✓ الإستفادة من إقتراحات وشكاوي الزبائن لتحسين منتجاتها وخدماتها .
- ✓ توسيع شبكة التعامل مع الزبائن لزيادة حجم المبيعات .

المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

يهدف موضوع هذا البحث إلى دراسة مدى تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة وواقع ممارستهم لها ، وبغية تحقيق هذا الهدف قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره وصف منظم لحقائق وميزات مجموعة معينة أو ميدان من ميادين المعرفة الهامة بطريقة موضوعية وصحيحة .

المطلب الأول : تحديد مجتمع وحدود الدراسة

1. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في إطار مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE) (أفراد الإدارة العليا والوسطى) ويعود سبب إختيار أفراد هذه الفئة بالذات كونها الأكثر قدرة على فهم طبيعة موضوع الدراسة ومبادئه وأبعاده والتعامل معه بطريقة علمية ، كما أن الفئة سالفة الذكر هي المخولة بإتخاذ السياسات والإجراءات المتعلقة بموضوع الدراسة ، ومن جهة أخرى حاولنا التقرب من كافة العمال على إختلاف مناصبهم بالمؤسسة ، وذلك لإدراكنا إمكانية إستنباط المزيد من المعلومات الكفيلة بإثراء هذه الدراسة الميدانية .

وقد لاقتنا العديد من الصعوبات في عملية توزيع الإستبيان ، إذ رفض بعض العاملين الإجابة عن هذا الإستبيان أثناء تنقلنا إلى المؤسسة ، حيث تم توزيع 67 إستبيان ، إسترجع منه 58 ، أي بنسبة 86.57 % منهم 55 إستبيان صالح و 3 إستبيانات غير صالح .

والجدول رقم (07) يوضح ذلك :

جدول رقم (07) : عدد الإستثمارات الموزعة والمسلمة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100	67	الإستثمارات الموزعة
86.57	58	الإستثمارات المسلمة
4.47	3	الإستثمارات الملغاة
82.09	55	الإستثمارات الصالحة

المصدر : من إعداد الطالب بناء على إستثمارات الإستبيان

2. مجالات الدراسة الميدانية

1.2. المجال المكاني : يتمثل المجال المكاني للدراسة بمقر مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE) بالشلف

2.2. المجال الزمني : إنطلقت الدراسة الميدانية من بداية شهر أفريل إلى غاية منتصف شهر ماي من سنة 2018.

3.2. المجال البشري (الفئة المستهدفة) : ركزت هذه الدراسة على أفراد الإدارة العليا والوسطى

للمؤسسة محل الدراسة ، وتشمل هذه الدراسة كل من المدير ونوابه ، ورؤساء الأقسام والمديريات ورؤساء المصالح ممن لهم علاقة مباشرة بموضوع البحث .

4.2. المجال الموضوعي : تناولت هذه الدراسة مدى تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل التبرص .

المطلب الثاني : أدوات الدراسة الميدانية

1. أدوات جمع البيانات الأولية :

بعد الإطلاع على العديد من الأدوات والمقاييس التي يعتمد عليها الباحثون في الوصول إلى المعلومات المطلوبة و بالنظر إلى طبيعة البيانات المراد جمعها وإلى المنهج المتبع في الدراسة ، فإن الإستبيان هو الأداة الأفضل والأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذا البحث في ضل عدم توفر الكثير من البيانات المطلوبة في شكل منشورات ، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على البيانات عن طريق الملاحظة أو القيام بها عن طريق المقابلة فقط ، وعليه فقد تم الإعتماد على الأدوات التالية في جمع البيانات :

2.1. الإستبيان : وقد تم تطوير هذه الأداة الرئيسية في الدراسة لجمع البيانات الميدانية من مفردات عينة الدراسة بالإعتماد على مجموعة من الدراسات والمراجع المتصلة بالموضوع ، وقد جاءت طريقة تصميمه وفق الخطوات الآتية :

- صياغة مقدمة يتم من خلالها إبراز الغرض الذي تم إجراء البحث من أجله ، والإطار الخاص به بغية تشجيع أفراد المؤسسة محل الدراسة على الإجابة دون خوف أو تحفظ بما أنها موجهة للبحث العلمي فقط .
- صياغة جزء يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد المؤسسة محل الدراسة من حيث (الجنس ، السن المستوى الدراسي) .
- صياغة جزء أول يستطلع آراء الفئة المستهدفة حول موضوع الجودة بشكل عام .
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة والتي تتمثل في مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تستطيع الإجابة عن مدى تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة وهي :

- **إلتزام الإدارة العليا** : توضح مدى دعم الإدارة العليا لحركة القائمين على تطوير وتنشيط الجودة ، وكذا توفير الموارد اللازمة للتطبيق السليم لإستراتيجية الجودة الشاملة بالمؤسسة .
- **التركيز على الزبون** : ويوضح مبدأ المؤسسة إتجاه الزبون من خلال الحرص على تلبية رغباته والإصغاء إلى تطلعاته ، بإعتباره مصدرا مهما لربحية وإستمرارية المؤسسة.
- **التحسين والتطوير المستمر**: للوقوف على كافة جهود التحسين والتطوير بشكل مستمر ودون توقف بغض النظر عن كفاءة وفعالية الأداء المحقق ، و مدى إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المؤسسة من أجل مواكبة التغيرات والتكيف معها

- **المشاركة والعمل الجماعي** : ويبين مدى إعتداد المؤسسة على العمل الجماعي والتعاون في أداء الأعمال سواء في نفس المستوى الإداري أو بين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية .
 - **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها**: يوضح هذا المبدأ مدى جودة العمليات والنتائج على حد سواء ، كمؤشر على قدرة المؤسسة محل الدراسة في منع حالات عدم المطابقة مع المواصفات .
 - **إتخاذ القرارات بناء على الحقائق** : ويبين مدى إمتلاك المؤسسة للتقنيات والموارد اللازمة لتمكين المسؤولين من الإستفادة من المعلومات والحقائق الموجودة في إتخاذ القرارات .
 - صياغة الفقرات التي تدرج تحت كل مجال .
 - إعداد الإستبانة في صورتها النهائية والتي تضم المقدمة والجزء الخاص بالبيانات الشخصية التي تشمل فقرة .
- والجدول رقم (08) يوضح توزيع مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب فقرات الإستبيان :
- جدول رقم (08) مبادئ إدارة الجودة لشاملة موزعة حسب فقرات الإستبيان

فقرات الدراسة	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
6	إلتزام الإدارة العليا
5	التركيز على الزبون
4	التحسين والتطوير المستمر
7	المشاركة والعمل الجماعي
5	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
5	إتخاذ القرارات بناء على الحقائق
32	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على المعطيات

2.2. المقابلة : تم برمجة العديد من المقابلات في فترة الدراسة الميدانية لما تتيحه من إتصال شخصي يؤدي إلى زيادة فهم الفقرات وتسهيل ملئها وتجنب أي سوء فهم لها من خلال الشرح والتبسيط للحصول على إجابات دقيقة ، وقد قمنا بإجرائها مع بعض إدارات المؤسسة محل الدراسة ، خاصة بعد تعذر قراءة وفهم محتوى الإستبيان باللغة العربية على البعض .

المطلب الثالث : إختيار مقياس الإستبيان

لقد تم قياس إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل التربص بالإستعانة بمقياس ليكترت (Likert) الخماسي بغية دراسة مدى مطابقة طريقة العمل في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE) ومبادئ إدارة الجودة

الشاملة المذكورة في الإستبيان ، خصوصا أن هذا المقياس يتميز بالسهولة في التصميم والتطبيق والتصحيح ، كما يتميز أيضا بارتفاع مستوى ثباته وصدقه .

ويقوم الأفراد المعنيون بالإجابة عن هذا الإستبيان بالتعبير عن مدى موافقتهم لكل فقرة من فقراته وفق

خمس (5) درجات ، وتم التعبير عنها كما هو مبين في الجدول رقم (09)

جدول رقم (09) : درجات مقياس ليكرت (Likert) الخماسي للإستبيان

التصنيف	موافق تماما	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المعلومات لسابقة

إنطلاقا من الجدول رقم (09) و بالإعتماد على الأوزان (الدرجات) التي يحتويها ، قمنا بحساب مجال

المتوسط المرجح الخاص بكل مستوى من المستويات الثلاثة (ضعيف ، متوسط و قوي) كما يلي :

- أولا نقوم بحساب المدى الخاص بمقياس ليكرت (Likert) الخماسي (5-1 = 4) .
- بعد ذلك نقوم بقسمة هذا المدى على عدد المستويات (1.33=3/4) .
- وأخيرا نقوم بإضافة النتيجة الأخير إلى العدد الأصغر 1 لتصبح القيمة 2.33 إلى غاية الوصول إلى القيمة الأكبر في الأوزان وهي 5 كما هو موضح في الجدول رقم (09)

جدول رقم (10) مجالات الإتجاهات حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 2.33	ضعيف
من 2.34 إلى 3.67	متوسط
من 2.68 إلى 5	قوي

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على المعلومات السابقة

المطلب الرابع : أساليب المعالجة الإحصائية

بغية تحقيق أهداف الدراسة المنشودة والتحليل الأمثل للبيانات المتحصل عليها من واقع الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها فقد تم الإعتماد على الحزمة الإحصائية XLSTAT نسخة 2016 ، وقد تم الإستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة الميدانية وهي كما يلي :

• **الثبات :**

لقد تم إعتماد معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) لتحديد قيمة الثبات لأداة القياس ، وذلك بحساب معامل الإعتدالية لكل مجال من مجالات الإستبيان ، وتتراوح قيمة هذا المعامل من (0) إلى (1) ، كما أن القيمة (0.6) تدل على أن درجة إعتدالية المقياس الداخلية

ضعيفة ، وقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.918) وهي أعلى من الحد الأدنى للنسبة المقبولة وهو ما يؤكد ثبات الاستبيان ككل وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير.

