

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم إقتصادية

تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماسٲر

بعنوان:

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية في مؤسسة الإسمنت الحساسنة سعيدة

تحت إشراف : د. بوريش لحسن

من إعداد الطلبة :

- عميري هناء.

- عويمر فاطمة الزهراء.

لجنة المناقشة:

.1

.2

.3

الموسم الجامعي : 2017- 2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ

الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اقْرَأْ وَرَبُّكَ

الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ

الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ } (العلق).

صدق الله العظيم.

إهداء

وأهدي هذا العمل المتواضع إلى أبيي **والله**.

وإلى أمي الحبيبة حفظها الله ورحمها التي

كانت نعم السند و كل أفراد **عائلتي**

نوردين، عبد الكريم، خديجة، حفصة، أبة.

إلى أعمى صديقاتي عميري هناء، شفيقة، رانيا

إلى صديقتي بلال مسكين

إلى كل من ساهم في تحصيلي العلمي و

من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة



إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي.

و إلى أمي الحبيبة حفظها الله و رعاها التي

كانت نعم السند و كل أفراد عائلتي

و إلى كل من ساهم في تحصيلي العلمي

و من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة .



شكر وعرفان

امثالاً لقول النبي عليه الصلاة والسلام من " لم يشكر الناس لم يشكر الله " وأداء الواجبات الشكر كان لابد أن نذكر أهل الفضل بفضلهم، وأن نخص بعضهم بالذكر، وامتدافنا بالجميل أن نتقدم بمبالغ شكر عظيم امتناننا إلى الأستاذ الفاضل " د. بوريش لحسن " الذي تفضل إشرافه على هذه الرسالة فلم يأل جهد في مساعدتنا وإرشادنا ونصحتنا وتوجيهنا، وتقديم العون العلمي والمعنوي فجزاه الله خيراً جزاء وبارك الله في وقته وعمله.

كم نتقدم بالشكر والعرفان لأساتذة الكرام منذ بداية مشوارنا الدراسي.

ولا ننسى عضوي لجنة المناقشة على ماذا بذلاه من جهد في قراءة هذه المذكرة وإثرائها بالتوجيهات النافعة والإرشادات الصائبة فجزاهما الله عنا خير الجزاء.

ونتقدم في الأخير جزيل الشكر والامتنان لكل من وقف وساعدنا.

ملخص الدراسة :

تحاول هذه الدراسة معرفة مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمومية ونخص بالذكر مؤسسة الاسمنت سعيدة فقامت الدراسة على عينة من العمال قدرها 80 من مجتمع قدره 267 عامل. بعد الدراسة الاحصائية والقياسية و تحليل النتائج توصلنا الى هناك تطبيق جزئي للجودة الشاملة داخل هذه المؤسسة الاقتصادية وهذا راجع لغياب ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسة و الذي اعتبرناه متغير مفسر الى جانب متغير التزام العمال بتطبيق الجودة الشاملة .

ملخص بالفرنسية :

Dans cette etude nous essayons de connaitre le degreé d'application de la qualité totale par l'administration au sein de l'entreprise économique précisant la cimentrie de saida

Opotre corpus est 80 travailleurs parmi les 267 . d'apres une étude stastique et d'après l'analyse obtenus par le logiciel SPSS , nous avons trouvé que l'entreprise publique économique des ciments de saida (cimentrie) appliqué la qualité totale mais avec un taux limité a cause de l'abscece de la culture de la qualité totale au sein de l'entreprise

Mot clés :

الصفحة	العنوان
II-1	الإهداء.
III	شكر وتقدير .
IV	الملخص.
V	الفهرس.
	قائمة الأشكال و الجداول .
أ-ب-ج	مقدمة عامة.
01	الفصل الاول :عموميات حول ادارة الجودة الشاملة ونظام الايزو .
02	تمهيد.
03	المبحث الأول: عموميات حول ادارة الجودة الشاملة.
04	تعريف الجودة
05	المطلب الاول :مفهوم والتطور التاريخي لادارة الجودة الشاملة
10	المطلب الثاني :اهداف واهمية وفوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة
12	المطلب الثالث : وظائف و مميزات إدارة الجودة الشاملة.
14	المطلب الرابع :الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة وعناصرها و معوقاتهما .
17	المبحث الثاني: مدخل لنظام الايزو والتحويلات الاساسية نحو نظام الجودة الشاملة ,
18	المطلب الأول : ماهية شهادة الايزو
19	المطلب الثاني : ضروريات و فوائد و مميزات تطبيق أنظمة إدارة الجودة .
20	المطلب الثالث : مزايا تنفيذ معايير الايزو و مفهوم الايزو 9000
21	المطلب الرابع : التحويلات الأساسية نحو نظام إدارة الجودة الشاملة .
22	خلاصة الفصل
15	الفصل الثاني :واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية
16	تمهيد
17	المبحث الاول: علاقة إدارة الجودة الشاملة بسلسلة المعايير الدولية
18	المطلب الاول: الإيزو 9001 خطوة في طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة
19	المطلب الثاني:المراحل الأساسية لتطبيق أنظمة إدارة الجودة إيزو 9001
20	المطلب الثالث: شروط الحصول على شهادة الإيزو 9001
21	المطلب الرابع:الإختلافات الأساسية بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو

الفهرس

22	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية
23	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الإقتصادية والصناعية
24	المطلب الثاني: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية
25	المطلب الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الإقتصادية
26	المطلب الرابع: تحقيق متطلبات الجودة في المؤسسة الإقتصادية
27	خلاصة الفصل
28	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت سعيدة
29	تمهيد
30	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت بسعيدة
31	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة
32	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
33	المطلب الثالث: مديريات المؤسسة ومهامها
45	المبحث الثاني: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الإسمنت الحساسنة سعيدة
46	المطلب الأول: بناء الإستبانة
48	المطلب الثاني: التحليل الكمي
49	المطلب الثالث: النتائج الدراسة
50	خاتمة عامة
51	قائمة المراجع
52	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال و الجدوال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
01	فوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة	01
02	أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والحصة السوقية	02
03	دائرة نسبية توضح جنس المستجوبين	03
04	دائرة النسبية توضح عمر المستجوبين	04
05	دائرة النسبية توضح المؤهل العلمي للمستجوبين	05
06	دائرة النسبية توضح الوظيفة المستجوبين	06
07	دائرة نسبية الخبرة المستجوبين	07
08	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	08

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
01	التحولات الأساسية نحو نظام إدارة الجودة الشاملة	01
02	الإختلافات الأساسية بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9001	02
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	04
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	05
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	06
07	المحور الأول	07
08	المحور الثاني	08
03	المحور الثالث	09

مقدمة
عامّة

المقدمة العامة:

يشهد العالم حدوث تحولات وتطورات هامة ومتعددة لاسيما في العقود الأخيرة ذات أبعاد مختلفة سياسية وإقتصادية وتكنولوجية وغيرها، كان البعد الإقتصادي الخط الأوفر فيها، نتيجة لتحرير التجارة وتنامي غزو المنتجات الاجنبية، وتحول المستهلك المحلي الى عالمي متشدد في متطلباته بفضل هذا العصر الجديد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وسطوة الإنترنت، فكل هذه العوامل وغيرها اجحت من جحيم المنافسة وعقدت عن مساراتها، وولدت بالمقابل اوضاعا لم تكن معروفة من ذي قبل تطالب الادارة المعاصرة بموجهها البحث على سبل ونماذج وأليات تمكنها من مسايرة ومواكبة هذه التطورات، وكانت ادارة الجودة الشاملة في مقدمة تلك المناهج التي أثبتت كفاءة عالية في مواجهة متطلبات هذا الزمن الجديد والوفاء بمسئولياته، لاسيما لدى المتقدمة، التي اتقنت تطبيقاتها بنجاح

تعد الجودة الشاملة من أهم مراحل تطور الجودة، فهي توكل مسألة الجودة لجميع العاملين والاداريين في المؤسسة، كما تنطلق فلسفته من أن الجودة لاتشمل مخرجات المؤسسة فحسب بل تشمل ايضا كل ما يتعلق بها من مدخلات وعمليات ومخرجات، واهم ما يميز هذه الفلسفة هو سعيها لتحقيق البقاء والنمو المؤسسة عن طريق تركيز على تحقيق رضا زبائنها

وقد اتجهت بعض المؤسسات الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة والالتزام بسلسلة مواصفات الجودة العالمية الإيزو من اجل تحقيق افضل النتائج، واصبحت المؤسسات الاقتصادية في العالم تتميز جميعا بنسق مشترك قائم على احترام الزبون والعمل على ارضائه، وذلك من خلال تقديم سلع وخدمات تحقق رغباته، واذا اصبحت فكرة رغبات الزبون وحاجاته هي سر التميز والتفوق لمعظم المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي

والمؤسسات الجزائرية على غرار باقي مؤسسات العالم لا يمكنها أن تبقى على الهامش لوجود العديد من المؤشرات الموضوعية يتحتم عليها الاتجاه نحو المفهوم الجديد كتحرير التجارة، الانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة، وكذلك وجود معايير دولية تنطبق على المجالات المتفق عليها فيما يخص الجودة الشاملة، لذا ينبغي على كل مؤسسة تهدف الى دخول الأسواق الأجنبية احترامها وتقصد بذلك الحصول على شهادة المعايير الدولية (الإيزو).

إن المتتبع لحال المؤسسة الاقتصادية للإسمنت بالحساسنة سعيدة، يلاحظ بوضوح أنها تواجه العديد من المشاكل التي أصبحت تمثل عائقا نحو تقدمها ونموها، وتجعل منتجاتها غير قادرة على مواجهة منافسة المنتجات المحلية المنتجة من طرف القطاع الخاص (حالة المؤسسة محل الدراسة) أو المنتجات الأجنبية لتميزها جودة وسعرا وعلى ضوء ما سبق يتسنى لنا صياغة الإشكالية لموضوع البحث والتي سنقوم من خلالها الاجابة الشافية لها وتكون على النحو التالي:

* ما واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ؟

ومن أجل فهم وتوضيح الإشكالية والإجابة عليها قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1- ماهية إدارة الجودة الشاملة؟

2- ما العلاقة بين الأيزو 9001 وإدارة الجودة الشاملة؟

3- إلى أي مدى تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية؟

1-الفرضيات:

-الفرضية العامة:

-تطبق المؤسسة الاقتصادية للإسمنت بالحساسنة سعيدة إدارة الجودة الشاملة في جميع عناصرها.

-الفرضية الفرعية:

بغية الإجابة على ما سبق والقيام بدراسة وتحليل موضوعنا سنعمد على مجموعة من الفرضيات كمنطلق للبحث:

1-تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل للتسييرية بحيث تفترض تصورا جيدا للمؤسسة ويعد تطبيقها احدى الوسائل الفعالة التي تجعل منتجات المؤسسة تتمتع بالجودة التي ينتظرها الزبون، وذلك يسمح لها بالتميز والتفوق.

2- إن إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9001 ليس نظامان متطابقان حيث يمكن للمؤسسة أن تحصل على شهادة الإيزو دون أن تكون انتهت من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- يعد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية إحدى الوسائل الفعالة التي تجعل منتجات المؤسسة الجزائرية تتمتع بالجودة التي ينتظرها الزبون، وبذلك تسمح لها بالتميز والتفوق.

2- أهمية دراسة الموضوع:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تتمثل الأهمية الكبرى لهذه الدراسة في توضيح الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

- تقييم فرص تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث .

- محاولة لفت إنتباه المؤسسة إلى موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخابرها للدراسات.

- المساهمة في زيادة الإهتمام بالجودة الشاملة.

3- أسباب إختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع والمتمثل في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

الاقتصادية لمؤسسة الإسمنت بسعيدة ويمكن تقسيمها إلى أسباب ذاتية وأسباب موضوعية:

* الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في التعرف على مايتعلق بجوانب الموضوع.

- اقتراح الموضوع من واقناع الأستاذ المشرف .

- إندراجه ضمن تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات.

* الأسباب الموضوعية:

- محاولة معرفة الكيفية التي تمكن المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- الموضوع يتميز بطابع الدراسات (موضوع الساعة).

- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

4- أهداف دراسة الموضوع:

إن مستقبل مؤسستنا وخاصة الاقتصادية بموضوع إدارة الجودة الشاملة، ونلخص أهداف البحث فيما يلي:

- عرض تقديمي للإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة.

- محاولة إبراز أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة.

- محاولة التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

5- المناهج المتبعة وأدوات الدراسة:

نظر الطبيعة موضوع البحث و محاولة الوصول إلى كافة التطلعات, كان إلزاما علينا الإعتماد على مختلف المناهج المستعملة في البحوث و الدراسات الاقتصادية و الإدارية, فنجد المنهج الوصفي عند التعرض لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة و مفاهيم الإيزو, و إستخدام المنهج الإحصائي "الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS" عند القيام بعملية دراسة الحالة عند تناول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية للإسمنت بسعيدة .

وكل هذا بإستخدام بعض الكتب و المراجع و بعض المساعدات عن طريق المقابلات.

6- أسلوب جمع البيانات :

تم الإعتماد على أسلوب الإستقصاء من خلال المقابلة الشخصية حيث قامت الباحثة بشرح الهدف من الدراسة وكيفية ملاءمة الإستمارة و ذلك بإستجواب الموظفين بأسلوب عشوائي. حيث تم توزيع 80 إستبانة على موظفي مؤسسة الإسمنت بسعيدة وتم إعادة 70 إستبانة قابلة للتحليل.

7- هيكل الدراسة ومشتملاتها :

تماشيا لمنهجية البحث العلمي، رأينا من الضروري الإنطلاق في الموضوع بمقدمة عامة ابرزنا من خلالها أهم الجوانب المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، لتنتقل فيما بعد إلى محاولة تفصيلها من خلال ادراجها إلى ثلاثة فصول انطلاقا بتمهيد ووصولاً إلى خلاصة لكل فصل، اثنان منها خصص للجانب النظري، حيث جاء في الفصل الأول بعنوان عموميات حول إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو وانصب اهتمامنا إلى مبحثين أولها ادارة الجودة الشاملة والثاني حول نظام الإيزو ،اما الفصل الثاني والذي يحمل عنوان واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية فقد استعرضنا فيه مبحثين الأول علاقة ادارة الجودة الشاملة بنظام الإيزو 9001 والثاني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية، اما الفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي اذ يتم من خلاله اسقاط الدراسة النظرية على حالة مؤسسة الإسمنت فكان بعنوان واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية للإسمنت، وقد تناولنا في هذا الفصل مبحثين، الأول خصص إلى عموميات حول مؤسسة الإسمنت والمبحث الثاني إلى منهجية الدراسة الإحصائية ونتائجها ، واخيرا انهينا بحثنا بخاتمة عامة شملت مختلف واهم النتائج المتوصل إليها.

8- لسئلك هوعرفك، احث:

إن مشاكل الأساسية التي وجهناها في إنجاز هذا العمل البسيط والمتواضع عديدة أهمها:

- قلة المراجع والدراسات التي تناولت هذا المجال من الدراسة خاصة الوطنية منها.

- صعوبة اجراء دراسة تطبيقية والصعوبة الكبيرة في جمع البيانات والمعلومات على مستوى مؤسسة الإسمنت بسعيدة.

الفصل الأول

تمهيد:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام كبير في بيئة الاعمال الحديثة، ويتم تطبيقها في العديد من المنظمات العالمية، من اجل تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها، والمساعدة في مواجهة التحديات وكسب رضا العملاء الداخليين والخارجيين. وتعد اليابان من الدول الاولى والسبابة في تطبيقها، وتبعتها كل من الولايات المتحدة وبريطانيا والدول الاوروبية، ومعظم الدول، فقد اضحى تطبيق هذه الفلسفة ضرورة في كافة المنظمات وليس خيارا لما لها من اهمية كبيرة في تحقيق اهدافها .

ان جوهر الجودة الشاملة يمكن في تبني فلسفة الجودة الشاملة، ايجاد التناسق بين الاهداف، وانجاز الاعمال بطرق جديدة، وتحسين الانتاجية وخفض التكاليف وتحسين العمليات، والتخلص من الخوف والالتزام المسؤولية والقيادة

فقد قسمنا هذا الفصل الى مبحثين مبحث حول ادارة الجودة الشاملة ومبحث حول نظام الايزو .

المبحث الاول :عموميات حول ادارة الجودة الشاملة.

برز مفهوم ادارة الجودة الشاملة كاحد مفاهيم الادارة الجديدة التي تهدف الى تحسين الاداء والارتقاء بمستوى الخدمات والانتاج والتركيز على المستفيد.

قبل التطرق الى مفهوم ادارة الجودة الشاملة ككل سوف نتطرق الى مفهوم الجودة بصفة عامة ومختصرة.

تعريف الجودة :

الجودة أو كما يسميها البعض بالنوعية، وهي عبارة عن مقياس لتمييز المنتج أو الخدمة المقدمة بحيث تكون خالية من أي عيوب أو نواقص، ويتم تحقيق ذلك من خلال الالتزام الشديد بالمعايير التي يتم قياسها واعتمادها، بحيث تكون قابلة للإنجاز والتحقيق، وهذا كله يقاس على أساس إرضائها للزبائن والمستخدمين، وتم تعريف الجودة حسب معيار آيزو على أنها مجموعة من السمات والميزات التي يتمتع بها المنتج أو الخدمة المقدمة، بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات المطلوبة بشكل صريح أو بشكل مضمون . لم يعد مفهومها مقتصرًا على جانب واحد من المؤسسة بل امتد ليشمل جميع وحداتها وجوانبها ابتداءً بالإدارة ووصولاً إلى الموارد والإنتاج والتدقيق، والمخازن، وحتى التوريدات والعمال، ويكون ذلك كله من خلال الالتزام بمجموعة من النظم المقسمة على الوحدات؛ بهدف الوصول إلى توافق وانتظام ما بين الأقسام والوحدات، وأبرز هذه النظم ما يلي :التخطيط، والضمان، والضبط، والتطوير.

ادارة الجودة : وتشمل إدارة الجودة هذا الجانب من الوظائف الإدارية الذي يختص بوضع و تنفيذ سياسة الجودة، و يلاحظ أن تحقيق المستوى المنشود للجودة يتطلب الالتزام و المشاركة من جميع أعضاء المؤسسة بينما تقع مسؤولية و المشاركة من جميع أعضاء المؤسسة بينما تقع مسؤولية التخطيط الاستراتيجي و تخصيص الموارد و تحقيق إدارة الجودة عن طريق تخطيط الجودة ، و ضبط الجودة ، و تحسين الجودة ¹.

¹د.غسان قاسم داود الاحي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية - معايير و تطبيقات و نماذج — دار المنهجية للنشر و التوزيع - صفحة 20-22

المطلب الاول :مفهوم والتطور التاريخي لادارة الجودة الشاملة.

ادارة الجودة الشاملة هي ادارة استراتيجية تهتم باستخدام الجودة الشاملة في العديد من المجالات مثل التصنيع والتعليم والحكومة وصناعات الخدمة والبرامج العلمية وتستخدمها ايضا ناسا.

1- تعريف ادارة الجودة الشاملة:

الجودة كما هي في قاموس اكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية او القيمة،ولكن بشأن ادارة الجودة الشاملة لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين، الا ان هناك بعض التعاريف الذي اضرحت تصور عام لمفهوم الجودة الشاملة نذكر منها:

✓ عرفها العالم جون اوكلاندعلى انها الوسيلة التي تداربها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل.

✓ اما وفق رويال ماييل فتعرف الجودة الشاملة على انها الطريقة او الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق باشباع حاجات المستهلكين.

✓ Board عرفها على انها عملية التي تسعى لان تحقق كافة التتطابات الخاصة باشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالاضافة الى الموردين.

✓ ولذا فقد حدد كول (1995) مفهوم ادارة الجودة الشاملة بانها نظام اداري يضع رضا العمال على راس قائمة الاولويات بدلا من التركيز على الارباح ذات الامد القصير،اذ ان هذا الاتجاه يحقق ارباحا على المدى الطويل اكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير.

✓ كما عرفها تونكس(1992) انها اشتراك والتزام الادارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل او مايفوق توقعاته.

✓ قد عرفها اوماجونو بانها استخدامات العميل المقترنة الجودة واطار تجربته بها، ولذلك يمكن القول بان ادارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية والمتكاملة والادوات الاحصائية والعمليات الادارية المستخدمة لتحقيق الاهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء.¹

¹د.حسين محمد الجراحشة إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوصفي- دار جليس الرمان سنة الصفحة 19.

✓ علما بان هناك توجهات فكرية تبناها مفكرون امثال كروسبي وجابلو نسكي وبروكا تركز على النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن تلخيصها في انها) الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لان تضع كل من مواردها البشرية وكذا مواد الخام لان تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة.

-تعريف لإدارة الجودة الشاملة على أساس المصطلحات :

إدارة : تخطيط و تنظيم و تجهيز و مراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة ، كما يتضمن ذلك دعمنشاطات الجودة و توفير المواد اللازمة.

الجودة : تلبية متطلبات العميل و توقعاته.

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

مرتكزات هادفة يعتمد عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

1/ تحقيق رضا المستهلك .

2/ مساهمة العاملين في المنظمة .

3/ استمرار التحسين و التطوير في الجودة " السلعة أو الخدمة " .¹

¹د.حسين محمد الحراشة - نفس المرجع السابق ص20.

2- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة : إن ظهور الجودة لم يكن في مرحلة معينة من

التاريخ، فهي عنصر أساسي من سلوك الإنسان الذي يتطور حسب الضرورة. لقد مرت الجودة بعدة مراحل منذ العصور السابقة حتى عهد الثورة الصناعية التي تميزت بالتطور التقني الذي سهل عملية الإنتاج وزيادة الطلب على المتوجات الصناعية وبذلك تغير مفهوم الجودة.

مرحلة الحضارة الإسلامية: نلاحظ أن هناك الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة و

المشاهدات العملية في الدولة الإسلامية بين لنا أن الإسلام قد أرسى الأسس الصحيحة لبناء مجتمع قوي متماسك، إن الدارس لمبادئ إدارة الجودة الشاملة التي سنقوم بتوضيحها لاحقاً و سيجد أن تلك المبادئ بحد ذاتها قد تم ذكرها في الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة، و أن الإسلام أهتم بالجودة من خلال ترسيخ المبادئ ومنها على سبيل المثال لا حصر: - مبدأ الشورى، مبدأ الحرية للإنسان، مبدأ المساواة و تحقيق العدالة و مبدأ التفاضل و التكافل بين أفراد المجتمع ، مبدأ احترام العلم و العمل و مبدأ شمولية التوجيهات الإسلامية و العقديّة لكل جوانب الحياة فمثلاً: دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى و الذي يعني اتخاذ القرارات حيال المشكلات من خلال التشاور مع أفراد المجتمع، و قوله سبحانه و تعالى لرسوله موجهاً له في تعامله مع أصحابه و أتباعه (فاعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم في الأمر) سورة ك آل عمران - الآية 159 - كما يؤكد الإسلام على أهمية التعاون في سبيل الخير العام وروح الجماعة في كل توجيهاته، وتعليماته، يقول سبحانه تعالى: (و تعاونوا على البر و التقوى و لا تعاونوا على الإثم و العدوان) سورة المائدة - الآية 2¹

¹ منتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، ص 18.

و توجه القرآن للمسلمين إلى الحرص في إصدار الأحكام, فلا يجوز للمسلم أن يصدر حكماً على أمر إلا إذا كان لديه علم كاف بالموضوع و كما أن الإسلام يحث المسلم على أن يسأل العلماء في مواضع تهمه, وفي الوقت نفسه عندما لا يمتلك المعرفة اللازمة بها و يقول سبحانه و تعالى: (وتقف ما ليس لك به علم إن السمع و البصر و الفؤاد كل أولئك كان عنه مسؤولاً) سورة الإسراء الآية 36 و قوله: (فاسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون) سورة: النحل الآية 43

ويحث الإسلام العمل المسلم على إتقان عمله, و أن يكون مسؤولاً عن جودته و سمته من العيوب, كما يدعو الإسلام للتحسين و الجودة و الإتقان في العمل و جعل لمن يحسن عمله أطيب الجزاء, لقوله تعالى في سورة الكهف (إن الذين آمنوا أو عملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً) سورة النحل الآية 93 و كان رسول الله يحث أتباعه على إتقان العمل و يرغب فيه و يعده قرينه من أحب القربات إلى الله سبحانه و تعالى و يقول عليه الصلاة و السلام " من سن في الإسلام سنة حسنة فعمل بها بعده كتب له مثل أجر من عمل بها و لا ينقص من أجورهم شيء و من سن في الإسلام سنة سيئة فعمل بها بعده كتب عليه مثل وزر من عمل بها و لا ينقص من أوزارهم شيء " رواه مسلم

إن المن القيم الإسلامية الأصيلة حب العمل الصالح في ذاته و الإتقان له حيث ذكر القرآن الكريم العمل في كثير من المواقف, و لا يكاد يرد في القرآن ذكر الإيمان إلا ويتبعه و يقترن به ذكر العمل الصالح , وبعد الله المؤمنين بقولع سبحانه و تعالى: (و فل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون) سورة التوبة الآية : 105 , وقوله سبحانه و تعالى: (من عمل صالحاً من ذكر أو أنثى و هو مؤمن فلنجينه حياة طيبة و لنجينهم , أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون) سورة: النحل الآية : 97¹

¹ منتهى احمد علي ملاح-نفس المرجع السابق ص19

إن من الركائز الأساسية لإدارة الجودة الرقابة بأنواعها , وقد ذكر المطيري أن الرقابة الإسلامية هي تلك الرقابة الشاملة سواء كانت علوية أو ذاتية أو إدارية (رئاسية) , أو رقابة خارجية , إن جميع هذه الأنواع من الرقابة تسعى إلى التأكيد من أن الأهداف المرسومة و الأعمال المراد تنفيذها قد تمت فعلا و وفقاً للمعايير و الضوابط الشرعية الإسلامية .

مرحلة الفحص والتفتيش: ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية, وبرزت حالات الإنتاج الكبير, وظهر نظام الإنتاج الحرفي الذي اتسم بمحدودية السلع المنتجة, وإمكانية متابعة الفحص والتفتيش أثناء العمليات الإنتاجية, وقد كانت الضرورة القائمة حينما بدأت حالات الإنتاج الكبير, واستدعى الأمر لوجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية هذه الوظيفة جديدة أدخلها تايلور, بموجبها سحبت مسؤولية فحص جودة المنتج من طرف المشرف المباشر, وأسندت إلى مفتشين كان رسول الله يحث أتباعه على إتقان العمل و يرغب فيه ويعده قربه من مختصين بالعمل الرقابي على الجودة, وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق مع جودة المنتج المنجزة, للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار. وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ, والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه .

مرحلة 1930-1950 مراقبة الجودة: يقصد بمراقبة الجودة " أنشطة وأساليب العمليات التي تستخدم

لإتمام متطلبات الجودة وأنها بهذا المعنى تعتبر من المكونات الداخلية لأنشطة مدخل تأكيد الجودة.

-ولكن من ناحية أخرى فإنه لتعريفها فإن مراقبة الجودة تعتبر أيضا محدودة الرؤية نسبيا- و إن كانت أبعد

كثيرا من مجموعة أنشطة الفحص التي تصمم للتأكد من أن المنتجات المعيبة لن يسمح أن تصل إلى المستهلك.

مرحلة 1950-1970 تأكيد أو ضمان الجودة:

بدأ التفكير بمفهوم الجودة عام 1952 إذ يهتم بتحسين جودة المنتج وفي نفس الوقت جودة الأسلوب الإنتاجي, فضلا عن العيوب و الأخطاء يتم اكتشافها في المراحل الأولى للإنتاج أين تكون تكلفتها أقل, إذا فتأكيد الجودة هو تأمين السير الحسن لنشاطات المؤسسة, و الهدف منه تقليص عدم مطابقة المنتجات ولقد تميزت هذه المرحلة بتصريف المنتجات التي تم تصنيعها و التأكد من جودتها. كما يمثل كذلك مجموعة من الوسائل: قواعد, قياسات, مراقبة وتقنيات وضعت تحت تصرف, المسيرين, العمال والموردين, وهذا للتأكد من جودة التسيير, وجودة المنتجات و الخدمات, لأن هدف تأكيد الجودة هو إعطاء الثقة للسير الحسن لوظيفة الجودة في كل أنشطة المؤسسة.¹

¹ منتهى احمد علي ملاح - نفس المرجع السابقص21.

المطلب الثاني: اهداف واهمية وفوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

ينظر الى ادارة الجودة الشاملة على انها قاطرة عظيمة لتغيير الى الافضل ومقياس اساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث عتمدت في الكثير من المنضومات لاهميتها الاستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية.

- تهدف معظم برامج ادارة الجودة الشاملة الى:

- 1- فهم وتحسين العمليات التنظيمية.
- 2- تركيز المنظمة على احتياجات الزبائن.
- 3- تحفيز وتشجيع العاملين لمساهمة في تحقيق جودة المخرجات.

- اما الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق ادارة الجودة الشاملة فهي متعددة، ومن اهمها:

- 1- رفع درجة رضا الزبائن، وهذا يؤدي الى ولاء العملاء واعادة التعامل او الشراء مرة اخرى.
- 2- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية.
- 3- تحسين جودة المنتجات المصنعة او الخدمات المقدمة.
- 4- انخفاض العيوب والاحطاء في الانتاج بالاضافة الى انخفاض نسبة الهدر في الانتاج، مما يؤدي الى انخفاض تكلفة العمل.
- 5- زيادة الحصة السوقية، بتعزيز الاسواق الحالية او فتح اسواق جديدة.
- 6- زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، كذلك اعطائهم الحافز ورفع الولاء والالتزام لديهم.
- 7- زيادة مستويات الانتاجية.
- 8- الاهتمام بالقضايا التي تحافظ على سلامة وصحة العاملين لديها والمجتمع.

أهداف تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة :

- 1/ خلق بيئة تدعم و تحافظ على التطوير المستمر .
- 2/ اشتراك جميع العاملين في التطور
- 3/ متابعة و تطوير أدوات قياس أداء العمليات .
- 4/ تقليل المهام و النشاطات اللازمة لتحويل " المواد الأولية " إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
- 5/ إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء .
- 6/ تحسين نوعية المخرجات .
- 7/ زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات و تشجيع العمل الجماعي .
- 8/ تحسين الربحية و الإنتاجية .
- 9/ تعليم الإدارة و العاملين كيفية تحديد و ترتيب و تحليل المشاكل و تجزئتها إلى الأصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- 10/ تعلم اتخاذ القرارات و الاعتماد على الحقائق لا المشاعر .
- 11/ تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات .
- 12/ تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر .¹

¹ مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة"، الاردن: دارحبر، الطبعة الأولى، ص28 .

المطلب الثالث : وظائف و مميزات إدارة الجودة الشاملة.

للجودة الشاملة العديد من الوظائف و المميزات نحاول تلخيصها في مايلي :

1/ وظائف إدارة الجودة الشاملة :

- هناك العديد من الوظائف لإدارة الجودة الشاملة و منها:

1. الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية و تطوير إمكانياتها الهادفة في تحسين الإدارة و الإنتاجية .
2. اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية أو الوطنية أو القياسية العالمية ISO كمعيار في قياس كفاءة الأداء و فاعليته .
3. التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا المتطورة ، و تصعيد دورها في تطوير المنتجات و تحسين الخدماتو تصعيد دورها في تطوير المنتجات و تحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين و المرتقبين.
4. إنها المفتاح الأساسي للتصدي للمنافسة الدولية و تحقيق المكانة السوقية الملائمة خاصة في ظل المنافسة الشديدة و بروز العولمة في المجتمع الإنساني .
5. المساهمة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكد عليها و هي :
 - تحسين المستوى المعيشي للفرد و المجتمع .
 - نمو التجارة التصديرية قي ظل العولمة .
 - تطوير الميادين الاستثمارية و التوسع في إنتاجها .
 - زيادة الإنتاجية و تحسين أبعادها .
6. الاستخدام الهادف لأبعاد التطوير و التدريب .¹

¹د.محمد عبد الفتاح - إدارة الجودة الشاملة و بناء قدرات المنظمات الاجتماعية قلنا يا و روى معاصرة -محمد المعهد العلى للخدمة الاجتماعية بلا سكندرية - دار النشر المكتب الجامعي الحديث - عمان صفحة 124-

7. تعد الجودة مدخلا أساسيا في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة من خلال الاستمرارية و التحسين في للمنظمات المختلفة من خلال الاستمرارية و التحسين في الجودة للمنتجات ، و الخدمات و لأفراد و العمليات والتفاعل مع البيئة الخارجية و المساهمة في تحقيق رغبات المستهلكين الحاليين و المرتقبين .

2/ و مميزات إدارة الجودة الشاملة :

1. تقليل الأخطاء الشائعة داخل المنشأة .
2. تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام و المسؤوليات .
3. الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المنشأة .
4. تقليل عمليات المراقبة المستمرة بدون جدوى .
5. زيادة رضا المستفيدين .
6. زيادة رضا العاملين في الإدارة و الفنيين في المنشأة.
7. تقليل الاجتماعات و اللجان غير الضرورية .
8. تحديد المسؤولية و عدم إلقاء التبعات على الآخرين عند حدوث أي أمر غير مبرر.
9. تقوية الولاء للعمل و المسؤولية و المنشأة .
10. بناء و تعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية .
11. تحسين بيئة العمل بتوفير كافة الخدمات .
12. تحديد أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة .
13. تأسيس نظام معلوماتي دقيق ل إدارة الجودة الشاملة.¹

¹محمد عبد الوهاب العزاوي،"ادارة الجودة الشاملة"،الاردن:جامعة السراء الخاصة2004/2005صص 7, 8.

- المطلب الرابع: الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة وعناصرها و معوقاتها.

ان للجودة الشاملة طرق وادوات متعددة نحاول تلخيصها في مايلي :

1/ مخطط ايشاكو «Ishekawa Diagram»:

أو مخطط الأسباب ، لتحصيل المشكلات ، ويرسم بعد جلسة عصف فكري لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة و تصنيف هذه الأسباب .

2/ ورقة المراقبة "control sheet":

و هو نموذج لجمع المعلومات .

3/ مخطط المراقبة «control Graph» :

و يحتوي على ثلاث خطوات أساسية: واحد للمتوسط الحسابي و و اثنان للقيم العظمى ، و يمكن برسم هذا المخطط الحكم على العملية إذا كانت السيطرة أم لا .

4/ مخطط التشتت «Dispersion Diagram»:

و يستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين ، مثل الطول و الوزن ، برسم النقاط التي تمثل الطول و الوزن لمجموعة من الأهداف نحصل على فكرة واضحة عن العلاقة بين الطول و الوزن .

5/ مخطط التدفق «Flow chart»:

مخطط يتم الخطوات العلمية و نقاط اتخاذ القرار ، و توضيح المسار بعد كل خطوة .

6/ رسم المستطيلات البيانية "Histogram":

يستخدم لتنظيم و رسم المعلومات في مجموعات و يساعد ذلك في تفسير المعلومات عند وجود أنواع كثيرة من المعلومات .¹

¹علاي مليكة، "أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوايل بسكرة"، شهادة ماجستير، غير منشورة، (جزائر، جامعة خيضر، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية)، سنة 2004، 2003، ص 32-33.

7/ منخطط باريتو «Pareto Graph»:

رسم بياني يمثل المشكلات والأسباب المحتملة منظمه حسب تكرار حدوثها.

عناصر الجودة الشاملة: الادارة الجودة الشاملة عناصر اساسية نحاول تلخصها ف مايلي :

التحسين الدائم: وذلك من خلال الرغبة الدائمة لدى إدارة الجودة الشاملة لتحقيق تحسين تدريجي وجوهري في كافة الأنشطة، والمنتجات، والخدمات التي تقدمها، ولعل أسلوب المقارنات المرجعية أكثر الأساليب استخداماً للتحسين والتطوير المستمر.

التركيز على العميل: في أن تكون رغبات واحتياجات العملاء المتجددة والمتغيرة، هي التي تدفع كافة الأنشطة داخل المنظمة لتحقيق رضا المستفيدين.

تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة: إن الإبداع والتميز في العمل يعتمد بصورة أساسية على التدريب على إدارة الجودة الشاملة وذلك للارتقاء بالأداء، فيجب على إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتدريب الأفراد العاملين من خلال توفير برامج تدريبية تطور أداء الأفراد وقدراتهم.

مشاركة العاملين مع الإدارة العليا في اتخاذ القرارات: تحظى عملية مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرار أهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي؛ نظراً لدورها الكبير في تحقيق الأهداف، فعلى الإدارة أن تعي أن الموظفين من الممكن أن يقدموا إسهامات قيمة، وهذا يتطلب التدريب على أساليب فرق العمل واتخاذ القرارات الجماعية.

مساندة ودعم الإدارة العليا: إن مسؤولية الجودة الشاملة تقع على عاتق إدارة المنظمة، فهي مسؤولة عن توفير مصادر التعليم والتدريب للعاملين، والإداريين، وتقديم كافة التسهيلات لهم، الأمر الذي يتطلب من الجودة الشاملة الصبر، والمتابعة في ضوء الاستراتيجية المحددة المعالم من خلال وضعها لرؤية طويلة الأجل، فتكون قادرة على تغيير ثقافة المنظمة بتحسين الجودة.

تحديد معايير قياس الجودة: تعدّ المعايير من أهم أسس ومقومات نجاح إدارة الجودة؛ حيث يجب على الأفراد العاملين الالتزام بها، لضمان أدائهم بشكل أفضل، وبالتالي تقديم خدمات بجودة عالية للجمهور.¹

¹ عزة بنت محمد الغامدي، | "تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة" رسالة ماجستير، غير منشورة، سعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية و ادارة، 2006، ص 54

مكافأة العاملين: تقدّم إدارة الجودة الشاملة حوافز تشجع العاملين لبذل قصارى جهودهم في العمل، فهي تعدّ من الوسائل الفعّالة في تطوير أداء العاملين، وزيادة إنتاجيتهم. وتأخذ الحوافز صوراً متعددة: كالمكافآت الماديّة، والترقية، وكذلك إعطاء العاملين بعض الامتيازات كالضمان الاجتماعيّ، وصندوق التقاعد، والتأمين الصحيّ

الصياغة الاستراتيجية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: يجب على الإدارة العليا أن تنتهج فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التوجه الاستراتيجي للرؤية، والرسالة، وأهداف المنظمة.¹

معوقات إدارة الجودة الشاملة :

- 1/ ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات و الأقسام .
- 2/ نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين .
- 3/ عدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار .
- 4/ ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة .
- 5/ عدم وجود الموظف في المكان المناسب .
- 6/ عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية و الخارجية .
- 7/ عدم إزالة الحواجز بين الإدارات و ذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية و التنسيق و تفعيل الاتصال بين الإدارات و الأقسام على المستويان الأفقي و العمودي ، و لتكن الجودة هي الهدف و ليس المنافسة بين الزملاء و الإدارات .²

¹ عزة بنت محمد الغامدي- مرجع السابق ص 55

² راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن: داراليازوري، طبعة الأولى، ص 31.