• **التكرارات والنسب المئوية :**

وتم الاعتماد عليها لغرض إحصاء أعداد ونسب الأفراد المجيبين عن الاستبيان في المؤسسة حسب العديد من الخصائص .

كما تبين نسب إختيار كل فقرة من فقرات الاستبيان لإعطاء صورة أوضح لوصف البيانات .

• **المتوسط الحسابي :**

يكتسي المتوسط الحسابي أهمية بالغة في الدراسة بإعتباره أهم مقاييس الترة المركزية ، إذ يمكن من معرفة إتجاهات أفراد المؤسسة محل الدراسة نحو كل فقرة ، وترتيب فقرات الاستبيان حسب درجة أهميتها من وجهة نظر المجيبين على الاستبيان .

• **الإنحراف المعياري :**

يساعد الإنحراف المعياري على قياس مدى تشتت إتجاهات أفراد المؤسسة محل الدراسة عن المتوسطات الحسابية ، حيث يعبر إقتراب الإنحراف المعياري من الصفر عن تركيز الإجابات وعدم تشتتها ، ويساعد على ترتيب الفقرات في حالة تساوي المتوسط الحسابي لصالح الأقل تشتتاً .

**المبحث الثالث : عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات الشخصية والعامّة**

تم إدراج مجموعة من المتغيرات الشخصية والعامّة يقوم المجيب عن الإستبيان بملئها لتحديد جنسه وسنه ومستواه الدراسي وكذا الخبرة المهنية التي يتمتع بها والجدول رقم (11) يوضح ذلك .

جدول رقم (11) : توزيع أفراد المؤسسة حسب المتغيرات الديموغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
01	الجنس	ذكر	36	66.67
		أنثى	18	33.33
المجموع				
02	السن	أقل من 30 سنة	10	18.52
		من 30 إلى 40 سنة	27	50
		من 40 إلى 50 سنة	10	18.52
		أكثر من 50 سنة	7	12.96
المجموع				
03	المستوى الدراسي	أقل من ثانوي	1	1.85
		ثانوي	3	5.56
		جامعي	41	75.93
		دراسات عليا	9	16.66
المجموع				
04	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	10	18.52
		من 5 إلى 10 سنوات	10	18.52
		من 10 إلى 15 سنة	20	37.04
		أكثر من 15 سنة	14	25.92
المجموع				
			100	100

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان ومخرجات برنامج XLSTAT

يبين الجدول رقم (11) تفاوت نسب الأفراد المجيبين عن الإستبيان داخل مجتمع الدراسة المستهدف حسب الجنس حيث بلغ تمثيل فئة الذكور من مجموع المجيبين عن الإستبيان نسبة 66.67 % بينما بلغ تمثيل فئة الإناث نسبة 33.33 % ، وهذا لا ينفى تماما ضعف تواجد فئة الإناث بالمؤسسة ، وإنما هو راجع بالضرورة إلى قلة تواجد المرأة في مراكز الفئة المستهدفة المعنية بالجودة والتي شملت في مجملها إدارات الإدارة العليا والوسطى .

كما يوضح الجدول توزيع أفراد المجتمع المستهدف حسب معيار السن حيث يمثل الأفراد المجيبين الأقل من 30 سنة نسبة 18.52% بينما يمثل الأفراد المجيبين ما بين 30 إلى 40 سنة نسبة 50 % وهي الفئة الأكثر تمثيلا حيث بلغ عددهم 27 فرد وهو ما يفسر إهتمام المؤسسة بالفئات الشابة بإعتبارها الأكثر

عنفوان والأقدر على البذل والعطاء ، كما أنها تعد إستثمار في حد ذاته ، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة فهم ممثلون بنسبة 18.52% ، فيما بلغت نسبة الأفراد الذين فاقت أعمارهم 50 سنة نسبة 12.96% .

ويبين الجدول أيضا توزيع أفراد العينة المجيبين حسب متغير المؤهل الدراسي حيث يمثل الأفراد دون مستوى الثانوي نسبة 1.85% ، فيما يمثل الأفراد ذوي المستوى الثانوي نسبة 5.56% ، بينما كان أغلبية الأفراد المجيبين من ذوي المستوى الجامعي بنسبة قدرها 75.93% ، وبلغت نسبة الأفراد ذوي الشهادات العليا نسبة 16.66% ، وهو ما يفسر مراعاة المؤسسة مبدأ منح الأولوية لحاملي الشهادات الجامعية والعليا في شغل المناصب العالية .

و أخيرا ، ودائما بالإستناد إلى الجدول رقم (11) ، نلاحظ أن 18.52% من الأفراد المجيبين لا تفوق خبرتهم 5 سنوات ، كما تبلغ نفس النسبة فيما يخص الأفراد المجيبين الذين تنحصر خبرتهم بين 5 و 10 سنوات ، في حين أن نسبة 37.04% من الأفراد تتراوح خبرتهم بين 10 إلى 15 سنة ، وأخيرا نجد 14 فرد خبرتهم المهنية تفوق 15 سنة بنسبة قدرها 25.92% من مجموع الأفراد المجيبين .

المطلب الثاني : عرض وتحليل بيانات الجزء الأول

تم وضع ثلاث أسئلة في متناول أفراد المجتمع المستهدف لاستشفاف نظرة المؤسسة حول إدارة الجودة من خلال الجدول رقم (12) :

جدول رقم (12) : رأي المؤسسة حول الجودة

الرقم	السؤال	نعم	النسبة %	إلى حد ما	النسبة %	لا	النسبة %
01	هل ترى أن الإلتزام بالجودة هي ضرورة تملئها الظروف المحيطة بالمؤسسة ؟	40	74.07	10	18.52	4	7.41
02	هل ترى أن الإلتزام بالجودة يؤدي إلى تغييرات إيجابية في طريقة إدارة العمل لدى المؤسسة ؟	21	38.89	30	55.55	3	5.56
03	هل ترى أن حصول المؤسسة على شهادات الجودة (الإيزو) هو أمر كافي لضمان مستوى الجودة المرغوبة ؟	13	24.07	26	48.15	15	27.78

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان و مخرجات برنامج XLSTAT

يوضح الجدول رقم (12) رأي أفراد الفئة المستهدفة حول الجودة في المؤسسة ، حيث جاء السؤال الأول حول سبب إلتزام المؤسسة بالجودة وإذا ما كان هذا السبب أنه ضرورة تملئها الظروف المحيطة وجاءت إجابات مجتمع الدراسة بالإيجاب بنسبة 74.07 % أما 18.52 % من الأفراد فأجابوا " إلى حد ما " ، فيما كانت نسبة 7.41 % من مجموع الأفراد المجيبين النفي على إجابة السؤال الأول .

أما فيما يخص السؤال الثاني والذي يستفسر حول تغييرات إيجابية في طريقة إدارة العمل لدى المؤسسة في حال إلتزامها بالجودة فكانت إجابة نسبة 38.89 % من مجتمع الدراسة بالإيجاب فيما أجاب 55.55% من مجموع الأفراد ب " إلى حد ما " وجاءت نسبة الأفراد المجيبين ب " لا " 5.56 % .

وأخيرا جاء السؤال الأخير والذي مفاده " هل ترى أن حصول المؤسسة على شهادات الجودة (الإيزو) هو أمر كافي لضمان مستوى الجودة المرغوبة ؟ " ، ويوضح الجدول أن 24.07 % أجابوا بنعم ، فيما أجاب 48.15 % من الأفراد المجيبين ب " إلى حد ما " ، بينما أجاب 27.78 % ب " لا " .

المطلب الثالث : عرض وتحليل بيانات الجزء الثاني

بعد عرض التحليل الخاص بتوزيع الأفراد المجيبين عن الإستبيان بالمؤسسة حسب المتغيرات الديموغرافية و كذا رأي المؤسسة حول الجودة ، سنقوم بتحليل مدى تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة من خلال إلتزامها بتطبيق مبادئها .

1. مدى إلتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

يحتوي الجدول رقم (13) على بعض الأساليب الإحصائية على غرار المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري ، كما يحتوي أيضا على مجال الإتجاه الموافق لكل فقرة إضافة إلى ترتيب الفقرات حسب درجة الموافقة عليها ، بغية تحليل ودراسة مدى إلتزام الإدارة العليا للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة .

جدول رقم (13) : مدى إلتزام الإدارة العليا للمؤسسة بإدارة الجودة الشاملة

الرقم	إلتزام الإدارة العليا	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مجال الإتجاه	ترتيب الفقرة حسب درجة الموافقة
01	تتخذ المؤسسة الجودة شعارا لها	4.22	0.74	قوي	1
02	تبذل المؤسسة مجهودات لتوفير الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها	3.72	0.83	قوي	3
03	تساند الإدارة العليا العاملين لتحسين مستوى الجودة	3.52	0.74	متوسط	5
04	تتخذ المؤسسة الحوافز والمكافآت	3.7	0.96	قوي	4

				كوسيلة لتشجيع العاملين على الإنتاج بجودة عالية	
2	قوي	0.94	3.76	توفر المؤسسة فرص التدريب والتكوين للعاملين على إختلاف مستوياتهم	05
6	متوسط	0.96	3.19	تقوم المؤسسة بمساءلة العاملين عن جودة المنتجات	06
/	قوي	0.86	3.69	المجموع	

المصدر: من إعداد لطلاب بالإعتماد على نتائج الإستهيبان ومخرجات برنامج XLSTAT

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) إتجاه قيمة المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "إلتزام الإدارة العليا" نحو الإتجاه القوي والمتوسط ، حيث يدخل ضمن الإتجاه القوي حسب الترتيب الفقرة رقم (01) تحت عبارة " تتخذ المؤسسة الجودة شعارا لها " ثم تليها الفقرة رقم (5) تحت عبارة " توفر المؤسسة فرص التدريب والتكوين للعاملين على إختلاف مستوياتهم " لتأتي بعدها الفقرة رقم (02) تحت عبارة " تبذل المؤسسة مجهودات لتوفير الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها " فالفقرة رقم (04) تحت عبارة " تتخذ المؤسسة الحوافز والمكافآت لتشجيع العاملين على الإنتاج بجودة عالية " بمتوسطات حسابية قيمتها 4.22 ، 3.76 ، 3.72 و 3.7 وإنحرافات معيارية 0.74 ، 0.94 ، 0.83 و 0.96 على التوالي .