المبحث الثاني: مدخل لنظام و التحولات الأساسية نحو نظام إدارة الجودة الشاملة

ISO.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية شهادة الايزو و فوائده و مميزات الحصول على شهادة الايزو و ضروريات و تطبيق و مزايا نظام الايزو .

- المطلب الأول : ماهية شهادة الايزو ISO .

في الحقيقة أن شهادة الجودة العالمية تعتبر الآن شرط للقيام بالعمل مع الكثير من الشركات الكبرى العالمية ، و للحصول على شهادة الجودة تخضع المنشأة للفحص داخلها العاملين جميعهم داخل المنشأة يفهموا و يجيبوا استخدام هذه المقاييس ، و على العديد بين الإنتاج أن يجددوا هذه الشهادة يصوره دورية ، لان الآن ربع الشركات العالمية تطلب من الموردين و البائعين أن تكون لديهم مقاييس الجودة 9555 .

- مفهوم المنظمة الدولية للمعايير ايزو ISO:

هي منظمة غير حكومية لا تهدف للربح تعمل على رفع المستويات القياسية و صنع المعايير و الأسس و الاختبارات و منح الشهادات المتعلقة بها من اجل تشجيع تجارة السلع و الخدمات على مستوى عالمي في شتى المجالات ماعدا الالكترونيات حيث توجد هيئة IEC، و تضم هذه المنظمة ممثلين من معظم دول العالم .

مفهوم الايزو :

هي كلمة مشتقة من الكلمة الإغريقية « ISOS » أي التساوي و ليست اختصار التسمية :

International Organisation For Standardisation

و في مجال المواصفات تعني تساوي الشيء بالمقارنة¹ ISO مع المواصفة أو هي منظمة غير حكومية و ليست جزءا من الأمم المتحدة ، مع أن أعضائها يمثلون أكثر من 120 بلد الأمم المتحدة ، مع أن أعضائها يمثلون أكثر من 120 بلد أو هي كافة المواصفات الصادرة عن المنظمة الاختيارية مع أن الكثير من الدول نعتبرها

¹خالد بن جميل مصطفى زقزوق، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع و التعليم المستمر بجامعة ام القرى" شهادة ماجستير، غير منشورة، مملكة العربية السعودية، جامعة ام القوي، وكلية التربية، سنة 2008، ص ص 47.

مواصفات وطنية لها . أو المنظمة العالمية لتقييس و هي اتحاد عالمي مقره في جنيف و يضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية جاء اختصارها ISO اعتماد الكلمة اليونانية ISOS و التي تعني Equal متساوي¹.

- المطلب الثاني : ضروريات و فوائد و مميزات تطبيق أنظمة إدارة الجودة .

يحتاج المورد " المنتج ، الموزع ، مقدم الخدمة ... الخ " إلى نظام فعال للإدارة الجودة في المؤسسة ، يتيح له تحليل متطلبات الزبون و تحديد كافة العمليات الإنتاجية و المساعدة التي تضمن الحصول على المنتج بالمواصفات المطلوبة ، و يجعل كافة العمليات فيها تحت المراقبة و الضبط ، إضافة إلى ذلك فان مثل هذا النظام لإدارة الجودة يجب أن يقدم التحسينات المستمرة التي تؤدي إلى تطوير لمنتجات العالمية .

على المنشآت مهمة تأسيس أنظمة إدارة الجودة بتحديد الصفات ISO 9000 لقد يسرت عائلة المواصفات القياسية، التي يجب تقسم بها هذه الأنظمة ما يسهل إنتاج السلع بمستوى الجودة المطلوب و المحافظة على هذا المستوى بشكل مستديم .

إن نظام إدارة الجودة هو الآلية التي تستطيع بواسطتها المنشأة أن تنظم عملياتها و تدير مواردها كي تحقق الجودة و تحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة².

¹خالد بن جميل مصطفى رزوق نفس المرجع السابق.

²بوعنانوالدين، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في مؤسسة المينائية بسكيكدة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، (الجزائر، جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و تجارة)، سنة 2006/2007، ص39.

فوائد و مميزات الحصول على شهادة الايزو :

إن الفوائد التي تحصل عليها الشركة من الحرص على تطبيق مفاهيم الجودة يؤدي إلى فوائد عدة بشكل عام من أهمها :

1. نجد حاليا أن بعض المؤسسات و الشركات تشتترط على مثلها الأخرى المتعاملة معها و الحصول على شهادة المواصفات الدولية للجودة .
2. معظم هذه المفاهيم أصبحت ترعاها مؤسسات دولية و على مستوى عالمي ، مما يجعل انتشار هذه المفاهيم كقواعد عامة و معايير معترف بها عالميا و مطلوبة لذا فحرص الشركة على تطبيق هذه المفاهيم و المعايير يسهم في تقديم الشركات نحو العالمية .
3. إن اعتماد معايير موحدة يؤدي إلى تشابه ظروف العمل " بشكل عام " مما يجعل هناك تقارب و مشاركة بين الشركات ذات مجال العمل المتشابه في أرجاء العالم .
4. تشابه معايير و ظروف العمل يؤدي إلى الاستفادة من خبرات الشركات المتقدمة في مجال عملها تؤدي إلى نقل التجارب الناجحة للشركات الناشئة .
5. اكتساب العاملين لمهارات متنوعة مما يؤدي إلى تطوير قدرات القوى البشرية لدى الشركة .
6. حسن استخدام الموارد " المادية ، طبيعية ، بشرية " خاصة في وقت أصبحت فيه ندرة الموارد عائقا و محددًا أمام العديد من الشركات .
7. تحقيق مكاسب مادية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد لتوفير في تكلفة الموارد المستخدمة و التقليل من النفقات¹

¹ بوعدان نور الدين، مرجع سابق، ص 27

المطلب الثالث : مزايا تنفيذ معايير الايزو و مفهوم الايزو 9000

1/ مزايا تنفيذ معايير الايزو :

1. زيادة رضا العملاء و الاحتفاظ بهم .
2. خلق عمليات أكثر كفاءة و فعالية .
3. تعزيز التسويق .
4. الحد من عمليات مراجعة الحسابات .
5. تقليل الهدر و زيادة الإنتاجية .
6. تحسين تحضير الموظفين ، و الوعي و الروح المعنوية .
7. تشجيع التجارة الدولية .
8. زيادة الأرباح .

مفهوم الايزو 9000 : هي سلسلة من المواصفات و المقاييس المعتمدة عالميا ، و تستخدم في توكيد جودة العمليات و النشاطات في المؤسسات و يرمز الرقم 900 لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في مؤسسات مختلفة ، و التي قد تكون مصنع ، أو بنك أو مستشفى ، أو مدرسة أو عيادة طبية ، أو شيء آخر¹

¹ احمد بن عيشاوي، "معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"، ورقة، مجلة الباحث، العدد 04/2006 ص9.

المطلب الرابع : التحولات الأساسية نحو نظام إدارة الجودة الشاملة .

هنا سوف نقوم بمقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة في الجدول الآتي :

الرقم	مجالات المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1	الهيكل التنظيمي .	هرمي .	أفقي .
2	اتخاذ القرارات .	غير مؤسسي / مركزي/ مبني على المعرفة و التجربة في قمة الهرم .	غير مركزي/ مؤسسي/ مبني على المعلومات و بيانات علمية في الصنع .
3	حل المشاكل .	تجنب المشكلات تفاديها و عدم إصلاح الخلل ما لم يحدث و إتباع أسلوب رد الفعل و التفتيش .	البحث عن المشكلات الوهمية .
4	مصدر المشاكل .	العاملون أنفسهم .	العمليات و النظم .
5	متطلبات العمل .	اتسم بالموضوع التام .	محددة ، واضحة ، مفهومة .
6	أسلوب العمل .	فردى .	جماعي " فريق العمل "
7	التخطيط .	قصير المدى .	طويل المدى .
8	جهود التحسين .	عندما تنشأ مشكلة أو حاجة للتحسين .	تحسين مستمر .
9	السياسات و الاجراءات	جامدة .	مرنة .
10	طبيعة العمل .	التركيز على النتائج .	التركيز على العمليات و الأنظمة التي تعود إلى النتائج .
11	مسؤولية الجودة .	محصورة في جهة محددة .	مسؤولية الجميع .
12	المديرون و العاملون .	المديرون يعرفون أكثر، و العاملون ينفذون التعليمات .	العاملون الذين يؤدون العمل يعرفونه أكثر، فهم يشاركون في تحسين العمليات
13	الإنتاجية و الجودة .	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقها في أن واحد .	تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية
14	أسلوب القياس و التنظيم.	يستخدم للحكم على النتائج .	يستخدم في عمل التحسينات و التطوير .

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات

المعاصرة"، جامعة الجزائر، مجلة الباحث ورقة العدد 2008/06 ص 178.

الخلاصة:

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر كفلسفة تسيير، تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين، وهذا يتطلب تنسيق و توجيه جميع ووظائف و العمليات و إمكانيات المؤسسة لتحقيق رضا المستفيد (الزبون و العامل)، و بهذا تحقق تميز بالنسبة للمؤسسة تنافسيا.

الفصل الثاني

تمهيد:

من أهم ما يميز التحولات التنافسية المتلاحقة هو سعي المؤسسات الاقتصادية إلى السيطرة على التميز التنافسي. وتعد الجودة الشاملة أحد أهم تلك المدخلات الاستراتيجية، حيث أصبحت الجودة في عصرنا الحاضر المعيار الرئيسي للتبادل التجاري في العالم، لذلك اكتسبت إدارة الجودة الشاملة أهمية أكبر من ذي قبل ليس فقط على مستوى المؤسسة كوظيفة من وظائفها ولكن ظهرت منظمات محلية دولية مهمتها تمثل إدارة الجودة الشاملة والتي من أشهرها المنظمة العالمية للمعايير الإيزو، فالإيزو يعد خطوة بداية الطريق نحو التطوير الشامل واستحداث طرق وسياسات إدارية يهيئ لإنتاج السلع والخدمات بأعلى مستويات الكفاءة فالهدف من التوافق مع متطلبات النظام ليس على الشهادة فقط وإنما الوصول إلى مؤسسة متطورة، حيث أكدت المواصفة على أنشطة التصميم والتطوير لدورها المؤثر في جميع الأنشطة اللاحقة خلال عملية تحقيق المنتج.

المبحث الاول:علاقة إدارة الجودة الشاملة بسلسلة المعايير الدولية

تعتبر المواصفة الدولية الإيزو 9001 من تلك الأنظمة الأكثر أهمية وشهرة، فقد زاد الاهتمام العالمي بها واصبحت بمثابة جواز سفر

المطلب الاول: الإيزو 9001 خطوة في طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق الإيزو 9001 يمكن أن يحقق العديد من المزايا الداخلية والخارجية للمؤسسة وتمثل فيمايلي¹:

*المزايا الداخلية:

- توفير طريقة جديدة لإدارة المؤسسات وتحسينها دون استثمار تقني مكلف.
- عصرنة التنظيم الداخلي وعمليات المؤسسة .
- المساعدة في تحديد المسؤوليات والقواعد العملية بوضوح .
- تقديم تعليمات مباشرة للأفراد في المؤسسة من خلال اجراءات موثقة .
- توفير طريقة منظمة لتدريب جزء من الأفراد .
- توفير الوقت للإدارة العليا الذي كان مخصصا لمعالجة المشاكل اليومية الخاصة بالمستويات التنظيمية الدنيا.
- زيادة الوعي بالجودة .
- تحسين العلاقات بين مختلف الأقسام عن طريق تحديد المسؤوليات بين الأقسام بوضوح.
- تحسين أداء الأفراد عن طريق تحديد واضح للمسؤوليات.
- تطبيق تدقيق داخيلللجودة،والذي من شأنه تحديد حالات اللامطابقة.
- تخفيض الاختلافات في المنتج .

¹: يحي بروفقات عبد الكريم،اشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001،رسالة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير،جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان،سنة 2008-2009،ص148

- تخفيض التكلفة بسبب تخفيض للعيوب، إعادة التشغيل والمنتجات المرتجعة.

- توفير المعلومات للإدارة لإتخاذ القرار عن طريق السجلات .

- الحفاظ على نظام إدارة الجودة بسبب التدقيقات الخارجية.

*المزايا الخارجية :

- التمييز عن المنافسين.

- تلبية ضغوط السوق .

- تسهيل جلب زبائن جدد.

- رفع سمعة المؤسسة والثقة في منتجاتها .

- توحيد المعايير المستعملة من طرف الزبائن لتقييم نظام إدارة الجودة للمؤسسة، وهذا يعني الإعتماد على

مواصفات الإيزو 9001 في إجراء التدقيق.

- تحسين انتقاء الموردين.

- دعم وتسهيل التصدير للأسواق الخارجية "حيث أن الإتجاه العالمي دفع بكثير من المؤسسات إلى

الإعتراف بحاجة المطابقة للمواصفات الدولية إيزو 9001 من أجل الدخول السهل للأسواق .

- بالرغم من مزايا الظاهرة، إلا أن هذه المكاسب ليست خطية، فبعد وضع نظام إدارة الجودة إيزو 9001

والحصول على شهادة المطابقة، يسود شعور بالركود داخل المؤسسة .

- إن نظام إدارة الجودة الشاملة يبدو أكثر تحفيزاً للأفراد، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تحث على التحسين

والتطوير المستمر بدون نهاية في جميع نشاطات المؤسسة، وبالتالي فإنها تشجع على مشاركة مستديمة لمجموع

الأفراد، فعند إنطلاق المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإنها تهدف المدى الطويل، وبالتالي فإن بنائها يتطلب

الكثير من الوقت والجهد .

-على هذا الأساس، فإن تطبيق إيزو 9001 يمثل خطوة على طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإن تطبيق إيزو 9001 يسمح بوضع أسس متينة والمساعدة في تشييد وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تطبيق الإيزو 9001 يؤدي إلى نشر الوعي بالجودة بين الأفراد وتوفير مناخ يمكن من التقدم نحو إدارة الجودة الشاملة¹

المطلب الثاني: المراحل الأساسية لتطبيق أنظمة إدارة الجودة إيزو 9001.

تتمثل مراحل تطبيق أنظمة إدارة الجودة إيزو 9001 من خمس مراحل أساسية وهي² :

- مرحلة التحضير لعملية التطبيق.
- مرحلة التوثيق لنظام إدارة الجودة.
- مرحلة تطبيق النظام الموثق .
- مرحلة التدقيق الداخلي للنظام المطبق ومراجعة الإدارة .
- مرحلة التحضير لتسجيل نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة المطابقة.

1/مرحلة التحضير لعملية التطبيق³ :

- إتخاذ القرار ببدء عملية التطبيق، والتزام الإدارة العليا.
- تعيين ممثل الإدارة وتشكيل لجنة التوجيه.
- تقييم الوضع الحالي، وتحديد الإجراءات وتعليمات العمل، والوثائق الإرشادية المطلوب تطويرها.
- وضع خطة التطبيق التفصيلية .
- تحديد فرق فرعية، وتحديد مهامها .

¹:فتحي أحمد يحي العالم ،نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار البازوري، عمان، 2010، ص

²:علوان قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، دار النشر والتوزيع، عمان، سنة 2005، ص75

³:يحي برويقات عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص58

-إعلان بدء برنامج التطبيق، وتوعية العاملين فيها يتعلق بالمواصفة التي يتم تأسيس نظام إدارة الجودة بناءا عليها .

2/مرحلة توثيق نظام الجودة :

-إعداد دليل الجودة.

-توثيق الإجراءات، وتعليمات العمل، وإعداد الإستمارات.

-إعداد الوثائق الإرشادية.

3/مرحلة تطبيق النظام الموثق:

-تدريب الأفراد على وثائق نظام إدارة الجودة .

-تطبيق نظام إدارة الجودة الموثق.

4/مرحلة التدقيق الداخلي للنظام المطبق ومراجعة الإدارة :

-تعيين المدققين الداخليين وتدريبهم .

-التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة.

-مراجعة الإدارة.

5/مرحلة التحضير للتسجيل والحصول على شهادة المطابقة:

-التقييم الذاتي لنظام إدارة الجودة .

-إختيار الهيئة المانحة، وتقديم طلب إليها وإرسال الوثائق المطلوبة.

-التحضير لتدقيق ما قبل التقييم.

-إعداد الترتيبات اللازمة لتنفيذ التدقيق.

المطلب الثالث: شروط الحصول على شهادة الإيزو 9001:

-هي أن تطبق المنشأة المتطلبات المنصوص عليها في المواصفة القياسية 9001 وهي متطلبات تتعلق بنظام إدارة الجودة في المنشأة مثل توثيق نظام إدارة الجودة بالمنشأة ومراجعته دوريا من قبل الإدارة العليا ووجود نظام التحسين المستمر ونظام لإرضاء العملاء واستقبال الشكاوي الواردة منهم بخصوص المنتجات أو الخدمات ومراجعة العقود والتأكد من الوفاء بمتطلبات العملاء والمشتريين وتدريب الموظفين وفحص مواد الخام والمنتجات النهائية وحفظ السجلات والتخزين الجيد للمواد وغير ذلك من المتطلبات التي تتفق مع المنطق والممارسات الجيدة التي لاغنى عنها لأي جهة.

- هناك مبالغ تدفع إلى الشركة الإستشارية التي تقوم ببناء نظام الجودة وهناك مبالغ أخرى تدفع للجهة التي تقوم بالتدقيق ومنح الشهادة وهذه المبالغ غير ثابتة فهي تعتمد على حجم الشركة التي ترغب في الحصول على الشهادة بمعنى أن الشركة الكبيرة تكون تكلفتها أعلى من الشركة الصغيرة كما أن الشركات المانحة والشركات الإستشارية تختلف أسعارها أيضا والمبالغ التي تدفع للجهات المانحة ليست مرة واحدة فقط فهناك مبلغ يدفع مقابل التدقيق الأولي ومبلغ يدفع مقابل كل تدقيق دوري الذي يجري عادة مرة في السنة².

-الشركات المانحة لاتملك صلاحيات العقاب ولكن إذا وجد خلل أو مخالفات أو نقاط عدم المطابقة في نظام إدارة الجودة للمنشأة فإن الجهة المانحة تطلب تعديل هذا الخلل أو إتخاذ إجراء تصحيحي إذا كان هذا الخلل بسيطا، أما في حالة مخالفات كبرى لنظام إدارة الجودة (إيزو 9001) فيمكن أن تتوقف أو تسحب الشهادة.

-إن الشركة المانحة لشهادة الإيزو 9001 لاتراقب جودة المنتج وإنما تراقب وتدقق على نظام إدارة الجودة ومدى تطبيقه الإجراءات التي التزمت بها المنشأة في دليل الجودة ودليل الإجراءات.

¹:فتحي أحمد يحي العالم، مرجع سابق الذكر، ص125

²:منتدى الملكة للجودة www.al-malekh.com

مبادئ الإيزو 9001-2008¹:

-فيمايلي سيتم تقديم مبادئ إدارة الجودة الثمانية والتي تعتبر القاعدة الأساسية التي بنيت عليها عائلة الإيزو 9001-2008 وهذه المبادئ يمكن أن تستخدم عن طريق الإدارة العليا كإطار لتوجيه المنظمة إلى تحسين وتطوير الأداء وهذه المبادئ تم إيجادها عن طريق الخبرات والمعرفة ..