في حين يدخل ضمن الإتجاه المتوسط حسب الترتيب الفقرة رقم (03) تحت عبارة " تساند الإدارة العليا العاملين لتحسين مستوى الجودة " ثم الفقرة رقم (06) تحت عبارة " تقوم المؤسسة بمساءلة العاملين عن جودة المنتجات " بمتوسطات حسابية قدرها 3.52 ، 3.19 وإنحرافات معيارية 0.74 و 0.94 على التوالي .

أما فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي العام ، فقد بلغت قيمته 3.685 بانحراف معياري قدره 0.86 ، وهو ما يدل على موافقة مجتمع البحث المستهدف بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة عالية على إلتزام الإدارة العليا بتوفير جل مقومات النجاح الأساسية لضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة ، حيث بات عنصر الجودة في ضل التعددية الإنتاجية التي تشهدها الجزائر في مجال الإسمنت هدفا معلنا ضمن سياسة المؤسسة من أجل الإستمرار في المحافظة على الحصص السوقية ، وهو ما يتجلى في الإتجاه الإستراتيجي الذي ترسمه الإدارة العليا من ناحية رؤيتها و رسالتها وأهدافها ، وكذا الانظمة المعتمدة من قبل المؤسسة في

إطار سعيها إلى تغيير القيم السائدة لدى عمال المؤسسة حتى تتلائم والقيم المطلوبة لنجاح تطبيق ممارسات الجودة الشاملة في المؤسسة .

ومما لا شك فيه أن مباركة القيادة العليا للمؤسسة لتطوير مسار الجودة الشاملة، يعد مبدأً مفتاحي يساعد على تطبيق بقية المبادئ، كما يسهل من مهمة القائمين على مشروع الجودة في كسب تأييد ومساندة مختلف العاملين، ويعمل على التقليل من حدة المقاومة التي يمكن أن تعترض المؤسسة في درب التغييرات التي تطرأ على طريقة العمل في ضل إدارة الجودة الشاملة

2. مدى إهتمام المؤسسة بمبدأ التركيز على الزبون :

يحتوي الجدول رقم (14) على بعض الأساليب الإحصائية على غرار المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري ، كما يحتوي أيضا على مجال الإتجاه الموافق لكل فقرة إضافة إلى ترتيب الفقرات حسب درجة الموافقة عليها ، بغية تحليل ودراسة مدى إهتمام المؤسسة بالتركيز على الزبون .

جدول رقم (14) : مدى إهتمام المؤسسة بمبدأ التركيز على الزبون

الرقم	التركيز على الزبون	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مجال الإتجاه	الترتيب حسب درجة الموافقة
07	يقوم مسؤولي المؤسسة بدراسات دورية لتحديد رغبات الزبون بدقة	3.56	0.94	متوسط	4
08	تقوم المؤسسة بالإصغاء إلى تطلعات الزبائن من المنتجات المقدمة	3.56	0.85	متوسط	3
09	تأخذ المؤسسة شكاوى الزبائن كحافز لتحسين المنتجات المقدمة	3.63	0.95	متوسط	2
10	تعمل المؤسسة على تلبية رغبات أكبر عدد ممكن من الزبائن	3.85	0.85	قوي	1
11	تقوم المؤسسة بمقارنات مستوى رضا زبائنها مع مؤسسات رائدة في نفس نشاطها	3.5	0.99	متوسط	5
المجموع					/
3.62					متوسط
0.916					

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان و مخرجات برنامج XLSTAT نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) إتجاه كل المتوسطات الحسابية لفقرات مجال " التركيز على الزبون " نحو المتوسط ما عدا الفقرة رقم (10) تحت عبارة " تعمل المؤسسة على تلبية رغبات أكبر عدد ممكن

من الزبائن " التي يتجه متوسطها الحسابي الذي تصل قيمته إلى 3.85 نحو الإتجاه القوي مع انحراف معياري بلغت قيمته إلى 0.85 .

فيما جاء ترتيب فقرات الإتجاه المتوسط بداية من الفقرة رقم (09) تحت عبارة " تأخذ المؤسسة شكوى الزبائن كحافز لتحسين المنتجات المقدمة " ثم الفقرة رقم (08) تحت عبارة " تقوم المؤسسة بالإصغاء إلى تطلعات الزبائن من المنتجات المقدمة " لتأتي بعدها الفقرة رقم (07) تحت عبارة " يقوم مسؤولي المؤسسة بدراسات دورية لتحديد رغبات الزبون بدقة " فالفقرة رقم (11) تحت عبارة " تقوم المؤسسة بمقارنة مستوى رضا زبائنها مع مؤسسات رائدة في نفس نشاطها " بمتوسطات حسابية بلغت قيمتها 3.63 ، 3.56 ، 3.56 ، 3.5 ، وإنحرافات معيارية تساوي قيمها 0.95 ، 0.85 ، 0.94 ، 0.99 على التوالي .

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام ، فبلغت قيمته 3.62 بانحراف معياري يساوي 0.916 مما يعني أن موقف مجتمع الدراسة من إلتزام المؤسسة بمبدأ التركيز على الزبون هو متحفظ قليلا أي أن إهتمام المؤسسة بالتركيز على الزبون هو متوسط ، إلا أنه لا ينفى تماما المجهودات التي تبذلها المؤسسة في هذا الإتجاه في سبيل توطيد شبكة علاقاتها أكثر فأكثر بالزبون لكي تكون عند مستوى تطلعاته ، خصوصا و أنها تتعامل مع شركات بناء وطنية و أجنبية (مصرية وتركية وصينية ...) مرتبطة بأجال محددة ودقتر شروط يقيد بها بمواصفات لازمة ، لذا فإن شركات المقاوله هذه هي من تفرض على المؤسسة التركيز المستمر والدائم على هذا المبدأ كونها الممون الرئيسي لهاته الشركات بمادة الإسمنت باعتبارها مادة أساسية وحساسة في مجال البناء ، لذا فالتقيد بضمان الجودة التي يملها زبون المؤسسة يبقى من أكثر الأولويات التي تحرص المؤسسة على تحقيقها .

ويرجح ميل إهتمام المؤسسة بالتركيز على الزبون إلى المتوسط إلى إقتصار إهتمام المؤسسة على الزبون بناء على درجة قوته أي أن المؤسسة تولي كل الإهتمام إلى شركات المقاوله الوطنية و الأجنبية من خلال الإصغاء إلى إقتراحاتهم و مطالبهم وشكاويهم ، مقابل تجاهل الزبائن ذوي الطابع التجاري الذي يقتصر نشاطهم على إعادة بيع مادة الإسمنت لعدم جدية الإضافة التي يقدمونها من خلال آرائهم أو الشكاوي الكيدية التي يودعونها المؤسسة .

3. مدى إهتمام المؤسسة بمبدأ التحسين والتطوير المستمر

يحتوي الجدول رقم (15) على بعض الأساليب الإحصائية على غرار المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري ، كما يحتوي أيضا على مجال الإتجاه الموافق لكل فقرة إضافة إلى ترتيب الفقرات حسب درجة الموافقة عليها ، بغية تحليل ودراسة مدى إهتمام المؤسسة بمبدأ التحسين ولتطوير المستمر .

جدول رقم (15) : مدى إهتمام المؤسسة بمبدأ التحسين والتطوير المستمر

الرقم	التحسين والتطوير المستمر	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	مجال الإتجاه	الترتيب حسب درجة الموافقة
12	تعتبر المؤسسة الإستمرارية في عملية التطوير والتحسين مطلبا ضروريا لتحقيق أعلى مستوى للجودة	3.94	0.65	قوي	1
13	تعمل المؤسسة على إلزام عمالها السير بفكر التحسين المستمر للمنتجات	3.61	0.97	متوسط	2
14	تعمل المؤسسة على تقليص العمليات والإجراءات الروتينية الزائدة	3.39	0.8	متوسط	3
15	تسعى المؤسسة إلى التقليل من زمن الإنتاج بإستمرار	3.24	1.07	متوسط	4
	المجموع	3.55	0.87	متوسط	/

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستهتبان ومخرجات برنامج XLSTAT نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التحسين والتطوير المستمر تتجه نحو المتوسط ما عدا الفقرة رقم (12) تحت عبارة " تعتبر المؤسسة الإستمرارية في عملية التطوير والتحسين مطلبا ضروريا لتحقيق أعلى مستوى للجودة " بمتوسط حسابي قدره 3.94 يتجه نحو الإتجاه القوي و إنحراف معياري قيمته 0.65 .

وجاء ترتيب فقرات المجال ذات الإتجاه المتوسط إنطلاقا من الفقرة رقم (13) تحت عبارة " تعمل المؤسسة على إلزام عمالها السير بفكر التحسين المستمر للمنتجات " ثم تليها الفقرة رقم (14) تحت عبارة " تعمل المؤسسة على تقليص العمليات والإجراءات الروتينية الزائدة " فالفقرة رقم (15) تحت عبارة " تسعى المؤسسة إلى التقليل من زمن الإنتاج بإستمرار " بمتوسطات حسابية تساوي 3.61 ، 3.39 ، 3.24 و إنحرافات معيارية قيمتها 0.97 ، 0.8 ، 1.07 على التوالي .