وسوف تقوم بترتيب كلا من تلك المبادئ مع الشرح المبسط لها وهي تتمثل فيمايلي²:

1/ التركيز على العملاء:تعتمد المنشأة على عملائها لذا يجب عليها فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية من أجل تلبية طلباتهم وأن تعمل على تجاوز توقعاتهم .

2/ القيادة:القيادة مسؤولة عن رسم إستراتيجية المنشأة وتحقيق أهدافها وتوجيهاتها وتهيئة المناخ الداخلي المناسب للعاملين لتشجيع مشاركتهم الفاعلة من أجل تحقيق أهداف المنشأة .

3/ مشاركة العاملين:العاملون في مختلف المستويات هم جوهر المنشأة،ومشاركتهم الكاملة تكمن في إستخدام قدراتهم في صالح المنشأة.

4/ تخطيط العمليات:تحصل على نتائج جيدة وكفاءة عالية عندما تدير الموارد والأنشطة ذات العلاقة كعملية (مفهوم العملية).

5/ العمل كأسلوب النظام في الإدارة:تحديد وفهم إدارة العمليات كنظام مترابط يؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة المنشأة .

6/ التحسين المستمر:يجب أن يكون التحسين المستمر للأداء العام المنشأة هدفا دائما.

7/ منهج الحقائق في إتخاذ القرارات:القرارات الفعالة تبني على تحليل البيانات والمعلومات بناء على وقائع وحقائق.

8/ العلاقات مع الموردين:المنشأة والمورد يعتمد كل منهما على الآخر،وعلاقة المصلحة المتبادلة بينهما تزيد من قدرتهم على تحقيق الفائدة المشتركة.

¹:علوان قاسم نايف،مرجع سابق الذكر،ص102

²: ويكيبيديا، الموسوعة الحرة <https://ar.wikipedia.org/wiki>

المطلب الرابع: الإختلافات الأساسية بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو.

1- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو:

يعتبر الإيزو نظام عالمي للجودة يتضمن مجموعة من المعايير الدولية والتي يتم وضعها من طرف المنظمة العالمية للمعايير ،ويسعى هذا النظام إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي وعلمي وليس خاصا بمنظمة معينة ، أما إدارة الجودة الشاملة فهي عبارة عن مدخل يسعى إلى إحداث تغيير جذري من مكونات المنظمة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث ، كما تعتبر فلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المنظمة ، تسعى إلى تحقيق رسالتها وإستراتيجيتها المستقبلية التي تقوم على إشباع حاجات ومتطلبات عملائها وتحقيق أعلى درجات الرضا لديهم وبالتالي فإنه على الرغم من وجود مبادئ ومركزات ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى ، بمعنى أن لكل منها نموذج خاص بها يختلف عن نماذج المنظمات الأخرى ، في حين أن جميع المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو هي مقيدة بتطبيق نفس القواعد والشروط ، والتي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة

تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو إلى التعامل غير مباشر مع المستهلك ، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها وخدماتها ، في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم

جميع المنظمات المتحصلة على شهادة الإيزو خاضعة إلى مراجعات وتفتيش دوري من قبل مراجعين تحددهم المنظمة العالمية للمعايير ، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة ، أما المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا تخضع للمراجعة من قبل أي جهة ، فنموذجها خاص بها ولها حرية التصرف¹

أن الفوائد الأساسية لحصول المنظمة على شهادة الإيزو هو وضع الثقة في منتجاتها وهذا مايجذب المستهلك إلى اقتناء هذه المنتجات ولكن وضع الثقة هذه لايدل على أن هذه المنظمة قد حققت رضا الزبون ،فهي تقوم بإنتاج سلع وخدمات تتوفر فيها شروط المنظمة العالمية للمعايير ، بينما إدارة الجودة الشاملة تقوم بتوفير كل متطلبات الزبائن في المنتج والتي تعرفت عليها من خلال دراساتها الميدانية وإتصالها المباشر بهؤلاء الزبائن وبالتالي يمكن القول هنا أن زبائن المنظمة التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة هم راضون عن منتجاتها².

¹:عبسي النبوية،إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية،رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير،جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان،سنة2009،ص96

²:الدكتور فداء حامد،إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات،دارالبداية للنشر والتوزيع،عمان،سنة2015،ص86

2/الإختلافات الأساسية بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9001.

لقد حدث خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومواصفة الإيزو 9001، وإعتقد البعض أنهما يعنيان نفس الشيء، على الرغم من تباعد المسافة بينهما وسنحاول دراسة الإختلافات الهامة التي توجد بين نظام إدارة الجودة الشاملة ومواصفة إيزو 9001.

يمكن حصر الإختلافات الأساسية التي يمكن إستخراجها بين الإيزو 9001 وإدارة الجودة الشاملة في الجدول التالي¹:

الشكل(02)الاختلافات الأساسية بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9001

نقطة شدت	وغير ذلك جميع تلك النقاط	في الإيزو 9001
التركيز على الزبون	-إرضاء الزبون هي أولوية الأولويات -فهم إرضاء حاجات وتطلعات الزبون بصفة مستمرة -دراسة ومتابعة عوامل ولاء الزبون -قياس رضا الزبون، اجراء مقارنات مع المنافسين	-ضمان مطابقة المنتج مع متطلبات الزبون -معالجة شكايات الزبون -متابعة إدراك الزبون حول مستوى إرضاء متطلباته
القيادة	-وضع رؤية المؤسسة، وخلق قيم واضحة وجعل الجميع يتقاسمونها ويؤمنون بها داخل المؤسسة -إعطاء القدوة، تشجيع وتمكين الأفراد	-وضع سياسة جودة وأهداف الجودة، وتوفير الموارد الضرورية لوضعها حيز التنفيذ
إدماج الأفراد	-توفير بيئة تحقق المشاركة الكاملة، والتحسين المستمر -التأكد أن كل فرد في المؤسسة يعرف غايتها وأهدافها -الاستفادة الكاملة من الأفراد -تعليم وتدريب جميع الأفراد	-تحديد مستوى الكفاءة الضرورية لكل منصب عملي -تدريب وتأهيل الأفراد الذين لهم تأثير على جودة المنتج -التحديد الواضح للمسؤولية وصلاحيات كل فرد
مقارنة العملية	-فهم، تحليل أداء العمليات لغرض وضع أهداف للتحسين	-وضع، التحكم والإبقاء على عمليات موثقة تعطي الثقة في قدرة العمليات على تقديم بصفة منتظمة منتوجا مطابقا لمتطلبات الزبون والمتطلبات القانونية المطبقة

¹: جمال الدين للعبوسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة الجزائر، سنة 2003، ص 51

<p>- تأسيس الحفاظ على نظام إدارة الجودة فعال وموثق - إدارة نظام عمليات مترابطة وقادرة على تحقيق أهداف الجودة في إطار سياسة الجودة المحددة</p>	<p>- إدارة المؤسسات كنظام من العمليات المترابطة والمتفاعلة فيما بينها - جعل جميع العمليات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتعظيم النظام ككل - دراسة الترابطات بين العمليات، وقياس النتائج ومقارنتها مع الأهداف</p>	<p>الإدارة بمقارنة النظام</p>
<p>- تحسين المنتجات، العمليات التشغيلية عن طريق أعمال تصحيحية وقائية، التدقيقات، والمراجعات</p>	<p>- القيام بقياسات لتحديد أداء العمليات، ووضع أهداف لبلوغها لتقييم التحسينات - المقارنة مع المؤسسات المتفوقة لغرض تحسين الفوارق - إتاحة لجميع الأفراد فرص وأدوات التحسين</p>	<p>التحسين المستمر</p>
<p>- إتخاذ القرار بناء على المعلومات المتأتية عن طريق دراسة المنتجات غير مطابقة، وتقييم العملية وشكايات الزبائن</p>	<p>- إتخاذ قرارات مستندة إلى أكبر قدر ممكن من المعطيات الواقعية، وتوظيف الأدوات الملائمة</p>	<p>المقارنة الوقائية لإتخاذ القرار</p>
<p>- تحديد وتوثيق المتطلبات المطبقة على الموردين - إنتقاد وتقييم الموردين حسب قدرتهم على تقديم منتج مطابق لمتطلبات المؤسسة وإبلاغهم بها</p>	<p>- إقامة علاقات طويلة الأجل لتطوير، تحسين المنتجات العمليات أو الأنظمة - الإشتراك في المعلومات حول الخطط المستقبلية</p>	<p>العلاقات مع الموردين</p>

المصدر: من إعداد الطالبتان

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يعتبر في غاية الأهمية حيث يكون في شكل برنامج ويتعلق الأمر بإبراز المهام الضرورية الواجب القيام بها لإرساء إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية والصناعية .

1/ المؤسسة الاقتصادية:

لقد قامت عدة تعاريف للمؤسسة الاقتصادية ، وهذا نابع من إختلاف نظرة الإقتصاديين لها الشيء الذي سبب تطور مفهوما عبر الزمن حيث¹ :

يعرفها M.TURCHY: بأنها "الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الإقتصادي" في حين يعرف FRANCOIS PERROUX المؤسسة بأنها "منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والمهارات من أجل إنتاج سلعة ما والتي لا يمكن أن تباع بسعر أقل مما تكلفه" أما SCHUMPETER قال "بأن المؤسسة تكون مركز الإبداع ومركزا للإنتاج"

يعرفها اقتصادي آخر بأنها "الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي، وكلمة مؤسسة هي بالواقع ترجمة للكلمة ENTREPRISE" كما جاء تعريف آخر للمؤسسة على أنها "جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات". كما يمكن تعريف المؤسسة كنظام مفتوح حيث يعرف النظام على أنه "تجميع منظم لعناصر وأجزاء منفصلة وإن كانت معتمدة على بعضها البعض بغرض تحقيق هدف معين"، أو يعرف على أنه "مجموعة عناصر في تفاعل موجه لتحقيق هدف ما، هذه العناصر يمكن أن تكون الموارد البشرية، مادية آلات وغيرها"²

¹: زواق عبد العزيز، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة البليدة، سنة 2006، ص 36
²: بن كنفط ووشورية، وضعية تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG رسالة مكاملة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2008-2009، ص 39.

-إن المؤسسات تتعدد بتعدد القطاعات الوظائف والأهداف وإذا كنا نخص القطاع الاقتصادي، فإننا نجد مؤسسات صناعية، تجارية، مالية خدمية وزراعية¹

-كما يصنف باحثون المؤسسات الاقتصادية إلى أنواع وأشكال مختلفة تظهر فيها تبعاً:

-للشكل القانوني إلى مؤسسات فردية وشركات.

-لطبيعة الملكية في المؤسسات الخاصة والمختلطة ومؤسسات عامة .

-لحجمها فتصنف إلى مؤسسات كبيرة، متوسطة وصغيرة.

إما على أساس خاصية الإنتاج المادي، فيمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات الصناعية وهي :

1-مؤسسات إنتاج السلع الإستهلاكية.

2-مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة.

3-مؤسسات إنتاج السلع الإستثمارية.

-أن النوع الأول والثاني من هذه السلع يمكن أن ينتج أيضاً من طرف مؤسسات أخرى غير صناعية، خلاف النوع الثالث الذي ينتج من طرف المؤسسة الصناعية فقط، ومنه أهمية المؤسسة الصناعية لا تتمثل فقط في توفير المواد والسلع الجاهزة للإستهلاك وإنما في توفير المعدات اللازمة التي تنتج وسائل إنتاج.

أهمية المؤسسة الصناعية :

تفرد المؤسسة الصناعية بخاصية إقتصادية جوهرية وهي إنتاج السلع والخدمات، هذا الحجم من الإنتاج يعتبر أساس قياس النمو الإقتصادي، هذا النمو يقدر بحجم السلع والخدمات المنتجة بالنسبة للدخال القومي، وكمية السلع المباعة والخدمات المقدمة بالنسبة للتصدير وميزان المدفوعات .

-ومن هنا نستخلص أن المؤسسة الصناعية مهمتها الإنتاج في ظل محيط يضم كل الممثلين والقوى الخارجة عن المؤسسة، والتي يمكن أن تؤثر على الكيفية التي تنمو بها أو تحافظ بها على علاقتها مع أسواقها، لأنها تعتبر وسيلة لتحقيق التنمية الإقتصادية¹.

¹:الموقع العربي الموضوع <http://mawdoo3.com>

المطلب الثاني: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

تحقق المؤسسة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فوائد عديدة منها:

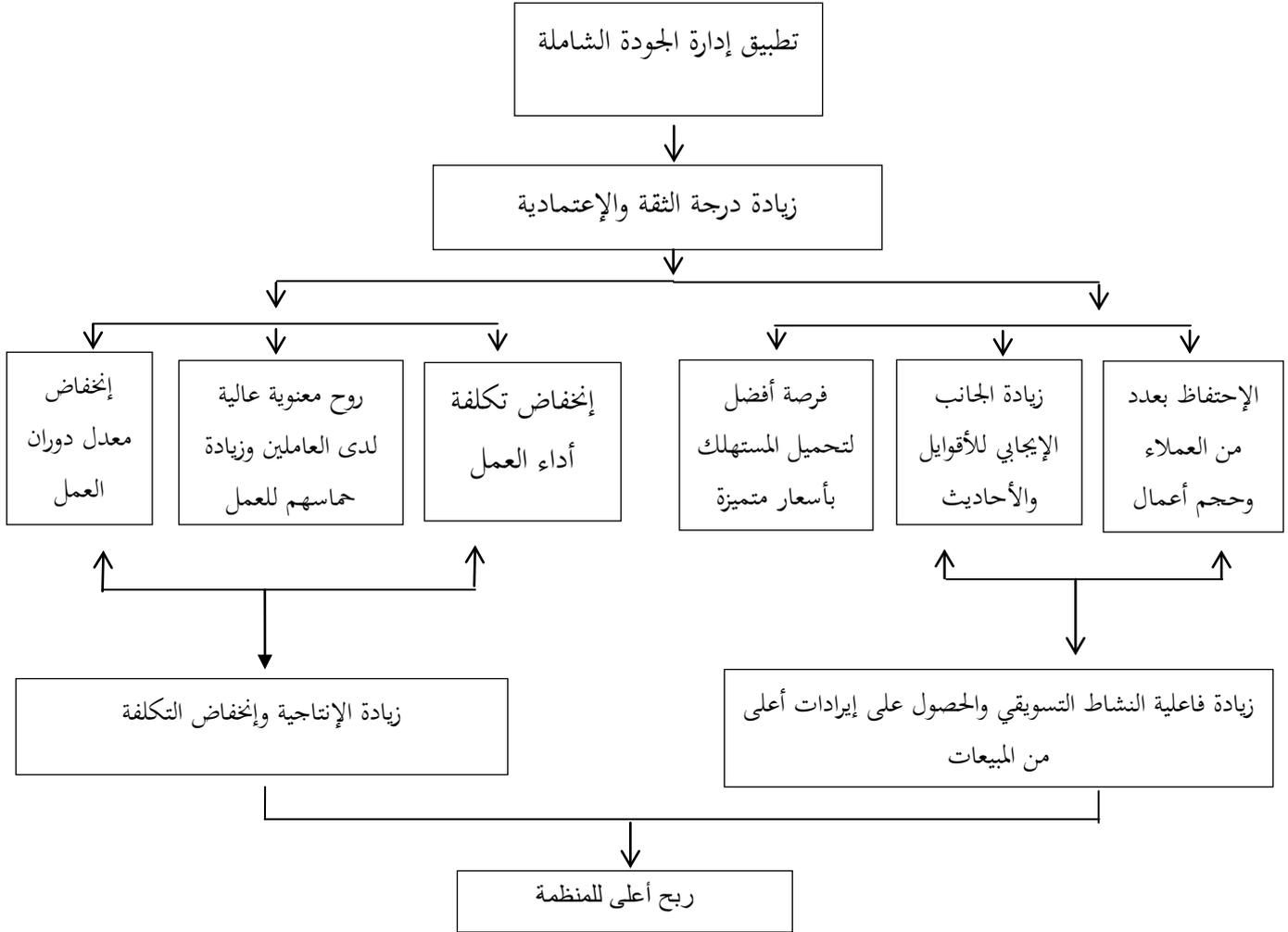
- 1/الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة.
- 2/تكفل المؤسسة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة.
- 3/تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة .
- 4/العمل على تحسين وتطوير اجراءات وأساليب العمل .
- 5/زيادة قدرة المؤسسات على البقاء والإستمرار.
- 6/خلق ظروف بيئة داخل المؤسسة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة.
- 7/تحسين قابلية المؤسسة في التسويق منتجاتها وتعزيز صورتها لدى العملاء.
- 8/زيادة الإعتمادية يعني تمكن المؤسسة من أداء العمليات بشكل صحيح من البداية،فالكثير من المؤسسات العالمية يمكن إعتبارها أنها حققت هذه الفوائد من خلال تجاربها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة².

¹:بجي برويقات عبد الكريم،مرجع سابق الذكر،ص180

²:نزار عبد المجيد البرواري،إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والريادة،مفاهيم وأسس وتطبيقات،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان،سنة 2011،ص127

والشكل التالي يوضح الفوائد التي تحققها المؤسسات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

الشكل (1-1) يوضح فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com>

المطلب الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية.

من خلال هذا المطلب سنحاول دراسة إدارة الجودة الشاملة على كل من الأداء التنظيمي، الأثر على النشاط التجاري وكذلك على علاقة المؤسسة بمورديها¹.

1) أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي:

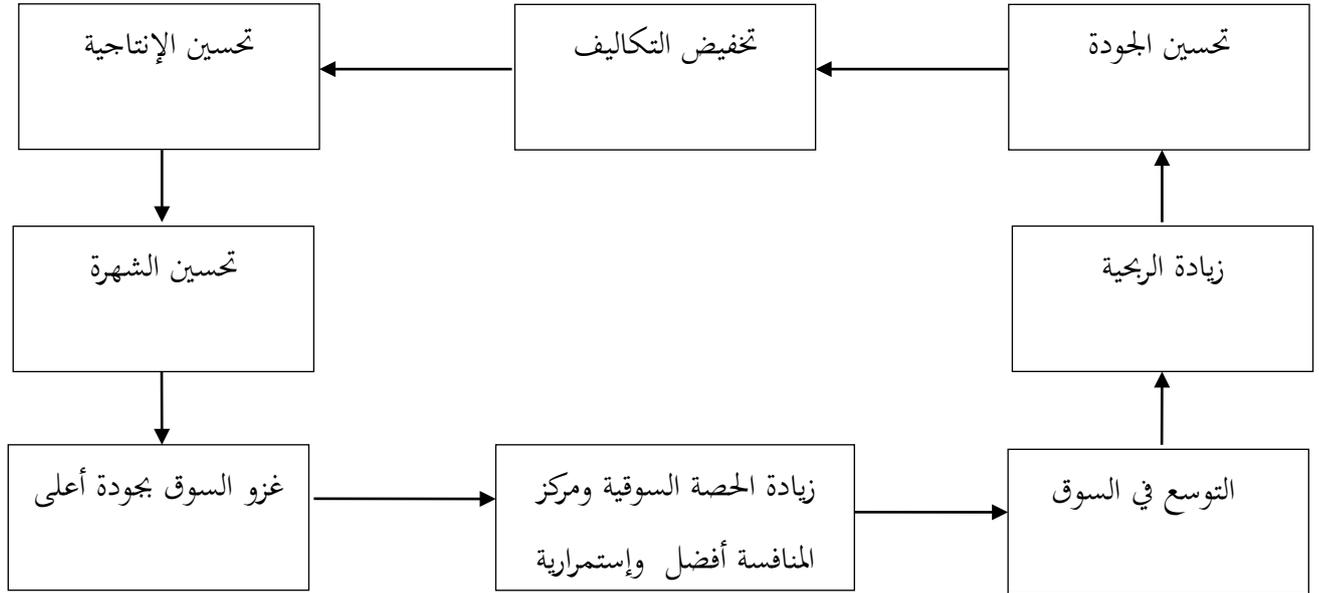
إن إدارة الجودة وفقا لنظام الجودة العالمية ISO تقوم على حقيقة رئيسية مفادها أن الجودة مسؤولة عن كافة الأفراد العاملين في المؤسسة، لذا فإنها تسعى إلى الإهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، وإشتراك أكبر للعمال في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم. فعندما تدرك الإدارة أهمية الإتصال من الأعلى إلى الأسفل والعكس، عندما تدعو الإدارة لعقد اجتماعات دورية ومستمرة لعرض النتائج وتوفير وتبادل المعلومات، حتى تضل القنوات الإتصال مفتوحة مع التحديد الدقيق والواضح للمسؤوليات وتفويض السلطة هنا نقول أن الإتصال أو أن كل هذه العناصر هي عناصر فعالة وعناصر قوة التنظيم.

2) أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التجاري :

إن معظم المؤسسات الكبيرة التي حققت نجاحا هاما وحققت رقم أعمال معتبر هي تلك بحتت وأدركت العلاقة بين الجودة والربحية والحصة السوقية فهذا يضمن الربحية، سواء تم قياس الربحية بالنسبة للإستثمار أو المبيعات، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹: جمال الدين للعبوسات، مرجع سابق الذكر. ص 162

الشكل (2-2) أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والحصة السوقية



المصدر: محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة في ظل تحديات السوق، مذكرة ماجستير، جامعة

الجزائر، 2008-2009، ص 28.

3) أثر إدارة الجودة الشاملة على علاقة المؤسسة بالموردين:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لا يعمل فقط على تحسين علاقة المؤسسة بسوقها الأمامي (مستهلك) وبالتالي تحسين أدائها التجاري، بل يعمل أيضا على تحسين علاقتها بسوقها الخلفي (الموردين) وهذا من حيث:

- مدى كفاءة عملية إختيار الموردين من خلال معايير موضوعية للمفاضلة بينهم.
- مدى كفاءة تقييم أداء الموردين .
- مدى تحسين العلاقة مع الموردين من خلال النظرة اليهم كمساندين وداعمين لجهود تحسين الجودة المستمرة .

- كما يتمثل أثر إدارة الجودة الشاملة على الجوانب التقنية والتسيرية على المؤسسة¹:

- تحسين كبير وملحوظ في جودة المنتجات المصنوعة .
- التحسين المستمر في كافة مرافق وعمليات ومستويات المؤسسة.
- الوعي الكبير لدى كافة العمال بالمؤسسة بأهمية ودور الجودة في المستويين الداخلي والخارجي.
- الشفافية التامة في التسيير .
- تحسين محيط العمل الداخلي.
- انخفاض في نسبة عدم المطابقة.

المطلب الرابع: تحقيق متطلبات الجودة في المؤسسة الاقتصادية.

إن متطلبات الجودة تعني المتطلبات ذات الصلة بجودة المنتج أو العمليات أي المتطلبات ذات الصلة بالصفات المميزة للمنتج أو بالصفات المميزة للعمليات أو غيرها، فيقال إن متطلبات الجودة للمنتج (A) تعني المواصفات الفنية المطلوبة له وقيمها، من الواضح أنه لا يمكن تحقيق متطلبات الجودة بالصدفة، لذلك بات من الضروري تأسيس أنظمة إدارة للجودة لتحقيق هذه المتطلبات.²

1- ضرورات تطبيق أنظمة إدارة الجودة: يحتاج المورد (المنتج، الموزع، مقدم الخدمة... الخ) إلى نظام فعال لإدارة الجودة في المؤسسة، يتيح له تحليل متطلبات الزبون وتحديد كافة العمليات الإنتاجية والمساعدة التي تضمن الحصول على المنتج بالمواصفات المطلوبة ويجعل كافة العمليات فيها تحت المراقبة والضبط إضافة إلى ذلك فإن مثل هذا النظام لإدارة الجودة، يجب أن يقدم التحسينات المستمرة التي تؤدي إلى تطوير المنتجات والعمليات، لقد يسرت عائلة المواصفات القياسية ISO9000 على المنشآت مهمة تأسيس أنظمة إدارة الجودة بتحديد الصفات التي يجب أن تتسم بها هذه الأنظمة، مما يسهل إنتاج السلع بمستوى الجودة المطلوب والمحافظة على هذا المستوى بشكل مستمر، إن نظام إدارة الجودة هو الآلية التي تستطيع بواسطتها المنشأة أن تنظم عملياتها وتدير مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها.

¹: عمران حميدة، أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لمؤسسة "المطاحن الكبرى دحماني" بأولاد موسى-بومرداس-مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص: إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة البويرة 2011-2012

²: فداء حامد، مرجع سابق الذكر، ص86

2- الخطوات المطلوب إتخاذها لتطبيق أنظمة إدارة الجودة :

يعتبر نظام إدارة الجودة أحد أنظمة الإدارة المطبقة في المؤسسة، والتي يمكن أن تشمل أنظمة الإدارة المالية والبيئة وغيرها، سعياً في التطبيق الأمثل لأنظمة إدارة الجودة لابد من إتخاذ الخطوات التالية¹:

- تحديد سياسة الجودة وأهداف الجودة في المنشأة.
- تحديد العمليات الأساسية التي تؤثر على تحقيق أهداف الجودة .
- تحديد العمليات الأساسية التي تؤثر على تحقيق أهداف الجودة .
- تحديد الوسائل والمعايير اللازمة لتحسين فاعلية العمليات.
- فحص النتائج للوقوف على مدى تحسن فاعلية العمليات.
- تحديد الوسائل لمنع العيوب وتخفيض الهدر وإعادة التشغيل.
- التحسين المستمر للعمليات بهدف تحسين الفاعلية والمردود.

¹فداء حامد، مرجع سابق الذكر، ص87.

خلاصة الفصل:

المؤسسة الاقتصادية لا يمكنها أن تعمل بمعزل عن بيئتها، بل تؤثر وتتأثر بطبيعة البنية الاقتصادية، فهي تشكل النواة الأساسية في الاقتصاد، من خلال تلبية متطلبات وحاجات زبائنها، وإرضاء رغباتهم وذلك بتقديم منتجات ذات جودة ونوعية جيدة لهذا تعمل على تحسين منتجاتها والحصول على أكبر حصة سوقية والمحافظة على مكانتها التنافسية

- أصبحت إدارة الجودة الشاملة تمثل مدخلا علميا متكاملًا يسعى إلى تطوير أداء المؤسسات بغية تحسين

الجودة لمنتجاتها من السلع والخدمات من أجل زيادة الربحية.

- جميع المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو هي مقيدة بتطبيق نفس القواعد والشروط والتي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.

- بعد التطرق إلى كل من نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9001 ومقارنتهما تم التوصل على أن إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9001 ليس نظامين متطابقين، وإن إدارة الجودة الشاملة تضم في جوانبها الإيزو 9001، حيث أن المؤسسة التي طبقت النظام إدارة الجودة الشاملة إيزو 9001 لا يعني أنها قامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- إن إدارة الجودة الشاملة تحت على التحسين والتطوير المستمر بدون نهاية في جميع نشاطات المؤسسة وبالتالي فإنها تشجع على المشاركة المستديمة لمجموع الأفراد، وعليه فإن تطبيق إيزو 9001 يمثل خطوة على طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- لا يمكن لمتطلبات الجودة أن تتحقق بالصدفة بل من الضروري تأسيس أنظمة إدارة الجودة وذلك بإتباع

خطوات لتطبيقها .

الفصل الثالث
(دراسة ميدانية)

تمهيد:

تهدف العديد من المؤسسات تحسين منتجاتها، وتوفير الوقت و الإمكانيات المادية من أجل دراسة طرق الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر، بحيث تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات من أهمها تدني مستوى رضا الزبون (المستفيد).

أصبحت إدارة الجودة الشاملة احد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات، التي وجدت اهتمام من قبل المؤسسات بغية تطويرها، حيث اثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة و كسب رضا الزبون (المستفيد) ، وان البحث عن توقعات الزبون تعد عملا حيويا بل وترتكز المؤسسة على إسعاد المستفيد داخل وخارج المنظمة.

من خلال هذه الدراسة سنحاول إلقاء نظرة وجيزة على إحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية وأخذ مؤسسة الاسمنت بالحساسنة ولاية سعيدة كنموذج وذلك بإعطاء لمحة موجزة عن نشأة وتطور المؤسسة وهيكلها التنظيمي، ثم إجراء الإستبانة وبعد ذلك نقوم بتقييم هذه الدراسة.

وهذه الأخيرة ما هي إلا تسليط الضوء على واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة داخلها.

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة الإسمنت سعيدة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

1) نبذة تاريخية عن مؤسسة الاسمنت بالحساسنة - سعيدة - .

مشروع بناء مصنع الاسمنت بالحساسنة ولاية سعيدة أوكل إلى الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) سنة 1974 من أجل تجسيده في دائرة الحساسنة.

وفي سنة 1975 وبعد دراسة كلفة هذا المشروع الذي بلغت تكلفته انجاز حوالي 652 مليار دينار وقعت شركة SNMC عقود دولية مع شركات أجنبية من أجل الشروع في عملية البناء وتمثلت هذه الشركات الأجنبية في:

- الشركة اليابانية **KAWASAKI** المتخصصة في مجال بناء مشروع المصنع ومتابعة الأعمال.

- الشركة الإيطالية **ACEC** المتخصصة في انجاز المعدات الكهربائية.

- وفي سنة 1979 بدأ الانتاج بعد الانتهاء من بناء المصنع وكان خروج أول كيس في الفاتح من أبريل 1979.

- في سنة 1982 أنشأت مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب (**E.R.C.O**) بموجب القرار التنفيذي

رقم 82324 الصادر في 30 أكتوبر 1982 التي جمعت كل من:

- مصنع بني صاف، مصنع زهانة، مصنع سعيدة (مركب الاسمنت والجير)، وحدة الجبس بوهران، وحدة

الصخر الحريري بزهانة، الوحدات التجارية على مستوى الغرب، وفي سنة 1991 انقسم مركب الاسمنت والجير

بسعيدة إلى وحدتين، وحدة الجير، وحدة الاسمنت.

بعد التفرع استقرت كل واحدة منهما بقانون خاص وذلك في 28 ديسمبر 1997 مع تحديد رأس المال الشركة وأصبحت شركة مساهمة برأسمال يقدر بـ 105.000.000.000 دج وهي تابعة لمجمع **GIC.ERCO** يديرها مدير عام هو رئيس مجلس إدارتها.

مؤخرا تم ضم جميع شركات الاسمنت ومشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر

G.I.C.A ابتداء من الفاتح يناير 2010.

(2) الموقع الجغرافي لشركة الاسمنت:

تقع شركة الاسمنت **SCIS** بولاية سعيدة بدائرة الحساسنة بلدية الحساسنة تبعد عنها حوالي 03 كلم أي 20 كلم عن ولاية سعيدة فهي بدورها تملك منطقتين للاستغلال واحدة للكلس تقع على بعد 1500 م عن الشركة والأخرى للطين تبعد 27 كلم جنوب الشركة، حيث تقدر المساحة الكلية حوالي 23 هكتار مقسمة كالتالي:

-08 هكتار مبنية.

-11 هكتار للاستغلال (للتفريغ).

-04 هكتار مساحة خضراء.

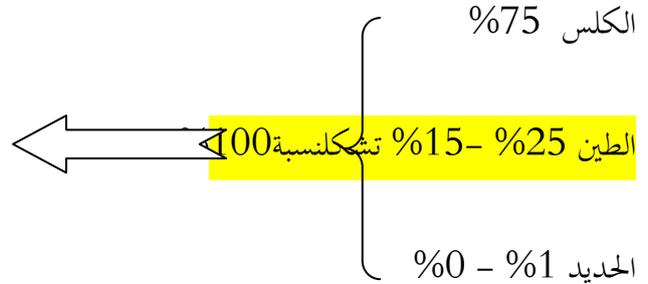
(3) نشاط المؤسسة: يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج مادة الاسمنت من نوع

KGF/Mm2CPJ42.5 حيث تتكون هذه المادة من المركبات التالية:

المادة	الكلس	الطين	الجبس	Minerai de fer
النسبة	من 75% إلى 80%	من 20% إلى 25%	01%	05%

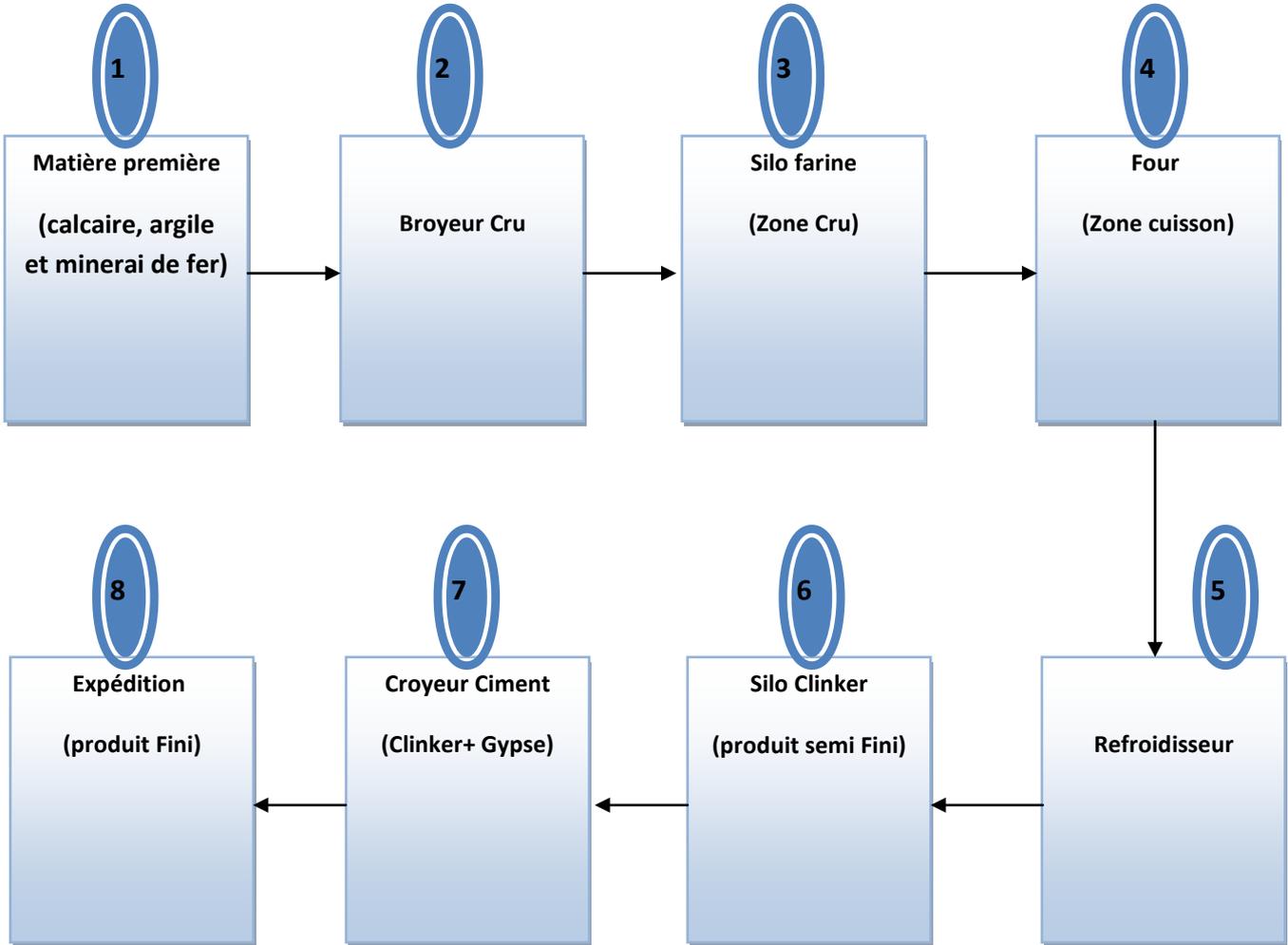
آلية سير عملية تصنيع الاسمنت:

أ) المادة الأولية: تتكون المادة الأولية من:



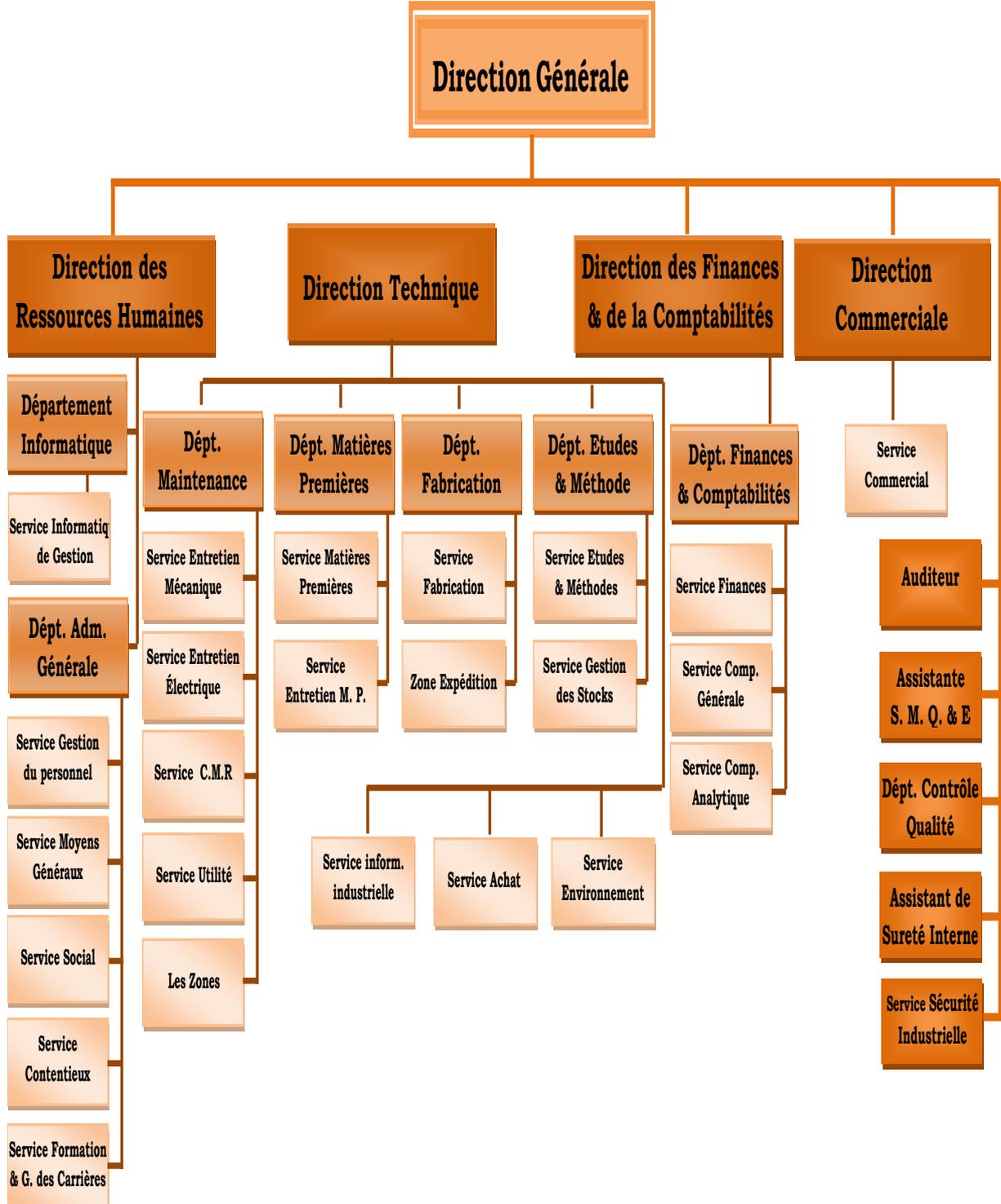
- ❖ حيث يتم مزج وطحن المواد الأولية الثلاثة أي الكلس والطين والحديد في مطحنة.
- ❖ بعد مزج نتحصل على فرينة نيئة، ثم نقوم بتخزينها في صهريج silo بعدها نضع الفرينة النيئة في الفرن تصل درجة حرارته $1450^{\circ}C$ بعدها نخرج الفرينة من الفرن فتتحصل على clinker.
- ❖ بعدها نضيف إليها مواد إضافية متمثلة في الجبس gypse حيث يقوم بتأخير عملية التصليب.
- ❖ الكلس calcaire نتحصل عليه في محجرة المصنع التي تبعد 03 كلم عن مقر المصنع، هدفه التقليل من تكاليف تصنيع الاسمنت أو من أجل تحسين نوعية ومقاومة الاسمنت.
- ❖ أما fouyzole (06%-20%) يقوم بشرائه من مصنع بني صاف.