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فبطبيعة الحال يتجه نحو المتوسط بقيمة تساوي 3.55 ، و إنحراف معياري قدره 0.87 ، وهو ما يعني أن إهتمام المؤسسة بمبدأ التحسين والتطوير المستمر متوسط في ظل

صعوبة إستيعاب كل القوى العاملة بالمؤسسة السير بفكر التطوير المتواصل ، وهو ما يوضح أن عملا كبيرا لا زال في إنتظار المؤسسة لوصول مستوى التطوير والتحسين المستمر لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، بما أن أغلب إجابات أفراد العينة تؤكد على أن هنالك العديد من العوائق والمطبات التي تعترض المؤسسة في مضمار التحسين والتطوير المستمر، والتي تسعى المؤسسة بدورها إلى تجنبها وتصحيحها ، وكذا العمل على تطوير مسار التحسين المستمر المرتكز على نموذج منظم لمعالجة المشكلات من خلال خلق ثقافة مؤسسية ونمط إداري داعمين للسير الحسن لمسار العمل اليومي من قبل فرق العمل .

4. مدى إهتمام المؤسسة بمبدأ التعاون والمشاركة الجماعية

يحتوي الجدول رقم (16) على بعض الأساليب الإحصائية على غرار المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري ، كما يحتوي أيضا على مجال الإتجاه الموافق لكل فقرة إضافة إلى ترتيب الفقرات حسب درجة الموافقة عليها ، بغية تحليل ودراسة مدى إهتمام المؤسسة بمبدأ التعاون والمشاركة الجماعية .

جدول رقم (16) : مدى إهتمام المؤسسة بمبدأ التعاون والمشاركة الجماعية

الرقم	التعاون والمشاركة الجماعية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مجال الإتجاه	الترتيب حسب درجة الموافقة
16	تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العاملين في إتخاذ القرارات	2.87	1.04	متوسط	6
17	تعمل المؤسسة بمبدأ التعاون المشترك بين مختلف الأقسام	3.3	1.12	متوسط	2
18	تقوم المؤسسة بإشراك العمال لإيجاد حلول للمشاكل التي قد تقع أثناء الإنتاج	3.17	1.07	متوسط	3
19	تشجع إدارة المؤسسة العمال على العمل الجماعي	3.35	1.16	متوسط	1
20	تعمل المؤسسة على منح صلاحيات أكبر للعمال	2.93	1.09	متوسط	4
21	تقوم المؤسسة بإستشارة العمال عند أي تغيير خاص بأعمالهم	2.91	1.13	متوسط	5
22	تقوم العلاقة بين إدارة المؤسسة	2.87	1.22	متوسط	7

				والعاملين على أساس الثقة المتبادلة
/	متوسط	1.12	3.05	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج XLSTAT يوضح الجدول رقم (16) إتجاه المتوسطات الحسابية لفقرات مجال " التعاون والمشاركة الجماعية " نحو المتوسط ، فجاء ترتيب الفقرات بداية من الفقرة رقم (19) تحت عبارة " تشجع إدارة المؤسسة العمال على العمل الجماعي " ثم جاء بعدها الفقرة رقم (17) تحت عبارة " تعمل المؤسسة بمبدأ التعاون المشترك بين مختلف الأقسام " ثم تأتي بعدها الفقرة رقم (18) تحت عبارة " تقوم المؤسسة بإشراك العمال لإيجاد حلول للمشاكل التي قد تقع أثناء الإنتاج " لتليها الفقرة رقم (20) تحت عبارة " تعمل المؤسسة على منح صلاحيات أكبر للعمال " لتأتي الفقرة رقم (21) تحت عبارة " تقوم المؤسسة بإستشارة العمال عند أي تغيير خاص بأعمالهم " ثم تليها الفقرة رقم (16) تحت عبارة " تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في إتخاذ القرارات ، فالفقرة رقم (22) تحت عبارة " تقوم العلاقة بين إدارة المؤسسة والعاملين على أساس الثقة المتبادلة " بمتوسطات حسابية قيمتها 3.35 ، 3.3 ، 3.17 ، 2.93 ، 2.91 ، 2.87 ، 2.87 و إنحرافات معيارية تساوي 1.16 ، 1.12 ، 1.07 ، 1.09 ، 1.13 ، 1.04 ، 1.12 على التوالي .

وتبلغ قيمة المتوسط الحسابي العام لفقرات الجدول رقم () 3.05 ، فيما تبلغ قيمة الإنحراف المعياري العام 1.12 وهو ما يشير إلى الموافقة المتوسطة لمجتمع الدراسة المستهدف على مستوى التعاون والمشاركة الجماعية في المؤسسة في ضل وجود بوادر للعمل الجماعي على مستوى بعض الأقسام في المؤسسة و مساهمتها من حين لآخر في تحريك بعض المواهب والقدرات الكامنة للعاملين في ضوء إتساع مجال حرية العمل والتصرف التي تساهم في تحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، كما توجد أيضا بعض المعوقات التي تحول دون وصول العمل الجماعي في المؤسسة إلى أوج مستواه على غرار عدم الدراية الكافية لعمال المؤسسة بفوائد العمل الجماعي و أهميته كثقافة يمكن تبنيها ، إضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة (إنتاج الإسمنت) و ما يفرضه من إختلاف بين طبيعة إختصاصات العمال وبعض الأقسام الذي يجعل السير نحو العمل الجماعي غير محفز لدى البعض ، إضافة إلى غياب تخطيط محكم ورؤية واضحة حول تشكيل فرق العمل في المؤسسة .

5. مدى إهتمام المؤسسة بمبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

يحتوي الجدول رقم (17) على بعض الأساليب الإحصائية على غرار المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري ، كما يحتوي أيضا على مجال الإتجاه الموافق لكل فقرة إضافة إلى ترتيب الفقرات حسب درجة الموافقة عليها ، بغية تحليل ودراسة مدى إهتمام المؤسسة بمبدأ الوقاية من الأفراد قبل وقوعها .

جدول رقم (17) : مدى إهتمام المؤسسة بمبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

الرقم	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	مجال الإتجاه	الترتيب حسب درجة الموافقة
23	تعمل المؤسسة على ضمان الجودة من خلال العملية الوقائية وليس العملية التفنيشية	3.94	1.04	قوي	1
24	تسارع المؤسسة إلى علاج الأخطاء لتفادي تكرارها	3.7	1.03	قوي	4
25	تقوم المؤسسة ببرمجة دورات تكوين مناسبة لتنفيذ الأعمال المطلوبة بشكل حسن	3.78	0.99	قوي	2
26	التقليل من إرتكاب الأخطاء مسبقا يساهم في رفع جودة المنتجات بالمؤسسة	3.51	0.94	متوسط	5
27	تعتمد المؤسسة على إستخدام أسلوب الصيانة الوقائية لإجتناح حدوث الأعطال	3.72	0.89	قوي	3
المجموع					/
		3.73	0.98	قوي	

المرجع : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان ومخرجات برنامج XLSTAT نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال " الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها " تذهب نحو الإتجاه القوي ما عدا الفقرة رقم (26) تحت عبارة " التقليل من إرتكاب الأخطاء مسبقا يساهم في رفع جودة المنتجات بالمؤسسة " التي تتجه نحو القوي بمتوسط حسابي قيمته 3.51 و إنحراف معياري قدره 0.94 .

أما الفقرات التي يذهب متوسطها الحسابي إلى الإتجاه القوي فقد جاء ترتيبها بداية من الفقرة رقم (23) تحت عبارة " تعمل المؤسسة على ضمان الجودة من خلال العملية الوقائية وليس العملية التفنيشية " ثم تأتي الفقرة (25) تحت عبارة " تقوم المؤسسة ببرمجة دورات تكوين مناسبة لتنفيذ الأعمال المطلوبة بشكل حسن " تليها الفقرة رقم (27) تحت عبارة " تعتمد المؤسسة على إستخدام أسلوب الصيانة الوقائية لإجتناح حدوث الأعطال " فالفقرة رقم (24) تحت عبارة " تسارع المؤسسة إلى علاج الأخطاء لتفادي

تكرارها " بمتوسطات حسابية قيمتها 3.94 ، 3.78 ، 3.72 ، 3.7 و إنحرافات معيارية تساوي 1.04 ، 0.99 ، 0.89 ، 1.03 على التوالي .

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام و الإنحراف المعياري العام لفقرات المجال الخامس فجاءت قيمتها 3.73 و 0.98 على التوالي ، وهو ما يعني موافقة مجتمع الدراسة المستهدف بدرجة عالية وقوية على إلتزام المؤسسة بمبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ، ويأتي إهتمام المؤسسة بهذا المبدأ تحت شعار المقولة الطبية الشهيرة " الوقاية خير من العلاج " ، خصوصا أن الوقاية من الأخطاء والأعطال التي قد تقع في المؤسسة خاصة أثناء الإنتاج كفيلا بتجنيبها خسائر مادية كبيرة نظرا لكبر وسائل الإنتاج و ارتفاع تكلفة إصلاحها ، كما تمكنها من إقتصاد الكثير من الوقت بتقليل الزمن العاطل ، وتجنب حوادث العمل التي قد تطرأ عن أي خلل أو عطل ، لهذا تبذل المؤسسة جهود متواصلة في سبيل تصحيح مسار العمل من أول مرة حتى يتم منع حدوث الأخطاء بدلا من دراسة أسباب الأعطال و الخلل الحاصل من خلال إستخدام معايير مقبولة لقياس الجودة أثناء العملية بدلا من إستخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء .

6. مدى إهتمام المؤسسة بمبدأ إتخاذ القرارات بناء على الحقائق

يحتوي الجدول رقم (18) على بعض الأساليب الإحصائية على غرار المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري ، كما يحتوي أيضا على مجال الإتجاه الموافق لكل فقرة إضافة إلى ترتيب الفقرات حسب درجة الموافقة عليها ، بغية تحليل ودراسة مدى إهتمام المؤسسة بمبدأ إتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

جدول رقم (18) : مدى إهتمام المؤسسة بمبدأ إتخاذ القرارات بناء على الحقائق

الترتيب حسب درجة الموافقة	مجال الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إتخاذ القرارات بناء على الحقائق	الرقم
2	قوي	0.87	3.8	تقوم إدارة المؤسسة بتوفير المعلومات المتعلقة بالجودة	28
1	قوي	0.77	3.87	تقوم المؤسسة بحفظ المعلومات وإتخاذ القرارات بواسطة تقنيات ووسائل إتصال فعالة	29
3	قوي	0.86	3.76	تبرمج المؤسسة دورات تدريب بناء على أسس علمية حديثة وواضحة	30
4	قوي	1.02	3.69	يتم وضع إستراتيجية المؤسسة بناء على وضعيتها (نقاط القوة والضعف ، فرص وتهديدات السوق)	31

5	متوسط	1.12	3.65	يتم تداول المعلومات وإستخدامها بصفة سهلة وسريعة بين عمال المؤسسة	32
/	قوي	0.93	3.75	المجموع	

المرجع : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان ومخرجات برنامج XLSTAT نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال " إتخاذ القرارات بناء على الحقائق " تتجه نحو الإتجاه القوي ما عدا الفقرة رقم (32) تحت عبارة " يتم تداول المعلومات وإستخدامها بصفة سهلة وسريعة بين عمال المؤسسة " بمتوسط حسابي قيمته 3.65 و إنحراف معياري يساوي 1.12

ويأتي ترتيب فقرات المجال ذات الإتجاه القوي إنطلاقاً من الفقرة رقم (29) تحت عبارة " تقوم المؤسسة بحفظ المعلومات وإتخاذ القرارات بواسطة تقنيات ووسائل إتصال فعالة " ، ثم الفقرة رقم (28) تحت عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بتوفير المعلومات المتعلقة بالجودة " ثم تأتي الفقرة رقم (30) تحت عبارة " تبرمج المؤسسة دورات تدريب بناء على أسس علمية حديثة وواضحة " فالفقرة رقم (31) تحت عبارة " يتم وضع إستراتيجية المؤسسة بناء على وضعيتها (نقاط القوة والضعف ، فرص وتهديدات السوق) " بمتوسطات حسابية قدرها 3.87 ، 3.8 ، 3.76 ، 3.69 و إنحرافات معيارية تساوي 0.77 ، 0.87 ، 0.86 ، 1.02 على التوالي .

وجاءت قيمة الوسط الحسابي العام لفقرات الجدول رقم (17) 3.75 بإنحراف معياري يساوي 0.93 وهو ما يعني أن إهتمام المؤسسة بمبدأ إتخاذ القرارات بناء على الحقائق قوي في ضل تقدم المؤسسة في مجال إستخدام البيانات والمعلومات والحقائق وتحليل العمليات التي يتم تحسين جودتها وتحديد المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة .

و بغية الحصول على نتائج دقيقة ، والتعرف على مستوى ودرجة الإنحراف في العمليات التي يتم من خلالها إعداد القوى العاملة للعملية الإنتاجية يقوم مسؤولي الجودة و كذا الإنتاج بالمؤسسة بالإعتماد على خريطة باريتو ، لذا فإن إتخاذ القرارات يكون مبني على أسس علمية وبيانات و حقائق صحيحة وليس مجرد إفتراضات أو تكهنات بما يمكنها من وضع سياسات وإستراتيجيات مناسبة لطموحات المؤسسة .

7. ترتيب مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب درجة إهتمام المؤسسة

على ضوء النتائج المحصل عليها من الدراسة يمكن ترتيب مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب درجة إهتمام المؤسسة بها من خلال الجدول رقم (19) :

جدول (19) : ترتيب مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب درجة إهتمام المؤسسة

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال الإلتجاه
1	إتخاذ القرارات بناء على الحقائق	3.75	0.93	قوي
2	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	3.73	0.98	قوي
3	إلتزام الإدارة العليا	3.69	0.86	قوي
4	التركيز على الزبون	3.62	0.916	متوسط
5	التحسين والتطوير المستمر	3.55	0.87	متوسط
6	التعاون ولمشاركة الجماعية	3.05	1.12	متوسط
	إدارة الجودة الشاملة	3.565	0.946	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

تشير معطيات الجدول رقم (19) إلى تباين إهتمام المؤسسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب إجابات مجتمع البحث المستهدف ، حيث يأتي ضمن أول إهتمامات المؤسسة الإلتزام بمبدأ إتخاذ القرارات بناء على الحقائق بمتوسط حسابي هو الأعلى مقارنة بباقي مجالات الدراسة وقدرت قيمته 3.75 بإنحراف معياري يساوي 0.93 ، بينما كان إهتمام المؤسسة بدرجة أقل بمبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها بمتوسط حسابي يساوي 3.72 و إنحراف معياري قيمته 0.98 ، و يأتي مبدأ إلتزام الإدارة العليا في المقام الثالث ضمن إهتمامات المؤسسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة كما يعد آخر مبدأ ضمن مجال الإلتجاه القوي بمتوسط حسابي بلغ 3.69 وإنحراف معياري قيمته 0.86 .

أما بالنسبة لمجالات الإلتجاه المتوسط فقد جاءت بداية من مبدأ التركيز على الزبون بمتوسط حسابي 3.62 و إنحراف معياري يساوي 0.916 ، ثم تلاها مبدأ التحسين والتطوير المستمر بمتوسط حسابي قدره 3.55 و إنحراف معياري قيمته 0.87 ، فيما كان مجال التعاون والمشاركة الجماعية آخر مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلتزاما من قبل المؤسسة بمتوسط حسابي 3.05 و إنحراف معياري قيمته 1.12 . كما يوضح الجدول من خلال المتوسط الحسابي العام لكل مجالات الدراسة والذي بلغت قيمته 3.565 وإنحراف معياري 0.946 وهو ينتمي إلى مجال الإلتجاه [2.34 ، 3.67] أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة هو متوسط .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

من خلال ما تم التطرق إليه في بحثنا هذا في شقيه النظري والتطبيقي نستخلص أن منهج إدارة الجودة الشاملة لم يعد إختيار يمكن للمؤسسات تبنيه أو التخلي عنه ، بل أضحي أمرا حتميا وضرورة ملحة تفرض نفسها في أوساط الأعمال بغية التطوير والتجديد داخل المؤسسات في ضل إقتصاد السوق السائد وتوجهات العصر، وكذا المعايير التي تملئها الأسواق العالمية على المؤسسات للولوج إليها .

ومن خلال دراستنا هذه سعينا في الجانب النظري إلى تسليط الضوء على مدخلين إداريين يتميزان بالحدائة نسبيا ضمن منظومة الفكر الإداري ، فكان منطلقنا هو إيجاد حلقة الوصل بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة باعتبار أن هذه الأخيرة هي فلسفة تحتاج إلى تخطيط مسبق في شكل رؤى إستراتيجية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة في شكل منتظم .

وبغية تحديد ما مدى تبني المؤسسة الجزائرية لمنهج إدارة الجودة الشاملة ضمن مخططها الإستراتيجي قمنا بدراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتاته -ECDE- بالشلف في محاولة منا للإجابة عن الإشكالية العامة للبحث والتعرف عن قرب على المشاكل والعراقيل التي تقف أمام المؤسسة عند التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ، وفيما يلي أهم النتائج المتحصل عليها وكذا الإقتراحات والتوصيات المقدمة للمؤسسة في ضوء الدراسة المنجزة :

1. عرض ومناقشة نتائج البحث

من خلال الدراسة الميدانية وتحليل إجابات أفراد العينة بتناول الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وكذا نظام إدارة الجودة الشاملة تم التوصل إلى وجود فجوة و فوارق بين بنية المخطط الإستراتيجي لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE) والتي تسطر الجودة كهدف أساسي ضمن إستراتيجيتها في ضل كل الإمكانيات الممكنة (البشرية والمادية) و الموضوعة تحت تصرف القائمين على الجودة من أجل خلق البيئة المناسبة و الأرضية الخصبة لتحقيق ذلك ، وبين منهج إدارة الجودة الشاملة الذي قدر مستوى تطبيقه بالمتوسط حسب وجهة نظر عينة الدراسة إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لمجمل مجالات الدراسة والتي تمثل مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة 3.565 ، وفيما يلي تفصيل للنتائج المتحصل عليها :

✓ ضخ الأموال الكافية و تخصيص الميزانيات اللازمة من قبل المؤسسة لقسم إدارة الجودة بغية التطوير والنجاح في هذا المجال وكذا تقديم المزيد من الخطط والبرامج لدعم تحقيق أهداف الجودة الشاملة بشكل منتظم و متكامل أعطى طفرة نوعية لمستوى الجودة في المؤسسة إلا أنها لا ترقى إلى مستوى التطلعات المنتظرة .

ويرى الباحث أن وعي المؤسسة بكافة أطرافها بمنهج إدارة الجودة الشاملة كفيل بإعطائها مصادقية وسهولة أكثر في التطبيق وهو الشق المفقود في سياسة الإدارة العليا التي تركز على

وضع كافة الإمكانيات المادية في سبيل تطبيق نظام الجودة الشاملة وهو ما يفسر عملها في إتجاه واحد و غياب العمل على إدماج العمال في عملية الجودة ، إذ أن المفهوم العام للجودة لدى الكثير من عمال المؤسسة متمحور حول المنتجات والتصنيع ، وهو ما يعكس فهما ناقصا للجودة الشاملة ، و إذا ما تم إستغلال هذا الجزء من فهم العمال لكل قطاع يمكن إعادة توضيح أن ما يقدمه العمال من عمل أو خدمة يعتبر منتج في حد ذاته وبالتالي فهو مطالب بتقديمه بدرجة معينة من الجودة وهو ما يصب في الأخير في بوتقة منهج إدارة الجودة الشاملة .

✓ إهتمام المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة ضمن مخططها الإستراتيجي حيث تعد عنصرا هاما في سياسة المؤسسة وهو ما يدل على وضوح رؤية الإدارة العليا حول مبررات تطبيق الجودة الشاملة و دوافع سعيها لتحقيقها مما يشير إلى أن إهتمامها بها هو ضرورة تليها الظروف المحيطة بها وليس من باب موضة يتم تطبيقها في المؤسسات الكبرى .