تمر عملية إنتاج الاسمنت بالمراحل التالية:



المصدر: مؤسسة الاسمنت حساسة سعيدة

الشكل: يوضح مراحل عملية انتاج الاسمنت
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: مؤسسة الإسمنت الحساسة سعيدة

المطلب الثالث: مديريات المؤسسة ومهامها.

مديريات المؤسسة:

1) **مديرية العامة:** تتكون مديرية العامة بمؤسسة الإسمنت من مصلحتين، حيث تعمل في مجال متناسق مع بعضها البعض، وتهتم هذه المديرية بالشؤون العامة لمؤسسة وتمثل بنسبة 1.73% من عمال المؤسسة وتحتوي على مصلحتين هما: مصلحة المنازعات، مصلحة الأمن الصناعي.

2) **مديرية التقنية:** تتكون مديرية التقنية بمؤسسة الإسمنت من ثمانية عشر مصلحة كلها تعمل في مجال متناسق مع بعضها البعض من أجل الوصول بالمؤسسة إلى المستوى المطلوب في تطويرها ومواكبتها للتكنولوجيا والتقدم الحاصل من حولها، حيث تسعى إلى متابعة الانتاج والسهر على تحقيق أهداف المؤسسة فيما يخص التوقعات السنوية التي تسطرها المؤسسة، كما تهتم هذه المديرية بجانب التقني لعمليات الانتاج وتعمل تحت صيانتها المصالح التالية:

مصلحة الصيانة، مصلحة المواد الأولية، مصلحة العتاد المتنقل، مصلحة التصنيع، مصلحة مراقبة النوعية، مصلحة الشحن، مصلحة الميكانيك، مصلحة الكهرباء، مصلحة الضبط والقياس، مصلحة الإعلام الآلي نظام، مصلحة الدراسات والمنهجية، مصلحة التموين، منطقة المواد النيئة، منطقة الفرن، منطقة الإسمنت، مصلحة تسيير المخزون، مصلحة بيئة، مصلحة المنفعة.

وتمثل نسبة 80.69% من عمال المؤسسة.

3) **مديرية الموارد البشرية:** تتكون مديرية الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت من خمسة مصالح، حيث تسعى إلى استقطاب يد عاملة مؤهلة وكذا الرفع من مستوى العاملين سواء بالتدريب أو التكوين أو التحفيز كما تسعى لتوفير بيئة العمل أفضل بالإضافة إلى تأمين شؤونهم الاجتماعية مثل: التأمين، التكفل الصحي، التكفل بالموارد البشري فيما يخص التوظيف، التقييم، التكوين والترقية.

وظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية:

- استقطاب الموارد البشرية ← اختيار القوى العاملة وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات.
- تنمية مهارات العاملين ← التكوين والتدريب المستمر.
- التعويض أو المكافأة ← بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافأة بما يتفق مع الجهد المبذول.
- الانتقاء والتوظيف ← اختيار المترشحين والعناصر المناسبة لتشغيل الوظائف الشاغرة

➤ وظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:

التخطيط ← بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة اللازمة.

التنظيم تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والمهام بين الأفراد.

التوجيه ← جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

الرقابة ← للمراقبة من أجل تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية.

وتعمل تحت وصايتها دائرة الموارد البشرية وتحتوى على المصالح التالية:

مصلحة تسيير المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة الشؤون الاجتماعية، مصلحة الإعلام الآلي،

مصلحة التكوين، وتمثل نسبة 8.62% من عمال المؤسسة.

➤ إستراتيجية المؤسسة في تسيير الموارد البشرية: بفضل إستراتيجيتها في تسيير الموارد البشرية والدور الفعال

للتكنولوجيا في تسطير هذه الإستراتيجية أصبحت مؤسسة الإسمنت من أهم المؤسسات الاقتصادية وحتى من

أهم المؤسسات الرائدة في مجال التحكم في الإنتاج بفضل تسييرها المحكم للموارد البشرية بعد مرورها بمرحلة

ركود نتيجة عدم استغلال اليد العاملة المؤهلة.

وقد مرت مؤسسة الاسمنت أثناء تطبيقها لإستراتيجيتها بمرحلتين:

المرحلة الأولى: تمتد من سنة 2001 إلى 2005 والتي تمثل عجز المؤسسة في زيادة انتاجيتها رغم كل المحاولات

كزيادة في عدد العمال من كفاءات وخرجي الجامعات وغيرهم.

المرحلة الثانية: تمتد من سنة 2006 إلى 2010 والتي تمثلت في الدراسات ووضع خطط إستراتيجية للخروج

من شبح الهيكله وهذا بإعداد مجموعة من القرارات ومن أهمها:

- النظر في حجم العمالة ومحاوله تقليصها والاعتماد على الكفاءات الشابة ووضع برامج تكوينية لزيادة تطوير

العمال وتوعيتهم.

- استيراد آلات جديدة للعمل على زيادة الإنتاج.

- الاستغناء عن تسيير بعض الخدمات وتوكيلها لبعض المؤسسات المختصة مثل: مؤسسة النظافة والأمن والوقاية

وهذا للتركيز في بلوغ الأهداف المسطرة وتحقيق أرقام قياسية في الإنتاج والجودة.

4) المديرية المالية والمحاسبة: حيث تقوم على إعداد ومتابعة الميزانية السنوية للمؤسسة والتكفل بموردين بإعداد

لهم شيكات لصالحهم..

التوفيق وإعداد الحوصلة السنوية ومراقبة حساب المؤسسة مع البنك.

إعداد شيكات لتكفل بعمال في مهمات عمل وكذا الأجور الشهرية أمام البنك.

وتعمل تحت وصايتها مصلحة واحدة وهي مصلحة المالية والمحاسبة والتي تمثل نسبة 3.79% من عمال المؤسسة.

5) مديرية التجارة: مهمتها بيع منتج الاسمنت حسب مخطط شهري وتغطي ولايات الجنوب من مادة الاسمنت

ويتم بيعها عن طريق أكياس أو حاويات.

وتعمل على مراقبة مصالح شحن الاسمنت وتؤكد من جودة المادة المراد بيعها.

وتعمل تحت وصايتها مصلحة التجارة وتمثل نسبة 4.14% من عمال المؤسسة.

6) مديرية التطوير والاستثمار: ومن بين وظائفها متابعة المشاريع الجديدة ومحاولة تطوير المشاريع القديمة وتقوم بعقد صفقات، وتحتوي على مصلحة واحدة (المدير) وهي مصلحة الاستثمار والتطوير وتمثل نسبة 1.03% من عمال المؤسسة.

- نظام العمل في مؤسسة الاسمنت:

يتمثل نظام العمل في مؤسسة الاسمنت كما يلي:

1) ساعات العمل:

الأيام	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس
الفترة					
الصباحية	من 08:00 إلى 12:00				
المسائية	من 12:30 إلى 16:00				

أي ما يعادل 08 ساعات يوميا مقسمة على خمسة أيام وهذا في الحالات العادية:

- الساعات الإضافية لا تفوق 04 ساعات في يوم عمل كحد أقصى.
- العطلة الأسبوعية ممثلة في يومي الجمعة و السبت .
- العطلة السنوية ممثلة في شهر كامل.

(2) الغيابات :

- الغيابات المبررة المأجورة و المتمثلة في :

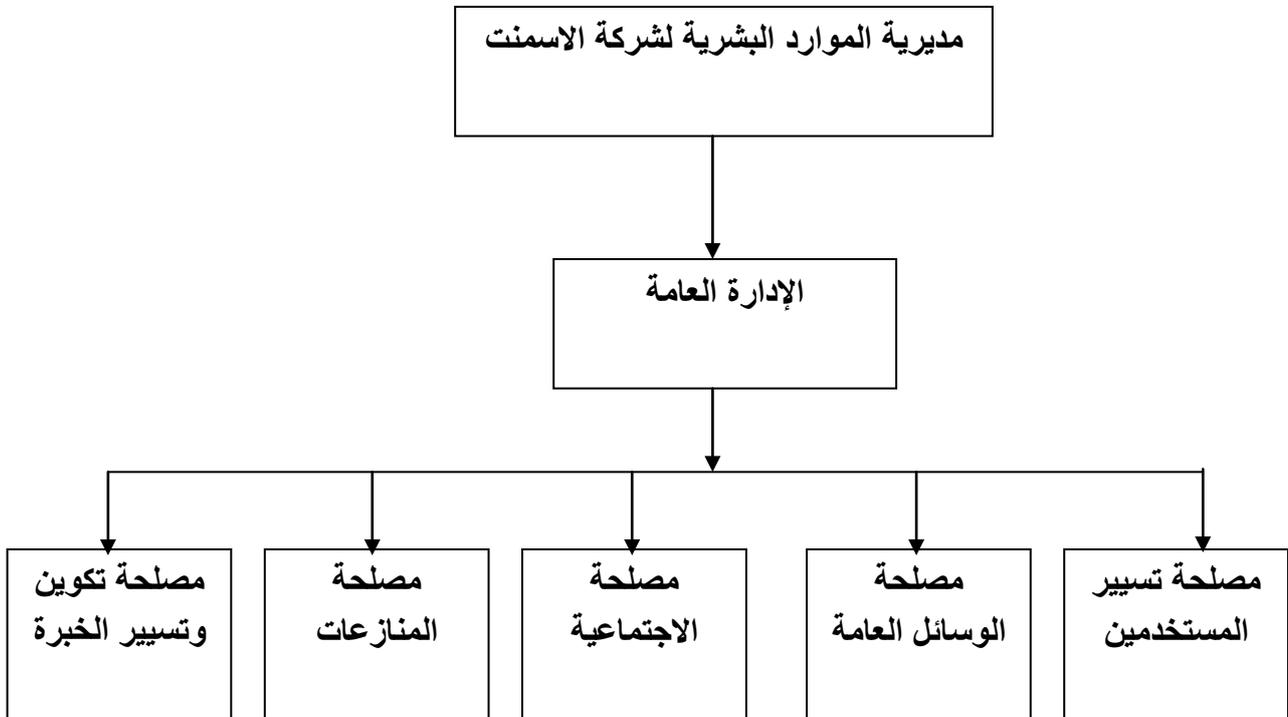
أنواع الغيابات	عدد الأيام	ملاحظة
الزواج	03	فروع العامل أو العامل نفسه
الختان	03	بالنسبة لابن العامل نفسه
الوفاة	03	أصول + فروع العامل أو زوجته
مولود	03	ابن العامل فقط

المصدر: مؤسسة الاسمنت حسانة سعيدة

بالإضافة إلى فريضة الحج و التي تكون مرة واحدة خلال الحياة المهنية مقدرة بشهر واحد.

ملاحظة: في حالة وفاة الخال ، الخالة و العم أو العمة يمنح للعامل يوما واحد .

الهيكل التنظيمي مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة



المصدر: مؤسسة الاسمنت حسانة سعيدة

المبحث الثاني: واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة الإسمنت الحساسة سعيدة.

المطلب الأول: بناء الإستبانة.

سنتطرق في هذا المطلب إلى عينة الدراسة وأدوات البحث التي تم استخدامها وكيفية جمع البيانات وطرق تحليلها.

1- اختيار العينة: تعتبر العينة جزئية من المجتمع الإحصائي وهي تختلف حسب طبيعة هذا المجتمع المستهدف بهذا

البحث مجتمع متجانس لوجود فئة بسيطة (المستخدمين) فأنسب عينة تمثل هذا المجتمع الإحصائي بأكبر

مصادقية عند إجراء الاستبيان هي تلك العينة العشوائية .

2- أدوات البحث :

- الاستبانة : بعد تحديد المجتمع الإحصائي المستهدف بالدراسة وكذا العينة التي سيجري عليها الاستبيان لابد أن

نعرف بان الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل لأفراد

معينين تمهيديا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها وفي هذا البحث اعددنا استبانة مقسمة إلى جزأين

رئيسيين نشرحها كالتالي :

الجزء الأول : معلومات عامة حول المستخدمين :

اشتمل الجزء الأول من الاستبانة على ستة أسئلة تفيد في وصف العينة المدروسة هي:

- جنس المستجوب .

- عمر المستجوب .

- مؤهل المستجوب.

- خبرة المستجوب.

الجزء الثاني: المتغيرات الرئيسية للبحث.

هذا الجزء يحتوي على ثلاث محاور هي:

حيث يحتوي كل محور على مجموعة من الأسئلة تم صياغتها في إطار مغلق أي الأجوبة المنتظرة تكون محددة و تأخذ الإجابات شكل عملية تنقيط على سلم قيم يتكون من خمسة درجات (سلم ليكارت) بحيث لكل درجة التفسير الخاص بها . ومنه نبي النمودج التالي :

Y : التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة كمتغير تابع .

X₁ : ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية كمتغير مستقل.

X₂: تأثير العاملين على إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل ايضا.

- توزيع الاستبانة : وزعت الاستبيانات خلال شهر أفريل من سنة 2018 على عينة قدرها 80 من مجتمع يقدر ب 267 المتواجدين وهم مجموعة من المستخدمين في مؤسسة الاسمنت وكانت الاستبيانات ، الموزعة تقدر ب 80 استبيان وتسليمها لهم باليد وتم إسترجاع 75 استبيان وبعد عملية الفرز الذي قمنا بها تم الحصول على 70 استبيان صالحة لدراسة .
- جمع الاستبانة : بعد عملية توزيع الاستمارات قمنا مباشرة بجمعها و لحسن حضا أن المستخدمين تعاونوا معنا و قاموا بالإجابة على أسئلتنا مباشرة بعد تقديمها لهم .
- طرق تحليل البيانات : تكتسي هذه المرحلة أهمية بالغة لأنها تسمح باستخراج الأدلة و المؤشرات العلمية و الكمية التي تؤكد قبول صحة فروض البحث أو رفضها . وبعد جمع الاستبانة الموزعة قمنا بتفريغها و تحليلها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

المطلب الثاني : تحليل البيانات الشخصية للاستبيان.

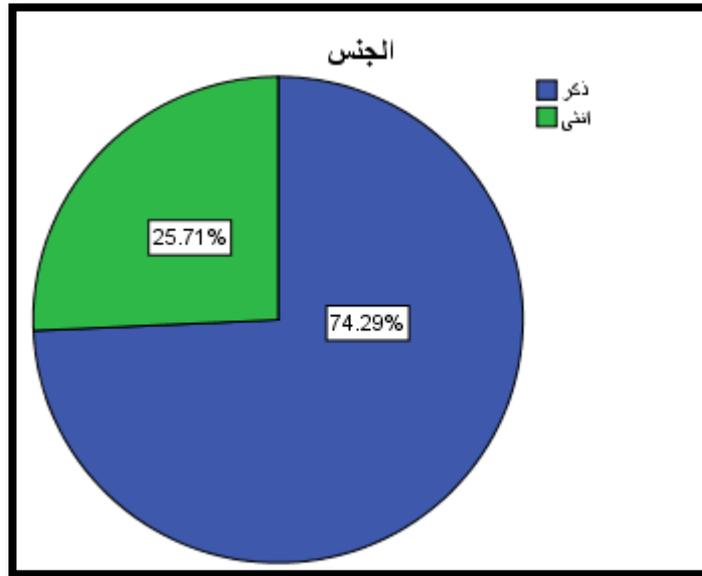
الجدول: يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس

الجنس		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	52	74.3	74.3	74.3
	أنثى	18	25.7	25.7	100.0
Total		70	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات SPSS , V,20

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة 74,3% من عينة الدراسة ذكور ونسبة 25,7% من عينة الدراسة إناث.

الشكل: يبين دائرة نسبية توضح جنس المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات SPSS , V,20

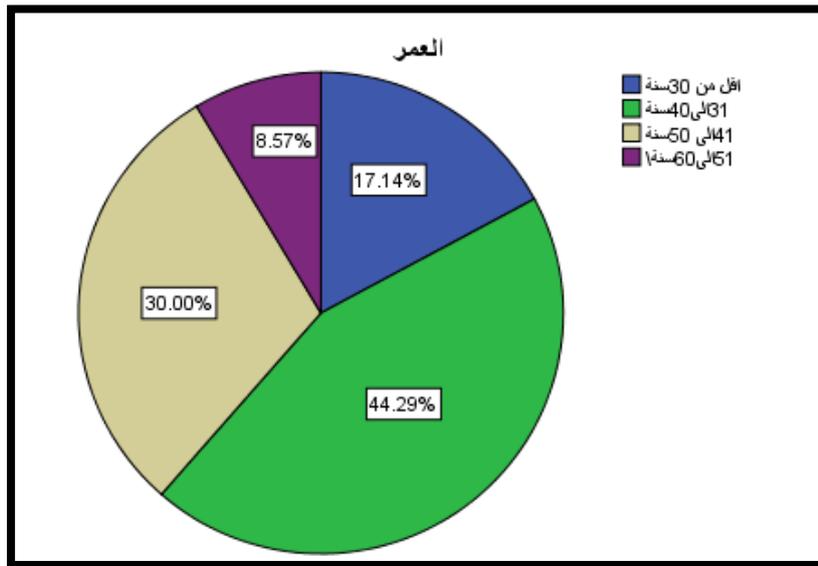
الجدول: يوضح توزيع الافراد حسب العمر.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	اقل من 30 سنة	12	17.1	17.1	17.1
	31 إلى 40 سنة	31	44.3	44.3	61.4
	41 إلى 50 سنة	21	30.0	30.0	91.4
	51 إلى 60 سنة	6	8.6	8.6	100.0
Total		70	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات SPSS , V,20

من الجدول نلاحظ أن نسبة 44,3% من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين 31 إلى 40 سنة ونسبة 30% من عينة الدراسة أعمارهم بين 41 الى 50 سنة ونسبة 17,1% من عينة الدراسة أعمارهم اقل من 30 سنة ونسبة 8,6% من عينة الدراسة أعمارهم بين 51 الى 60 سنة .