و يرى الباحث أن السياسة العليا للدولة والتي قضت بإيقاف إستيراد مادة الإسمنت من الخارج وفتح المجال أمام المؤسسات الوطنية والأجنبية للإستثمار في هذا المجال دفعت المؤسسة إلى إعداد إستراتيجية جديدة تتماشى مع الوضع الجديد للسوق ، للتكيف مع أجواء المنافسة الشرسة التي ستواجهها ، و إقتضت هذه الإستراتيجية وضع الجودة كشعار للمؤسسة من اجل إدخال منتجاتها بوابة التميز والريادة لضمان المزيد من الحصة السوقية ، والحفاظ على مكانتها ضمن مصاف المؤسسات الوطنية الرائدة في إنتاج الإسمنت ومشتقاته ، والتطلع إلى إقتحام الأسواق الخارجية .

✓ تشبع طبقة العاملين بالمؤسسة بفلسفة وثقافة الإكتفاء بشتى أشكاله في العمل ، وهو ما يقودهم إلى الإهتمام المؤقت والغير المتواصل بعملية التحسين فور الوصول إلى النتائج المرجوة مما يعطل سير عجلة التطوير والتنمية في المؤسسة ، ويلقي بضلاله بشكل عام على مستوى تطبيق الجودة الشاملة .

ويرى الباحث أن عدم إكمال التناغم بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرسخ لدى عمال المؤسسة فكرة سقف الأداء الذي تتوقف عنده مساعيهم لمواصلة التطوير بما أنهم حققوا النتائج المستهدفة ، وهو ما يحول دون إبراز المزيد من القدرات الذاتية لكل عامل ، وجرّد لما يقدمه كإسهام إداري أو تقني .

✓ وأشارت نتائج الدراسة أيضا إلى ضعف المؤسسة من جانب مراعاة آراء العاملين التنفيذيين وأخذها بعين الإعتبار ، في ضل ضعف التواصل بين قادة الإدارة العليا في المؤسسة والعاملين فيها فيما يتعلق بعملية الحوار وتجاذب الأفكار والإهتمام بعمليات العصف الفكري بين العاملين

والقيادات التي تقود المؤسسة ، خصوصا مع إختلاف الفهم والوضوح بين العاملين والذي بإمكانه إضفاء صبغة أحسن القرارات الإدارية العليا و إثراء الآراء .

ويرى الباحث أن سبب ذلك قد يعود إلى كون المؤسسة تابعة إلى القطاع العمومي وسلطة إتخاذ القرار مرتبطة عموما بالسياسة العليا للدولة وهو ما يضيق مجال آراء العاملين وفعاليتهم في إتخاذ القرارات بما أنها قد تكون محسومة منذ البداية خصوصا القرارات الحساسة منها ، وكذا عدم التواصل الدوري بين الإدارة العليا للمؤسسة وبين بقية العمال ، كما أن معظم آرائهم إن وجدت فتكون شفوية و غير مكتوبة مما يسهل عدم الأخذ به ، كما أن ضعف إدارة الحلقة الوسطى في المؤسسة و تقاعسها في أداء المهام المنوطة بها والتي تتلخص في جزء كبير في إيصال آراء و إقتراحات و مطالب العمال للإدارة العليا تجعل قرارات هذه الأخيرة تحيد بشكل مباشر عن طموحات العمال ومصالحهم .

✓ إن الحصول على شهادة المطابقة لمواصفات الإيزو 9001 لا يعني أن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE) قد تمكنت من إعداد نظام شامل تتمكن من خلاله من الوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتحسين المستمر في آدائها ، حتى في ضل حرصها الدؤوب على القيام بالمراجعة الدورية للتأكد من محافظة النظام على مطابقته وإدخال تحسينات مستمرة عليه لإبقائه دائما في الحالة التي تسمح بخدمة رغبات الزبائن .

ويرى الباحث أن لشهادات المطابقة كمواصفات الإيزو 9001 دور مهم في تحسين الجودة و استتباب النظام في إدارة عمل المؤسسة غير أنه غير كافي لتغيير سلوك الأفراد و ممارساتهم تجاه الجودة و بالتالي غير كافي للوصول إلى جني أهداف الجودة الشاملة المسطرة إستراتيجيا إذ يرى مسؤولو الجودة بالمؤسسة أن خلق ثقافة الجودة بين أواسط العمال هي أهم من شهادات المطابقة في حد ذاتها ، حيث تساعد في تبني وتطبيق أي منهج أو خطة كانت للجودة و تضمن تحقيق أعلى النتائج في نفس الوقت ، وفي هذه الحالة تستخدم شهادات الجودة لغرض إعطاء الضوء الأخضر لمنتجات المؤسسة بالولوج إلى الأسواق الدولية .

2. إختبار فرضيات البحث

1.2. إختبار الفرضية الأولى :

تعتبر فعلا إدارة الجودة الشاملة بمفهومها الواسع مدخلا للمؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية تخول لها الإرتقاء في مجالها و إحداث نقلة نوعية تمكنها من كسب حصص سوقية جديدة في ضل اعتماد هذه الفلسفة على مبدأ التحسين المستمر الذي يضمن مرونة المؤسسة إزاء التغيرات الإقتصادية و الإجتماعية الحاصلة و هذا ما يسهل تحقيق رغبات و متطلبات الزبائن .

2.2. إختبار الفرضية الثانية :

تقع مسؤولية هندسة منهج إدارة الجودة الشاملة على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة والتي تقوم بإدراجها ضمن مخططها الإستراتيجي و الإلتزام بمتابعة تطبيقها وكذا تصحيح مسارها بالإستناد على المعطيات التي بحوزتها ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

3.2. إختبار الفرضية الثالثة :

يحتم منهج إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة إقران جودة المعدات و الأدوات المستخدمة في إتمام الأعمال المطلوبة مع جودة الموارد البشرية ، لأن كلاهما يكمل الآخر وهو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة .

4.2. إختبار الفرضية العامة :

تضع مؤسسة الإسمنت ومشتقاته - ECDE - الجودة شعارا لها كما أنها تسطر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ضمن مخططها الإستراتيجي إلا أن تطبيقه يبقى متذبذب ومتوسط في ضل تفاوت إلتزام المؤسسة بمبادئ عن الأخرى ، خصوصا و أن جني ثمار هذه الفلسفة يتطلب التطبيق السليم لجميع مبادئها دون إستثناء .

3. الصيغ المقترحة والتوصيات

إنطلاقا من النتائج المتحصل عليها سالفًا ، و من المشاكل الملاحظة خلال فترة التربص والتي تعد عائق في مسار التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، يتقدم الباحث بجملة من الإقتراحات والتوصيات التي يأمل أن تأخذها المؤسسة بعين الإعتبار و أن تكون لها دور فاعل في تصحيح هذه الأخطاء ، ومن أهم هذه الإقتراحات والتوصيات ما يلي :

1.3. الإقتراحات :

✓ قيام المؤسسة بمعية الجهة المسؤولة عن الثقافة التنظيمية ببرمجة إجتماعات و دورات تدريب رفيعة المستوى تركز على توضيح أي أمر له علاقة بالجودة ، إضافة إلى السعي وراء إزالة الغشاوة لدى جمهور العمال حول منهج إدارة الجودة الشاملة ، و العمل شيئًا فشيئًا على نشر ثقافة الجودة .

✓ بناء القرارات الإدارية التي تخص الجودة على أساس المعرفة والخبرة وإشراك الإدارة التنفيذية في إتخاذ القرارات المتعلقة بوضع الأهداف ورسم السياسات الوظيفية و الإبتعاد عن الإقصاء و إستخدام سلطة المنصب .

✓ إنشاء بنك معلومات خاص بالجودة الشاملة بمساهمة جميع وحدات المؤسسة عن طريق شبكة الإتصال الداخلي يجمع من خلاله كل الحلول المجربة و النتائج المتحصل عليها للمشاكل التي تواجه هذه الوحدات .

- ✓ إنتهاج أسلوب التطبيق التدريجي للجودة الشاملة بغية تغطية كل الإدارات إنطلاقاً من الإدارة العليا ومدراء الإدارات وصولاً إلى كافة العاملين في المستوى الثاني والثالث والذي يقع على عاتقهم العبء الأكبر من العمل ، إذ أن التطبيق على جميع العاملين دفعة واحدة يشكل عبء كبير جداً على قسم الجودة و الإدارة العليا مما يولد الفوضى والعشوائية في التطبيق لدى العمال و ذلك لتفاجئهم بتوالي الأوامر .
- ✓ إنشاء خلايا تدعم عملية تطبيق نظام الجودة على مستوى المؤسسة في صورة خلية مختصة في الربط بين المؤسسة والمنظمات والتعاونيات الخارجية لزيادة المشاريع وتنظيم تكوينات مستمرة لإشراك المؤسسة في التنمية الجهوية .
- ✓ الإهتمام برفع كفاءة المورد البشري في مختلف المستويات بواسطة التدريب المكثف والمستمر وذو الجودة ووفق برامج مدروسة وتنمائية مع متطلبات الجودة في ظل المنافسة الموجودة حالياً و الإحتمالات القائمة على حول دخول المزيد من المنافسين المحتملين .
- ✓ البحث عن مجالات أخرى لتطوير إستراتيجية إتصالية أكثر فعالية تكون قادرة على بناء صورة لامعة للمؤسسة والتعريف بمنتجاتها ، بما يتماشى مع الجهود التي تبذلها فيما يخص تحسين الجودة داخل المؤسسة .
- ✓ القيام بعملية تقويم الأداء السنوي للأفراد العاملين في المؤسسة ، و إستخراج مؤشرات تميز الأفراد ذوي الأداء المتميز مقارنة بالأفراد ذوي الأداء المقبول أو الجيد من خلال تحليل نتائج التقويم ، و البحث عن الأسباب التي أدت إلى التميز لتعميمها على باقي الأفراد ، و كذا منح الأفراد المتميزين مكافآت مادية ومعنوية لحثهم على بذل المزيد و تشجيع البقية على الوصول إلى مستوى الأداء المتميز .
- ✓ تشكيل نظام متكامل يقوم على الجمع بين ثلاث أنظمة فرعية هي نظام إدارة الجودة ، نظام إدارة البيئة ، و نظام إدارة الطاقة في نظام واحد مترابط يضمن إلتزام الإدارة بالتحسين المستمر بما يمنح الثقة للمسؤولين من جهة ، و يؤمن المشاركة الجماعية بين مختلف أنشطة المؤسسة لزيادة درجة تكيفها مع البيئة الخارجية من جهة أخرى .
- ✓ الإستفادة من تجارب الشركات الأجنبية الرائدة في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة .

2.3. التوصيات :

- ✓ توفير بنية عمل ملائمة و تبني منهج إداري قائم على الحوار، وكذا توفير الجو الملائم لتوليد الأفكار الإبداعية التي تقود إلى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى زبائنها .

- ✓ ضرورة خلق الوعي الكافي واللازم بمفهوم ومبادئ ومرتكزات الجودة الشاملة لدى جميع عمال المؤسسة .
- ✓ الإنتظام في إجراء دراسات ميدانية مستمرة حول تقدم المؤسسة في تطبيق مفاهيم الجودة و تبني إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تذليل العقبات والصعوبات التي تقف في طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة من خلال تكييف إستراتيجيتها بشكل مرن مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- ✓ الحرص على تطوير آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و كذا وضع أهداف واضحة والعمل على متابعة وتنفيذ هذه الأهداف و مراجعتها دوريا و التأكيد المستمر على أن تطبيق مبادئ إدارة لجودة الشاملة في المؤسسة يعد هدفا رئيسيا ضمن جملة أهداف المؤسسة المسطرة إستراتيجيا .
- ✓ منح حيز أكبر للعمال و الموظفين للإدلاء بمقترحاتهم وآرائهم ، والإهتمام بها و إختيار الجيدة منها للإستعانة بها في مسار تحسين الجودة في المؤسسة .
- ✓ العمل على توسيع قاعدة البنى التحتية اللازمة للمؤسسة كمخابر المعايرة و الإختبار لبناء أنظمة جودة فعالة و مجدية .
- ✓ ضرورة إهتمام مسؤولي المؤسسة بمجال السلامة والصحة المهنية عن طريق تهيئة ظروف العمل الحسنة ، وتطوير العمليات التكوينية وتكثيفها .
- ✓ تعزيز وتطوير إتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الإستراتيجي من خلال نشر ثقافة تعمق المفاهيم الإيجابية نحوه .
- ✓ ضم التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة للبرامج التدريبية الخاصة بالقيادات الإدارية العليا للمؤسسة بغية تنمية أبعاد التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة فيهم و صقلها ، لإستخراج نظم جديدة و إستراتيجيات و خطط فعالة على المدى البعيد .
- ✓ إقامة شراكات مع مؤسسات أجنبية للإستفادة في مجال البحث العلمي والتطوير بإعتباره السبيل لنقل التكنولوجيا ، و كذا تحصيل تراث معرفي وافر في مجال الجودة والإدارة .
- ✓ تبني سياسة كسر الحواجز بين الأقسام والإدارات بالمؤسسة ، و الإستغناء عن مفهوم الإنعزالية و الإستقلالية في العمل ، و الإعتناء بتدعيم العلاقات الإعتمادية بين مختلف الوظائف والعاملين داخل المؤسسة .
- ✓ عدم النظر إلى الحجم الكمي للعمال ، بل التركيز على رؤية المورد البشري من منظور نوعي للإستفادة من الطاقات الخلاقة لدى أفراد المؤسسة .

بهدف الاستفاضة أكثر في جوانب موضوع دارستنا، نقترح بعض المواضيع التي من الممكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في مجال دارستنا :

- ✓ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العمومية.
- ✓ دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية.
- ✓ إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- ✓ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية

- أحمد الخطيب, فوز التميمي . (2008). إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للأيزو (9001) ط1. عمان: عالم الكتب الحديث
- أسامة محمد بدير ، محمد قشوع. (2010). الثقافة التنظيمية وأثرها على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في جامعة الطائف. مجلة المدير الناجح
- إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون. (2009) six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة ط1. عمان: دار المسيرة.
- البدوي عبد الحميد. (2007) إدارة الجودة الشاملة والمفعولية. عمان : دار الشروق
- الحفار سعيد (2001). أضواء على مفاهيم السياسة ، الإستراتيجية ، التخطيط ، وضع الخطط وأصول تنفيذها نظري - تطبيقي ط1. دمشق : هيئة الموسوعة العرب
- الحكيم, الطائي . العجيلي (2009). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- الدوري زكريا. (2005) الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر.
- الدجني. (2011). دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. رسالة دكتوراه. دمشق: جامعة دمشق.
- السعودي, حيدر علي (2010). إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا ط1 . عمان : دار اليازوري.
- السلمي علي. (2000) الإدارة المعاصرة. مصر: مكتبة الغريب
- السلمي, . (1995). إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للأيزو . الإسكندرية : دار غريب للنشر والتوزيع
- السيد, محمد الحناوي (1999). قضايا إدارية معاصرة. الإسكندرية : الدار الجمعية
- الشيخ, حمادي يوسف (1995) التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية . سلسلة العلوم الإنسانية مجلد 10 عدد, الأردن : مؤتة للبحوث والدراسات
- العزاوي, محمد عبد الوهاب. (2005). إدارة الجودة الشاملة . عمان: دار اليازوري.
- الفاعوري, محمد الكساسبة (2010). قضايا معاصرة في الإدارة ، بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال ط1. عمان: دار الحامد

- المجلاد، محمد عايد . (2008) أهمية التخطيط الإستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع
- المحياوي، قاسم نايف (2006). إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم ، عمليات ، تطبيقات ط1 . عمان: دار الشروق.
- المرسي وآخرون (2005) التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي . مصر : الدار الجامعية
- المغربي عبد الحميد (1999). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ط1. مصر: مجموعة النيل العربية
- باشيوة، نزار البرواري (2011). إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأس وتطبيقات ط1. عمان: مؤسسة الوراق..
- جوزيف، كيلاندا . (2004). تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة. الرياض: دار المريخ.
- حيدر سيد مصطفى. (1998). إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000. دليل علمي . جامعة الزقازيق، مصر.
- حيدر علي المسعودي. (2010). إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا . عمان : دار اليازوري
- حيدر محمد أمين طرابيشي. (1999). المرشد إلى طريق الإيزو 9000 وتطبيقاته . القاهرة : دار السلام للنشر والتوزيع.
- خليل، نبيل مرسي (2002) التخطيط الإستراتيجي . الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- خيزر كاظم حمود. (2000). إدارة الجودة الشاملة . عمان : دار الميسرة.
- خيزر كاظم حمود. (2010). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المتميزة. عمان : دار الصفاء.
- خيزر مصباح الطيبي. (2001). إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة. عمان : دار الحامد.
- ستيفن كوهين ، رونالد بارنرد ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان. (1997). إدارة الجودة الكلية في الحكومة. دليل علمي. الرياض ، الملكة العربية السعودية.
- سيد جاد الرب ، (2009) موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في المؤسسات الدولية . القاهرة : دار الكتب المصرية

- راشي طارق. (2011). الإستخدام الكامل للمواصفات العالمية الأيزو في المؤسسة الإقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة . رسالة ماجستير . جامعة فرحات عباس , سطيف.
- صونيا محمد البكري (2004). إدارة الجودة الكلية . الإسكندرية : الدار الجامعية.
- عبد الرحمان فيلالي. (2004). إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة . جامعة مولاي الطاهر سعيدة.
- عبد العظيم محمد نجم. (2009). إدارة الجودة الشاملة . القاهرة : كنوز للنشر والتوزيع.
- عثمان غنيم. (2001). التخطيط الإستراتيجي أسس ومبادئ ط2 عمان: دار رضا للنشر والتوزيع.
- عطية حسن أفندي (2003). تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- علي عبد الستار محمد. (2000). إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي ط1. عمان: دار وائل.
- عمر وصفي عقيلي. (2001). المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- عواطف إبراهيم الحداد. (2009). إدارة الجودة الشاملة . عمان: دار الفكر.
- فرح أحمد ياسر((2008 إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل ط1. عمان: دار الحامد.
- فريد عبد الفتاح زين الدين. (1996). النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية . القاهرة : دار الكتب.
- فريد زين الدين (2002) تطبيق إدارة الجودة الشاملة الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عيسى قادة . عبد الله الطائي (2008) إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري.
- عبد السلام أبو قحف (2003) كيف تسيطر على الأسواق ؟ تعلم من الطريقة اليابانية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ماجد الفرا (2005) التخطيط الإستراتيجي . دورة تدريبية . غزة: الجامعة الإسلامية.
- مجيد جاسم (2004) الإدارة الحديثة في التسويق -الوقت - الجودة . الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة
- محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويحان. (2006). إدارة الجودة لشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات . عمان : دار الميسرة.
- محمد إبراهيم محمد . (2009) إدارة الجودة من المنظور الإداري : مدخل متكامل . الإسكندرية : ا لدار الجامعية

محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). إدارة الجودة الشاملة فكر و فلسفة.. قبل أن يكون تطبيق. القاهرة

محمود خيضر كاظم (2005) إدارة الجودة الشاملة - ط2. عمان: دار المسيرة.

مدحت أبو نصر. (2006). أساسيات إدارة الجودة الشاملة . الإسكندرية : دار الفجر للنشر والتوزيع.

محمد مصطفى . عمر محمد مرسي . (2011) تصور مقترح لتجويد الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة في جامعة أسيوط . القاهرة: مجلة الثقافة والتنمية.

مرسي جمال الدين, إدريس ثابت (2002). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. مصر: الدار الجامعية.

مهدي السامرائي. (2002). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمات . عمان : دار جرير للنشر.

ناجي . جواد شوقي (2000) إدارة الإستراتيجي. عمان: دار حامد للنشر.

نادية العارف. (2001) التخطيط الإستراتيجي والعولمة. مصر : الدار الجامعية.

المصادر والمراجع الأجنبية

Akbar Javadian Kootanaee & Others. (2013). **just-in time Manufacturing system** : From introduction to implement. international journal of Economics , business and Finance

Canard .Frédéric (2009). **management de la qualité** . paris: Ed Lextenso

Dale, B. & Copper,C (1992). **total quality and humain resources** . an executive .guide . UK: blackwell publishers

Détire, P. (1998/2001). **conduire une démarche qualité**. paris: éditions . d'organisation

Jack p, p. (1995). **total quality management** : Guiding principales for .application , Americain society for testing and materials . philadelphia

Jausef Sungau & Others . (2013). **Business process Reengineering ; The technique to improve delivering speed of service industry in Tanzania** . .independent journal of management & production , 212

Kaye, M. A. (2004). **strategic planning for nonprofit organization** : A practical . guide and workbook 2nd.ed

Lorey, F. (s.). **les stratégies des entreprises** . édition dunod

M, porter . (1993). **l'avantage concurrentiel des nation** . paris: inter-édition

Wetmore, p. k. (1994). **la bible manager**. France: impression buissière saint .Amand

Wheelen, T. &. (2004). **strategic management and business policy** 9th.ed. . pretice Hall

Zairi, M. (1991). **total quality management for engineers** . Cambridge : woodhead publishing limited

فهرس المحتويات

1	فهرس الجداول
2	فهرس الأشكال
3	المقدمة العامة :
7	الفصل الأول
	الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والتخطيط
7	الإستراتيجي والعلاقة بينهما
8	المبحث الأول : مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة
8	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة
16	المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة
19	المطلب الثالث : الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو والعلاقة بينهما
23	المطلب الرابع : متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
26	المطلب الخامس : مزايا و معوقات إدارة الجودة الشاملة
29	المبحث الثاني : التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة
29	المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية
30	المطلب الثاني : مفهوم التخطيط الإستراتيجي
31	المطلب الثالث : مراحل التخطيط الإستراتيجي
36	المطلب الرابع : مقومات وعوائق التخطيط الإستراتيجي
	المبحث الثالث : منهج إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي في
38	المؤسسة
38	المطلب الأول : العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والجودة الشاملة
40	المطلب الثاني : التخطيط للجودة الشاملة

المطلب الثالث : شمولية المؤسسة في ضل منهج إدارة الجودة الشاملة.....	43
المطلب الرابع : منهج إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة.....	44
الفصل الثاني	53
دراسة حالة - مؤسسة الإسمنت ومشتقاته ECDE	53
المبحث الأول : تقديم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE)	55
المطلب الأول : عموميات حول مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE)	55
المطلب الثاني : المخطط الإستراتيجي لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE)	62
المطلب الثالث : مظاهر الإهتمام بالجودة في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (ECDE)	
.....	63
المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية	66
المطلب الأول : تحديد مجتمع وحدود الدراسة.....	66
المطلب الثاني : أدوات الدراسة الميدانية	67
المطلب الثالث : إختيار مقياس الإستبيان	68
المطلب الرابع : أساليب المعالجة الإحصائية	69
المبحث الثالث : عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية	71
المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات الشخصية والعامه.....	71
المطلب الثاني : عرض وتحليل بيانات الجزء الأول	72
المطلب الثالث : عرض وتحليل بيانات الجزء الثاني	73
الخاتمة العامة	84
قائمة المصادر والمراجع	92
فهرس المحتويات	97
قائمة الملاحق	99

قائمة الملاحق

إستبيان حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة

1. مقدمة الإستبيان
2. خانة البيانات الشخصية
3. رأي المؤسسة في الجودة بشكل عام
4. مبادئ إدارة الجودة الشاملة
 - 1.4 مبدأ إلتزام الإدارة لعليا
 - 2.4 مبدأ التركيز على الزبون
 - 3.4 مبدأ التحسين المستمر
 - 4.4 مبدأ التعاون والمشاركة الجماعية
 - 5.4 مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
 - 6.4 مبدأ إتخاذ القرارات بناءا على الحقائق

1. مقدمة الإستبيان

إستبيان

تحية طيبة وبعد ،

يقوم الباحث بإعداد دراسة تحت عنوان " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ضل المخطط الإستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف" -ECDE-، وذلك ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر بالمدرسة العليا للتجارة ، تخصص تنظيم وإدارة مؤسسات.

لذا يرجى التفضل بقراءة الإستبيان بروية وتمعن ، والإجابة على جميع فقراته بدقة بوضع علامة () بالخيار المناسب ، علما أن المعلومات التي سيتم جمعها من خلال إجابتكم ستحاط بالسرية التامة كما ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

تقبلوا فائق عبارات التقدير والإحترام

إشراف

د. شنوفي وسيم

أستاذ محاضر بالمدرسة العليا للتجارة

الباحث

حبار عماد الدين

طالب ماستر بالمدرسة العليا للتجارة

2. البيانات الشخصية والعامية

ضع إشارة () في المربع المناسب :

(1) الجنس:

ذكر أنثى

(2) السن:

أقل من 30 من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة 50 سنة فأكثر

(2) المستوى الدراسي:

أقل من ثانوي ثانوي

جامعي دراسات عليا

(4) الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

3. رأي المؤسسة حول الجودة

1) هل ترى أن الإلتزام بالجودة هي ضرورة تملئها الظروف المحيطة بالمؤسسة :

نعم إلى حد ما لا

2) هل ترى أن الإلتزام بالجودة يؤدي إلى تغييرات إيجابية في طريقة إدارة العمل لدى المؤسسة:

نعم إلى حد ما لا

3) هل ترى أن حصول المؤسسة على شهادات الجودة (الإيزو) هو أمر كافي لضمان مستوى الجودة المرغوبة :

نعم إلى حد ما لا

4. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

1.4.1. التزام الإدارة العليا

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تتخذ المؤسسة الجودة شعارا لها					
02	تبذل المؤسسة مجهودات لتوفير الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها					
03	تساند الإدارة العليا العاملين لتحسين مستوى الجودة					
04	تتخذ المؤسسة الحوافز والمكافآت كوسيلة لتشجيع العاملين على الإنتاج بجودة عالية					
05	توفر المؤسسة فرص التدريب والتكوين للعاملين على إختلاف مستوياتهم					
06	تقوم المؤسسة بمساءلة العاملين عن جودة المنتجات					

2.4. التركيز على الزبون

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق تماما
07	يقوم مسؤولي المؤسسة بدراسات دورية لتحديد رغبات الزبون بدقة					
08	تقوم المؤسسة بالإصغاء إلى تطلعات الزبائن من المنتجات المقدمة					
09	تأخذ المؤسسة شكاوى الزبائن كحافز لتحسين المنتجات المقدمة					
10	تعمل المؤسسة على تلبية رغبات أكبر عدد ممكن من الزبائن					
11	تقوم المؤسسة بمقارنات مستوى رضا زبائنها مع مؤسسات رائدة في نفس نشاطها					

3.4. التطوير والتحسين المستمر

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق تماما
12	تعتبر المؤسسة الإستمرارية في عملية التطوير والتحسين مطلبا ضروريا لتحقيق أعلى مستوى للجودة					
13	تعمل المؤسسة على إلزام عمالها السير بفكر التحسين المستمر للمنتجات					

					14	تعمل المؤسسة على تقليص العمليات والإجراءات الروتينية الزائدة
					15	تسعى المؤسسة إلى التقليص من زمن الإنتاج باستمرار

4.4. التعاون والمشاركة الجماعية

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق تماما
16	تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العاملين في إتخاذ القرارات					
17	تعمل المؤسسة بمبدأ التعاون المشترك بين مختلف الأقسام					
18	تقوم المؤسسة بإشراك العمال لإيجاد حلول للمشاكل التي قد تقع أثناء لإنتاج					
19	تشجع إدارة المؤسسة العمال على العمل الجماعي					
20	تعمل المؤسسة على منح صلاحيات أكبر للعمال					
21	تقوم المؤسسة بإستشارة العمال عند أي تغيير خاص بأعمالهم					
22	تقوم العلاقة بين إدارة المؤسسة والعاملين على أساس الثقة المتبادلة					

5.4. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق تماما
23	تعمل المؤسسة على ضمان الجودة من خلال العملية الوقائية وليس العملية التفتيشية					
24	تسارع المؤسسة إلى علاج الأخطاء لتفادي تكرارها					
25	تقوم المؤسسة ببرمجة دورات تكوين مناسبة لتنفيذ الأعمال المطلوبة بشكل حسن					
26	التقليل من إرتكاب الأخطاء قبل يساهم في رفع جودة المنتجات بالمؤسسة					
27	تعتمد المؤسسة على إستخدام أسلوب الصيانة الوقائية لإجتناح حدوث الأعطال					

6.4. إتخاذ القرارات بناء على الحقائق

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق تماما

تماما					
					28 تقوم إدارة المؤسسة بتوفير المعلومات المتعلقة بالجودة
					29 تقوم المؤسسة بحفظ المعلومات وإتخاذ القرارات بواسطة تقنيات ووسائل إتصال فعالة
					30 تبرمج المؤسسة دورات تدريب بناء على أسس علمية حديثة وواضحة
					31 يتم وضع إستراتيجية المؤسسة بناء على وضعيتها (نقاط القوة والضعف ، فرص وتهديدات السوق)
					32 يتم تداول المعلومات وإستخدامها بصفة سهلة وسريعة بين عمال المؤسسة