الشكل: بين دائرة نسبية توضح عمر المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات SPSS , V,20

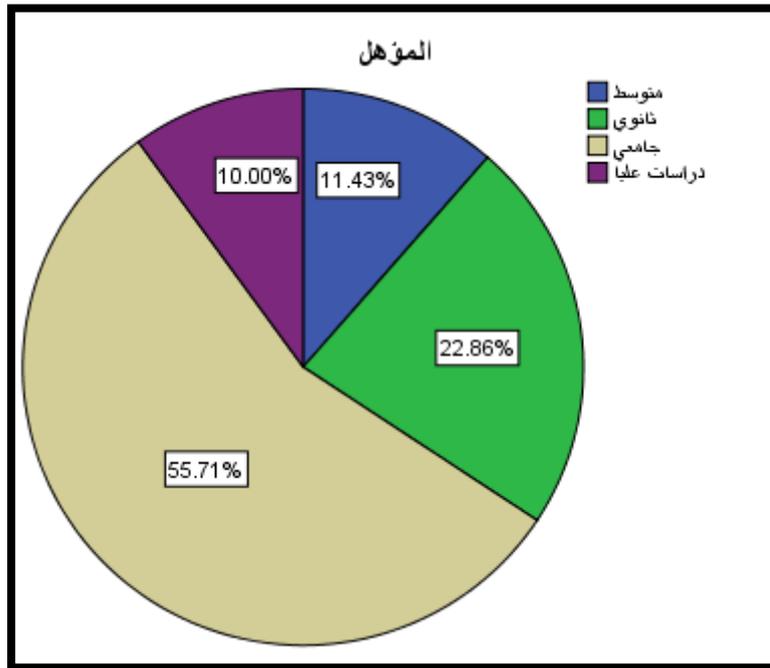
الجدول: يوضح توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي.

المؤهل	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	متوسط	8	11.4	11.4
e	ثانوي	16	22.9	34.3
	جامعي	39	55.7	90.0
	دراسات عليا	7	10.0	100.0
Total		70	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات SPSS , V,20

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 55,7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعين ونسبة 22,9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي ونسبة 11,4% من عينة الدراسة متوسط ونسبة 10% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا

الشكل: بين دائرة نسبية توضح المؤهل العلمي المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات SPSS , V,20

الجدول: يوضح توزيع الأفراد حسب الوظيفة

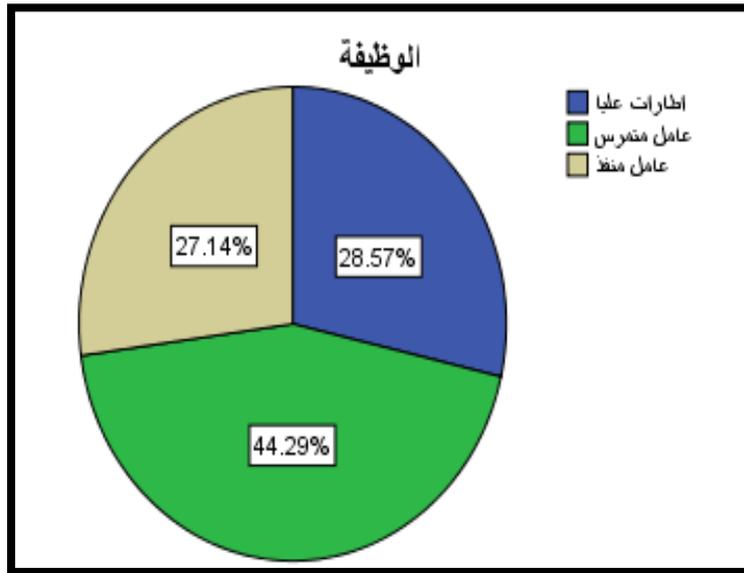
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	الموظفة Pourcentage cumulé
Valid e	اطاراتعليا	20	28.6	28.6	28.6
	عاملمتمرس	31	44.3	44.3	72.9
	عاملمنفذ	19	27.1	27.1	100.0
Total		70	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات SPSS , V, 20

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 72,9% من عينة الدراسة وظيفتهم عامل متمرس ونسبة 28,6% من

عينة الدراسة إطارات عليا ونسبة 27,1% من عينة الدراسة وظيفتهم عامل منفذ.

الشكل: يبين دائرة نسبية توضح الوظيفة المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات SPSS , V, 20

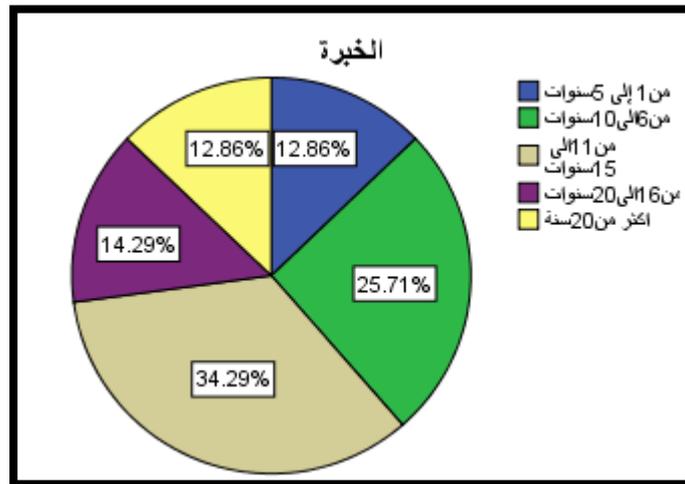
الجدول: يوضح توزيع الأفراد حسب عدد سنوات الخبرة.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	الخبرة Pourcentage cumulé
Valid e	من 1 إلى 5 سنوات	9	12.9	12.9	12.9
	من 6 إلى 10 سنوات	18	25.7	25.7	38.6
	من 11 إلى 15 سنوات	24	34.3	34.3	72.9
	من 16 إلى 20 سنوات	10	14.3	14.3	87.1
	أكثر من 20 سنة	9	12.9	12.9	100.0
Total		70	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات SPSS , V, 20

من الجدول نلاحظ ان نسبة 34,3 من عينة الدراسة خبرتهم من 11 الى 15 سنة ونسبة 25,7 من عينة الدراسة من 6 الى 10 سنوات ونسبة 14,3 من عينة الدراسة خبرتهم من 16 الى 20 سنة ونسبة 12,9 من عينة الدراسة خبرتهم من 1 الى 5 سنوات وبنفس النسبة خبرتهم أكثر من 20 سنة.

الشكل: يبين دائرة نسبية توضح الخبرة المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات SPSS , V, 20

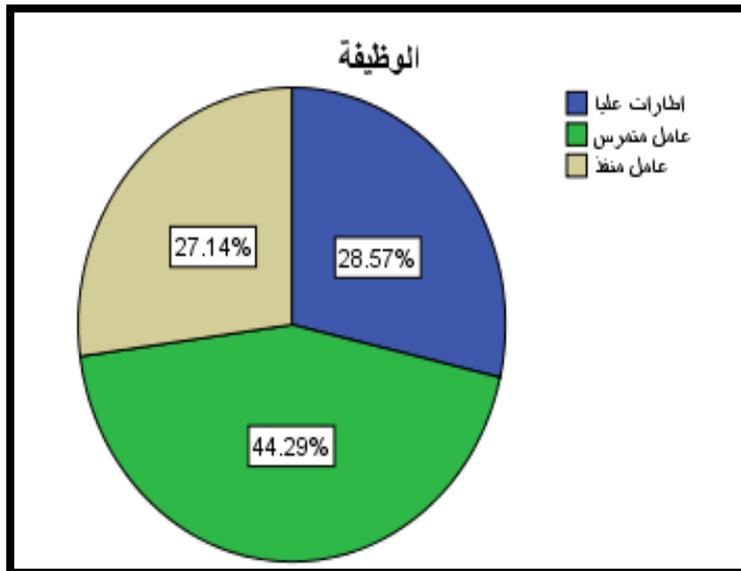
الجدول: يوضح توزيع الأفراد حسب الوظيفة.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	الموظفة Pourcentage cumulé
Valid e	اطارات عليا	20	28.6	28.6	28.6
	عامل متمرس	31	44.3	44.3	72.9
	عامل منفذ	19	27.1	27.1	100.0
Total		70	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات SPSS , V,20

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 72,9% من عينة الدراسة وظيفتهم عامل متمرس ونسبة 28,6% من عينة الدراسة إطارات عليا ونسبة 27,1% من عينة الدراسة عامل منفذ .

الشكل: يبين دائرة نسبية توضح الوظيفة المستجوبين.



المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات SPSS , V,20

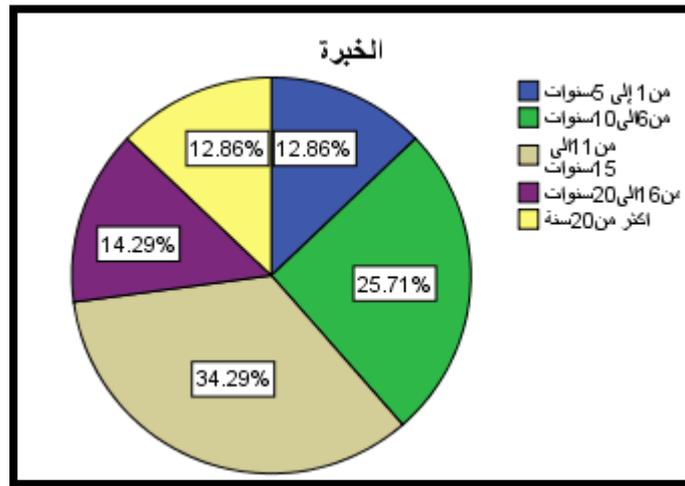
الجدول: يوضح توزيع الأفراد حسب عدد سنوات الخبرة.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	الخبرة Pourcentage cumulé
Valid e	من 1 إلى 5 سنوات	9	12.9	12.9	12.9
	من 6 إلى 10 سنوات	18	25.7	25.7	38.6
	من 11 إلى 15 سنوات	24	34.3	34.3	72.9
	من 16 إلى 20 سنوات	10	14.3	14.3	87.1
	أكثر من 20 سنة	9	12.9	12.9	100.0
Total		70	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات SPSS , V,20

من الجدول نلاحظ ان نسبة 34,3 من عينة الدراسة خبرتهم من 11 الى 15 سنة ونسبة 25,7 من عينة الدراسة من 6 الى 10 سنوات ونسبة 14,3 من عينة الدراسة خبرتهم من 16 الى 20 سنة ونسبة 12,9 من عينة الدراسة خبرتهم من 1 الى 5 سنوات وبنفس النسبة خبرتهم اكثر من 20 سنة.

الشكل: بين دائرة نسبية توضح الخبرة المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات SPSS , V,20

تحليل محاور الاستبيان :

الجدول: يوضح معامل الفاكرونباخ.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.882	28

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات SPSS , V, 20

من خلال الجدول نلاحظ ان معامل الفاكرونباخ للاستبيان بلغا 0,882 وهو في محور (0,5 - 0,9) وهذا يدل و صدق وثبات الاستبيان.

الجدول: يوضح المقاييس المستخدم ليكرت الخماسي.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.25-5

المصدر: من إعداد الطالبتين

تم قياس العبارات المشككة للاستبيان حسب سلم ليكرت (Likert) الخماسي والذي يمكن من قياس درجة موافقة أو عدم موافقة المستجوبين بالنظر إلى نص السؤال المطروح. وهذا المقياس أكثر شيوعا ويكون مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث اختبار واحد منها، ولتحديد طول مجال مقياس ليكرت الخماسي ونعني بذلك الحدود الدنيا والعليا، تم حسابه كالتالي: حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول المجال أي: $0.8 = 5/4$ ثم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة

الجدول: يوضح المحور الأول.

المتوسط الحاسي	الانحراف المعياري	موافق	موافق	محايد	غير	غير موافق	الأسئلة الخاصة بالمحور
		بشدة	بشدة		موافق	بشدة	
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
		%	%	%	%	%	
3.03	1.434	15	15	15	11	15	إن العالم عدل راية بتطبيق الجودة المؤسسة
		21.4	21.4	21.4	15.7	21.4	
3.50	1.225	15	28	9	13	5	أن الأعمال الجماعية ساهمت بتطبيق الجودة في مؤسسة
		21.4	40	12.9	18.6	7.1	
3.84	1.058	20	31	9	8	2	هناك تقييم خارجي من طرف الشركة أو مؤسسة للمية لأداء إدارة الجودة الشاملة
		28.6	44.3	12.4	11.4	2.9	
3.89	1.029	22	28	11	8	1	تقيماً لأداء علماء سوسومعايير المعتمدة كفاءة في ميدان تطبيق إدارة الجودة الشاملة
		31,4	40	15.7	11.4	1.4	
3.36	1.228	13	24	14	13	6	وضوح المعايير التقييمية مساهمة في إنتاجي
		18.6	34,3	20	18.6	8.6	
3.56	1.304	17	31	3	12	7	إن كلفه عنصر الجودة
		24,3	44.3	3.4	17.1	10.0	
3.33	1.370	13	29	8	8	12	أن جوهر إدارة الجودة الشاملة وعملية سينا المستمر
		18,6	41,4	11.4	11.4	17.1	
3.53	1.259	16	29	7	12	6	أن عملاً لاشياء الصحيحة بطريقة صحيحة من أساس إدارة الجودة الشاملة
		22.9	41,4	10	17.1	8.6	
3.47	1.359	19	24	5	15	7	من أهداف المؤسسة لديكم الحصول على اتعالمية لتطبيق الجودة مثلاً لا يزو
		27.1	34.3	7.1	21.4	10.0	
3.09	1.359	8	11.4	8	13	13	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة تصادية
		27	38.6	27	18.6	18.6	

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات SPSS , V, 20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة 4 سجلت أكبر متوسط حاسي قدر ب 3,89 وانحراف معياري 1,029 ونسبة 21.4% من عينة الدراسة موافقين بشدة واتجاه عام موافق والمتعلقة

بتقييم الأداء على أساس معايير المعتمدة على الكفاءة فيمدت تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتليها العبارة 3 بمتوسط حسابي قدر ب 3,84 وانحراف معياري 1,058 واتجاه عام موافق ونسبة %44.3 من عينة الدراسة موافقين على العبارة والمتعلقة ب هنا تقييم خارجي من طرف الشركة أو مؤسسة عالمية لأداء إدارة الجودة الشاملة والعبارة 6 بمتوسط حسابي 3,56 وانحراف معياري 1,304 واتجاه عام موافقين على العبارة والمتعلقة بأنك لفردهم عنصرا للجودة والعبارة 8 بمتوسط حسابي 3,53 وانحراف معياري 1,37 واتجاه عام موافقين والمتعلقة ب أنعملا لأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة من أساس إدارة الجودة الشاملة والعبارة 2 بمتوسط حسابي 3.5 وانحراف معياري 1,225 واتجاه عام موافق ونسبة %40 من عينة الدراسة موافقين على العبارة والمتعلقة بأن الأعمال الجماعية ساهم في تطبيق الجودة في المؤسسة والعبارة 9 بمتوسط حسابي 3,47 وانحراف معياري 1.359 واتجاه عام موافق ونسبة %34.3 من عينة الدراسة موافقين على العبارة والمتعلقة بمأهدا للمؤسسة لديكم الحصول على شهادة اتعملية لتطبيق الجودة مثلا لإيزو والعبارة 5 بمتوسط حسابي 3,36 وانحراف معياري 1.228 واتجاه عام موافق ونسبة %34,3 من عينة الدراسة موافقين على العبارة والمتعلقة ب وضوح المعايير التقييمية تساهم في رفع الأداء الإنتاجي والعبارة 7 بمتوسط حسابي قدر ب 3.33 وانحراف معياري 1,37 واتجاه عام موافق ونسبة %21.4 من عينة الدراسة موافقين على العبارة والمتعلقة بانالعام لعل دراية بتطبيقا لجودة المؤسسة والمحور الأول بمتوسط حسابي 3,09 وانحراف معياري 1,359 واتجاه عام موافق ونسبة %38,6 من عينة الدراسة موافقين على المحور.

الجدول يوضح المحور الثاني.

الانحراف المعياري	المتوسط الحاسبي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الأسئلة الخاصة بالمحور
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
		%	%	%	%	%	
1.059	3.46	7	37	11	11	4	تدرك الإدارة في المؤسسة أهمية جودة المنتجات
		10	52.9	15.7	15.7	5.7	
1.048	3.13	5	25	17	20	3	تلتزم الإدارة بتوفير المستلزمات (مادية ومالية والبشرية) التي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية
		7.1	35.7	24.3	28.6	4.3	
1.063	3.03	2	27	18	17	6	تضع الإدارة مقاييس عالمية معتمدة لضبط لجودة منتجاتها
		2.9	38.6	25.7	24.3	8.6	
1.052	3.10	3	27	20	14	6	تتمم مراجعة قضايا الجودة في اجتماعات الإدارة باستمرار
		4.3	38.6	28.6	20.0	8.6	
1.042	3.34	4	36	16	22.9	6	تلتزم الإدارة بمراقبة مستوى جودة المنتجات باستمرار
		5.7	51.4	22.9	11.4	8.6	
1.073	3.09	4	5.7	20	8.6	6	تلتزم الإدارة بمختلف المستويات الإدارية بتطبيق أنظمة الجودة
		5.7	35.7	28.6	21.4	15	
1.201	3.09	7	23	18	13	9	تحرص الإدارة على تحقيق الأداء الذي يليها معايير المطلوبة في المنتجات
		10	32.9	25.7	18.6	12.9	
1.266	2.86	4	26	9	18	13	تقوم الإدارة على الالتزام بمقاييس الانبعاث الملوثة الناتجة عن استخدامها بالمنتجات الاسمنتية
		5.7	37.1	12.9	25.7	18.6	
1.222	3.31	10	27	17	7	9	تقوم الإدارة بالمراجعة الدورية للمواصفات لمنتجاتها لتتماشى المواصفات المعتمدة عالميا
		14.3	38.6	24.3	10.0	12.9	
1.207	2.89	3	14	14	23	16	توفر الإدارة المواد اللازمة لتدريب العاملين على أساسيات إدارة الجودة الشاملة
		4.3	20.0	20.0	32.9	22.9	
1.176	2.50	7	24	19	12	8	تهتم الإدارة بتحسين وتطوير عمل كمشكله مستمر
		10.0	34.3	27.1	17.1	11.4	
1.084	2.57	17	21	21	17	15	تنفذ الإدارة بموظفيها الإشراف على اتخاذ بعض القرارات
		8.5	46.3	30.0	24.3	21.4	

1.125	2.54	0	18	19	17	16	التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة
		00	25.7	27.1	24.3	22.9	

المصدر: من إعداد الطالبين من مخرجات SPSS , V, 20

من خلال الجدول نلاحظ ان العبارة 1 بلغت أكبر متوسط حسابي قدر ب3,46 وانحراف معياري قدر ب1,048، واتجاه عام موافق ونسبة 52.9 % من عينة الدراسة موافقين على العبارة والمتعلقة بتدرك الإدارة في المؤسسة أهمية جودة المنتجات والعبارة 5 بمتوسط حسابي قدر ب3.34 وانحراف معياري 1.042 واتجاه عام موافق ونسبة 51.4% من عينة الدراسة موافقين على العبارة والمتعلقة ب تلتزم الإدارة بمراقبة مستوى جودة المنتجات باستمرار والعبارة 2 بمتوسط حسابي قدر ب3.13 وانحراف معياري 1.059 واتجاه عام موافق ونسبة 35.7% من عينة الدراسة موافقين على العبارة والمتعلقة ب تلتزم الإدارة بتوفير المستلزمات (مادية ومالية والبشرية) التي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية والعبارة 4 بمتوسط حسابي 3.1 وانحراف معياري قدر 1.052 واتجاه عام موافق ونسبة 38.6% من عينة الدراسة موافقين على العبارة تتممراجعة قضايا الجودة في اجتماعات الإدارة باستمرار والعبارة 9 بمتوسط حسابي قدر ب3.31 وانحراف معياري 1.222 واتجاه عام موافق ونسبة 38.6% من عينة الدراسة موافقين على العبارة والمتعلقة بتقوم الإدارة بالمراجعة الدورية للمواصفات المنتجة لتتماشوا مع المواصفات المعتمدة عالميا والعبارة 7 و8 بنفس المتوسط الحسابي والمقدر ب3.09 وانحراف معياري 1.073 ونسبة 35.7% من عينة الدراسة موافقين على العبارة 7 تلتزم الإدارة بمختلف المستويات الإدارية بتطبيق أنظمة الجودة ونسبة 32.9% من عينة الدراسة موافقين على العبارة 8 والمتعلقة بتحرص الإدارة على تحقيق الأداء الذي يلي المعايير المطلوبة في المنتجات والعبارة 3 بمتوسط حسابي قدر ب3.03 وانحراف معياري 1.06 واتجاه عام موافق ونسبة 38.6% من عينة الدراسة موافقين على العبارة والمتعلقة بتضع الإدارة مقاييس عملية معتمدة لضبط الجودة منتجاها والعبارة 11 بمتوسط حسابي 2.89 وانحراف معياري 1.207 واتجاه عام محايد ونسبة ونسبة 32.9% من عينة الدراسة غير موافقين على العبارة ومتعلق ب توفر الإدارة للمواد اللازمة لتدريب العاملين على أساليب وإدارة الجودة الشاملة والعبارة 10 بمتوسط حسابي 2.86 وانحراف معياري 1.699 واتجاه عام محايد ونسبة 37.1% من عينة الدراسة موافقين على العبارة والمتعلقة ب تقوم الإدارة علنا للالتزام بمقاييس السلامة انبعاث الملوثات الناتجة عن استخدام المنتجات الإسمنتية والعبارة 13 بمتوسط حسابي 2.57 وانحراف معياري 1.084 واتجاه عام غير موافق ونسبة 30% من عينة الدراسة محايدين على العبارة والمتعلقة بتتفاد الإدارة بموظفيها إشراكهم في اتخاذ بعض القرارات والمحور الثاني بمتوسط حسابي 2.54 وانحراف معياري 1.125 واتجاه عام محايد

الجدول يوضح المحور الثالث.

الانحراف المعياري	المتوسط الحاسبي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الأسئلة الخاصة بالمحور
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
		%	%	%	%	%	
1.056	2.99	3	22	23	15	7	يسنجمسلوكالمؤسسةمعشعارتها
		4,3	31.4	32.9	21.4	10	
.9820	2.86	3	15	26	21	5	أنالعمالجماعيساهمفبتطبيقالجودةفيالمؤسسة
		4.3	21.4	37.1	30	7.1	
1.157	2.90	6	17	19	20	8	تسودداخلامؤسسةقواعدامةلسلوكتحكمصرفاتجميعنواحيالعمل
		8,6	24,3	27.1	28,4	11.4	
1.042	2.41	3	7	91	28	13	تسعالادارةالثقافةالتحسينالمستمر فيمخ تلفنواحيالعمل
		4.3	10	27.1	40.0	18.6	
1.034	2.79	4	14	20	27	5	تعهدالمؤسسةنظاماتصالالمفتوحبينالرؤساء والمرؤوسين
		5.7	20	28.6	38.6	7.1	
1.106	2.63	3	15	15	27	10	يتصفنظامالمكفأالترقياتبالنزاهةفيالمؤسسة
		4.3	21.4	21.4	38,6	14.3	
1.260	2.91	11	10	20	20	9	تشجعالمؤسسائتموضفهاعلمالابتكار
		8	11.4	8	11.4	8	
		15.7	14.3	28.6	28.6	12.9	
.8370	2.10	0	3	19	30	18	ثقافةالجودةالشاملةفيالمؤسسةالاقتصادي
		0	4.3	27.9	42.9	25.7	

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات SPSS , V,20

من جدول نلاحظ ان العبارة 1 بلغت متوسط حسابي قدر ب 2.99 وانحراف معياري 1.056 واتجاه عام موافق ونسبة 37.1% من عينة الدراسة محايدين على العبارة والمتعلقة بيسنجمسلوكالمؤسسةمعشعارتها والعبارة 8 بمتوسط حسابي قدر ب 2.91 وانحراف معياري 1.26 واتجاه عام موافق ونسبة 28.6% من عينة الدراسة

محايدین علی العبارة والمتعلقة تشجع المؤسسة على الابتكار والعبارة 3 وبتوسط حسابي قدر ب 2,9 وانحراف معياري 1.157 ونسبة 28.4% من عينة الدراسة غير موافقين على العبارة والمتعلقة تسود داخل المؤسسة قواعد عامة لسلوك تحكم تصرفات جميع نواحي العمل والعبارة 2 وبتوسط حسابي 2.86 وانحراف معياري 0.892 واتجاه عام موافق ونسبة 30% من عينة الدراسة غير موافقين على العبارة والمتعلقة بأن العمال لجماعيا هم في تطبيق الجودة في المؤسسة والعبارة 7 وبتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري 1.106 واتجاه عام محايدین ونسبة 28.6% من عينة الدراسة غير موافقين على العبارة والمتعلقة يتصفن نظام المكافآت والترقيات بالنزاهة في المؤسسة والعبارة 6 وبتوسط حسابي قدر ب 2.79 وانحراف معياري 1.034 واتجاه عام محايد ونسبة 38.6% من عينة الدراسة غير موافقين على العبارة والمتعلقة تعتمد المؤسسة نظام اتصال مفتوح بين الرؤساء والمرؤوسين والعبارة 5 وبتوسط حسابي 2.41 وانحراف معياري 1,042 واتجاه عام غير موافق ونسبة 40% غير موافقين على العبارة والمتعلقة بتسعى الإدارة لثقافة التحسين المستمر في مختلف نواحي العمل والمحور الثالث وبتوسط حسابي 2.1 وانحراف معياري 0.837 واتجاه عام غير موافق.

تحليل فرضيات الدراسة.

H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالات إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

H₁: يوجد علاقة ذات دلالات إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

Corrélations				
		تأثير العاملين على إدارة الجودة الشاملة	التزام الإدارة العليا الجودة الشاملة	ثقافة الجودة الشاملة للمؤسسة الاقتصادية صادية
تأثير العاملين على إدارة الجودة الشاملة	Corrélation de Pearson	1	0.674	0.506
	Sig. (bilatérale)		0.000	0.000
	N	70	70	70
التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة	Corrélation de Pearson	0.674**	1	0.357**
	Sig. (bilatérale)	0.000		0.002
	N	70	70	70
ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية	Corrélation de Pearson	0.506**	0.357**	1
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.002	
	N	70	70	70

المصدر: من إعداد الطالبين من مخرجات SPSS , V,20

من خلال جدول الارتباط نلاحظ انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية والتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة عند معامل ارتباط موجبة قدر ب 0.674 وأيضا بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية و ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية عند معامل ارتباط موجبة 0.506 ويوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة و ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية عند معامل ارتباط موجبة ضعيف قدر ب 0.357.

H₀: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الجودة الشاملة على المؤسسة الاقتصادية

H₁: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الجودة الشاملة على المؤسسة الاقتصادي

جدول : تحليل أحادي التباين.

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	17.078	2	8.539	8.139	0.001
	Résidu	70.293	67	1.049		
	Total	87.371	69			

المصدر : من إعداد الطالبتين من مخرجات SPSS , V,20

H_0 : نموذج الانحدار غير ملائم للدراسة

H_1 : نموذج الانحدار ملائم للدراسة

- من خلال جدول اختبار التباين أن قيمة Sig تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوي 5% ومنه نرفض فرض العدمي H_0 ونقبل فرض البديل والقائل أن نموذج الانحدار ملائم للدراسة

الجدول رقم 29: يوضح معاملات الانحدار

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.051	.390		2.695	0.009
	ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية	.381	.153	.283	2.487	0.115
	تأثير العاملين على إدارة الجودة الشاملة	.224	.094	.271	2.378	0.020

المصدر : من إعداد الطالبتين من مخرجات SPSS , V,20

Y : التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة.

X_1 : ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

X_2 : تأثير العاملين على إدارة الجودة الشاملة.

$$Y = 1.051 + 0.381x_1 + 0.224x_2$$

من خلال جدول معاملات الانحدار نلاحظ انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمحور التزام العاملين في تطبيق الجودة الشاملة على التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة ، و يظهر ذلك من خلال قيمة احتمال احصائية «t student» و التي تساوي 0.02 وهي اصغر من قيمة 0.05 ومنه نرفض فرض العدم ونقبل فرض البديل أي هناك تأثير لمتغير العاملين في ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاسمنت سعيدة أي كلما ارتفع متغير العاملين في ادارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة ترتفع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة ب 0.38. كما نلاحظ عدم وجود تأثير للمحور ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية على التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة حيث احتمال احصائية «t student» و التي تساوي 0.115 هي اكبر من قيمة 0.05 ومنه نقبل فرض العدم.

نتائج الدراسة:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية والتزام العاملين بالجودة الشاملة.

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية و ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت بسعيدة في جانبها التطبيقي .حيث قمنا بالتعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي و التعرف على المتغيرات الدراسة و المتمثلة في التزام الادارة والتزام العمال و ثقافتهم بتطبيق الجودة الشاملة. قتبين انه يوجد علاقة معنوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية والتزام العاملين بالجودة الشاملة. و انه لا يوجد علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية و ثقافة الجودة الشاملة .

خاتمة عامّة

الخاتمة العامة:

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع اتضح لنا أن للجودة الشاملة أهمية قصوى في الإقتصاد المعاصر مما لها من اثر على المؤسسات وبقائها،لذا وجب على المؤسسات الإقتصادية ومنها الجزائرية الإهتمام بالجودة الشاملة التي من شأنها تحسين الإنتاجية،وأيضا الأسلوب المعتمد في جميع أنشطة المؤسسة من أجل الحصول بمنتجاتها وخدماتها إلى مستوى القبول العالمي،وبالتالي الحصول على شهادة المطابقة الدولية الإيزو، إذ تعتبر جميع المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو مقيدة بتطبيق نفس القواعد والشروط والتي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة. فالإيزو يحقق العديد من المزايا للمؤسسة وإن تطبيق الإيزو 9001 يؤدي إلى نشر الوعي بالجودة بين الأفراد وتوفير مناخ يمكن من التقدم نحو إدارة الجودة الشاملة.

في نفس السياق يعتبر مستقبل الجودة في المؤسسات الجزائرية مرهون ببناء ثقافة الجودة، كشرط مسبق لا بد منه، كي تنجح المؤسسات في تحسين الجودة. فثقافة الجودة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى تسيير شؤونها الداخلية. وهذا ما تم التوصل اليه بعد قيامنا بالدراسة الميدانية في احدى المؤسسات الإقتصادية العمومية (مؤسسة الإسمنت بسعيدة) حيث خلصت الدراسة الى انه يوجد تطبيق جزئي لادارة الجودة الشاملة في المؤسسة نظرا لغياب ثقافة الجودة بين العمال في المؤسسة في حد ذاتها وذلك راجع لتهاون العمال او عدم إظهارهم للمشاكل تخوفا من المدير.

وأخيرا نقترح بعض التوصيات التي نراها مفيدة للنهوض بالجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة خاصة والمؤسسات الجزائرية عامة:

- 1- ضرورة ادراج وظيفة الجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- 2- الإهتمام بالتحسين المستمر والتركيز على العميل .
- 3- التنبأ بالمشكل قبل الأوان وإضهاره.
- 4- في إطار تعزيز العلاقة بين المؤسسة وزبائنها،يصبح من الأهمية بمكان انشاء خلية استقبال تابعة للمديرية التجارية،من أجل استقبال الشكاوي والإقتراحات التي يتسنى للمؤسسة تحسين تلبية متطلبات زبائنها .
- 5- انشاء شبكة اتصالات فعالة في جميع المستويات لتحقيق الهدف المسطر في أقصر وقت ممكن.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع بالعربية:

الكتب:

- 1- د.غسان قاسم داود الاحي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية - معايير و تطبيقات و نماذج - دار المنهجية للنشر و التوزيع سنة 2005.
- 2- د.حسين محمد الحراشنة إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوصفي - دار جليس الرمان الصفحة 19.
- 3- د.احمد يوسف دودين - إدارة الجودة الشاملة - جامعة الزرقاء - قسم إدارة الأعمال - الأكاديميون للنشر و التوزيع - عمان - الأردن .
- 4- د.محمد عبد الفتاح - إدارة الجودة الشاملة و بناء قدرات المنظمات الاجتماعية قلنا يا و روى معاصرة - محمد المعهد العلى للخدمة الاجتماعية بلا سكانية - دار النشر المكتب الجامعي الحديث - عمان .
- 5- راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن: داراليازوري، طبعة الأولى.
- 6- مهدي صالح السامرائي، "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: دارحريز، الطبعة الأولى.
- 7- محمد عبد الوهاب العزاوي، "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: جامعة السراء الخاصة 2004/2005 ص 7
- 8,
- 8- فتحي أحمد يحي العالم ،نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري، عمان، 2010، ص143
- 9- علوان قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، دار النشر والتوزيع، عمان، سنة 2005
- 10- الدكتور فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دارالبداية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2015
- 11- جمال الدين للعبوسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة الجزائر، سنة 2003
- 12- نزار عبد المجيد البرواري، إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والريادة، مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2011

المذكرات:

- 1- منتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا
- 2- علالي مليكة، "أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل بسكرة"، شهادة ماجستير، غير منشورة، (جزائر، جامعة خيضر، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية)، سنة 2004، 2003
- 3- خالد بن جميل مصطفى زقزوق، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع و التعليم المستمر بجامعة ام القرى" شهادة ماجستير، غير منشورة، مملكة العربية السعودية، جامعة ام القوي، وكلية التربية، سنة 2008
- 4- بوعنانوالدين، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في مؤسسة المينائية بسكيكدة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، (الجزائر، جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و تجارة)، سنة 2006/2007
- 6- عزة بنت محمد الغامدي، | "تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة" نرسالة ماجستير، غير منشورة، سعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية و ادارة، 2006
- 7- يحي بويقات عبد الكريم، اشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، سنة 2008-2009
- 8- عيسى النبوية، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، سنة 2009

9-زواق عبد العزيز،متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية،مذكرة ماجستير تخصص تسويق،جامعة البليدة،سنة2006

10-بن كتوفطاوشورية،وضعية تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم التسيير،جامعة الجزائر،سنة 2008-2009

11-محمد بن شايب،تحقيق إدارة الجودة في ظل تحديات السوق،مذكرة ماجستير،جامعة الجزائر،2008-2009

12-عمران حميدة،أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الإقتصادية،دراسة حالة لمؤسسة "المطاحن الكبرى دحماني" بأولاد موسى-بومرداس-مذكرة لنيل شهادة ماستر،تخصص:إدارة أعمال إستراتيجية،جامعة البويرة 2011-2012

مجلات ومؤتمرات :

1_بن عنتر عبد الرحمان،"إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"،جامعة الجزائر،مجلة الباحث ورقلة العدد06/2008 ص178.

2-موسى اللوزي،"إدارة الجودة الشاملة"،المؤتمر العربي السنوي العلمي في إدارة الإبداع وتجديد،مصر،27-29 نوفمبر 2004.

3-احمد بن عيشاوي،"معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"،ورقلة،مجلة الباحث،العدد04/20069

منتديات :

1-منتدى الملكة للجودة www.al-malekh.com

2-ويكيديا، الموسوعة الحرة <https://ar.wikipedia.org/wiki>

3-الموقع العربي الموضوع <http://mawdoo3.com>

4-المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،<https://hrdiscussion.com>

العلماء حقا

استبيان

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته...

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد
وتسيير مؤسسة بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: {مؤسسة الاسمنت بسعيدة} يشرفنا ان نضع بين أيديكم هذه الاستبانة
راجيا منكم الإجابة عن الأسئلة نحيطكم علما أن إجاباتكم تستعمل لغرض البحث العلمي
فقط.

وأخيرا تفضلوا منا، فائق التقدير والاحترام.

شكرا مسبقا على حسن تعاونكم معنا.

ملاحظة : يتم اختيار الخانة المناسبة بوضع علامة √

الجزء الأول :بيانات شخصية

الجنس:

ذكر: أنثى:

العمر:

أقل من 30 سنة 30 إلى 40 40 إلى 60 60 إلى

المؤهل العلمي:

متوسط فاقثانوي د عليا

الوظيفة :

اطارات عليا مرسعامل منفذ

عدد سنوات الخبرة:

من 01 إلى 5 6 إلى 10 11 إلى 15 16 إلى 20

أكثر من 20

استبيان الدراسة:

واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية .

1- تأثير العاملين علي ادارة الجودة الشاملة

فقرات تأثير العاملين علي ادارة الجودة الشاملة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1-	ان العامل على دراية بتطبيق الجودة المؤسسة
					2-	ان العمل الجماعي يساهم في تطبيق الجودة في المؤسسة .
					3-	هناك تقييم خارجي من طرف الشركة او مؤسسة عالمية لاداء ادارة الجودة لديكم .
					4-	تقيم الاداء على اساس ومعايير المعتمدة على الكفاءة في مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة .
					5-	وضوح المعايير التقييم تساهم في رفع الاداء الانتاجي .
					6-	ان كل فرد هم عنصر الجودة.
					7-	ان جوهر ادارة الجودة الشاملة ه عملية التحسين المستمر.
					8-	ان عمل الاشياء الصحيحة بطريقة صحيحة من اساس ادارة الجودة الشاملة
					9-	من اهداف المؤسسة لديكم الحصول على شهادات عالمية لتطبيق الجودة مثل الايزو.

2- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات التزام الادارة بالجودة الشاملة
					1- تدرك الادارة ا في المؤسسة اهمية جودة المنتجات
					2- تلتزم الادارة بتوفير المستلزمات (مادية ومالية والبشرية) التي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية.
					3 - تضع الادارة مقاييس عالمية معتمدة لضبط الجودة منتجاتها.
					4- تتم مراجعة قضايا الجودة في اجتماعات الادارة باستمرار .
					5- تلتزم الادارة بمراقبة مستوي جودة المنتجات باستمرار.
					6- تلتزم الادارة مختلف المستويات الادارية بتطبيق انظمة الجودة .
					8- تحرص الادارة على تحقيق الاداء الذي يلبي المعايير المطلوبة في المنتجات.
					9- تقوم الادارة على الالتزام بمقاييس الانبعاثات الملوثة الناتجة عن استخدام المنتجات الاسمنتية.
					10- تقوم الادارة بالمراجعة الدورية للمواصفات المنتجات لتتماشى والمواصفات المعتمدة عالميا .
					11- توفر الادارة المواد اللازمة لتدريب العاملين على اساليب وادوار ادارة الجودة الشاملة.
					12- تهتم الإدارة بتحسين وتطوير عملك بشكل مستمر.
					13- تتفق الإدارة بموظفيها لإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات.

3- ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية
					4- ينسجم سلوك المؤسسة مع شعارتها .
					5- تقييم المؤسسة لائقة شراكة مع الموردين لتحقيق المصالح المشتركة .
					3 – تسود داخل المؤسسة قواعد عامة لسلوك تحكم تصرفات جميع العاملين .
					4-تسعى الإدارة إلى ثقافة التحسين المستمر في مختلف نواحي العمل .
					5-تعتمد المؤسسة على نظام اتصال مفتوح بين الرؤساء والمرؤوسين .
					6- يتصف نضام المكفاءات الترقيات بالنزاهة في المؤسسة.
					7-تشجع المؤسسة موظفيها على الابتكار .



