الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليـــم العالـــي والبحـث العلمـي

جامعـة يحي فارس بالمدية

كليـة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسييـر

قسـم علوم التسييـر

تخصص إدارة الأعمال

مطبوعة في مقياس

إدارة الجـودة

من إعداد الدكتور قبطـان شوقـي

السنة الجامعية 2020/2019

قال تعالى

" وقل ربي زدني علما "

'صدق الله العظيم'

" الهم إني أسألك علما نافعا ورزقا طيبا وعملا متقبلا "

إلى روح أمي وروح جدتي وجدي

رحمهم الله وتغمدهم برحمته ومغفرته وعفوه

فهرس المطبوعة

فهرس المطبوعة	
قائمة الجداول والأشكال	
مقدمة	
المبحث الأول: إطار مفاهيمي للجودة	03
المطلب الأول: تعريف الجودة وأهميتها	03
المطلب الثاني: أبعاد الجودة	06
المطلب الثالث: أشكال الجودة	08
المطلب الرابع: تكلفة الجودة	10
هوامش المبحث الأول	13
المبحث الثاني: إطار مفاهيمي لإدارة الجودة	14
المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة	14
المطلب الثاني: تنظيم إدارة الجودة	20
المطلب الثالث: وظائف إدارة الجودة	22
هوامش المبحث الثاني	24
المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة حسب مواصفات ISO 9000	25
المطلب الأول: مفهوم مواصفات الجودة ISO 9000	25
المطلب الثاني: هيكل مواصفات الجودة ISO 9000	28
المطلب الثالث: نظام التقييس في الجزائر ومواصفات الجودة ISO 9000	40
هوامش المبحث الثالث	47
المبحث الرابع: الضبط الإحصائي للجودة (مراقبة الجودة)	48
المطلب الأول: مفهوم مراقبة الجودة	48

المطلب الثاني: أساليب الرقابة على الجودة	51
المطلب الثالث: أسلوب ستة سيجما	59
هوامش المبحث الرابع	61
المبحث الخامس: إطار مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة	62
المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة	62
المطلب الثاني: رضا العميل	71
المطلب الثالث: التحسين المستمر	78
المطلب الرابع: العمل الجماعي (حلقات الجودة)	82
هوامش المبحث الخامس	85
المبحث السادس: التشجيع على تبني إدارة الجودة الشاملة	87
المطلب الأول: جائزة ديمنج للجودة	87
المطلب الثاني: الجائزة الأوروبية للجودة	90
المطلب الثالث: جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية للجودة	94
المطلب الرابع: الجائزة الجزائرية للجودة	98
هوامش المبحث السادس	102
قائمة المراجع	103

قائمة الجداول والأشكال

الرقم	عناوين الجداول	الصفحة
01	عناصر مواصفات الإيزو 9000 لسنة 1994	29
02	مجالات تطبيق الإيزو 9001 و 9004 لسنة 2000	33
03	القيم الثابتة لخريطة الرقابة على المتوسطات	52
04	مستويات ستة سيجما لكل مليون وحدة	60
05	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية	63
06	مقارنة بين فريق العمل وحلقات الجودة	83

الرقم	عناوين الأشكال	الصفحة
01	سيرورة إدارة الجودة	15
02	مكونات نظام إدارة الجودة	17
03	موقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي (نظرة ضيقة)	21
04	موقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي (نظرة موسعة)	21
05	نموذج إدارة الجودة الإيزو 9001 لسنة 2000	34
06	هيئات التقييس في النظام الجزائري وآلية عمله	42
07	خطوات مراقبة الجودة	49
08	أسس إدارة الجودة الشاملة	63
09	أشكال العميل	71
10	دورة ديمنج	79
11	جوانب التقييم حسب الجائزة الأوروبية للجودة	91
12	جوانب التقييم حسب مالكولم بالدريج للجودة	96

المقدمة:

صحيح أن الاهتمام بمفهوم الجودة ظهر بظهور الإنسان على وجه الأرض، ولعل ممارساته اليومية والحضارات التي أسّسها والديانات التي تبعها شاهدة على ذلك، فديننا الإسلامي كرّس الجودة كقيمة ثابتة تظهر في الآيات القرآنية والأحاديث النبوية التي أشارت إليها. فيقول تعالى في سورة الكهف"30" (إنّا لا نضيّع أجر من أحّسن عملا)، ويقول صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه).

إلا أن الاهتمام العلمي والأكاديمي والتطبيقي بمفهوم الجودة بدأ يأخذ تسارعا بعد الحرب العالمية الثانية، ولقد حفّز هذا التسارع عدة عوامل لعل أبرزها هو اشتداد المنافسة التي أضحت عالمية ما فرض على المؤسسات للخروج من المنافسة السعرية الحادة الاتجاه نحو البحث عن التميز من خلال الاهتمام بالجودة.

هذا الاهتمام نتج عنه ظهور مصطلحات عديدة ومتقاربة كالنوعية وإدارة الجودة ونظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة وهي مفاهيم أكاديمية جاءت بها التطورات التي عرفها الفكر الإداري والذي اجتهد فيها الباحثون في إيجاد مصطلحات تواكب التطور السريع في الطروحات النظرية المتعددة.

في هذا الإطار تظهر أهمية هذه المطبوعة التي جاءت لتوضّح المفاهيم المختلفة المرتبطة بالجودة، حيث تتناول هذا الميدان المهم من ميادين تخصص إدارة الأعمال في ستة مباحث كالتالي:

يركز المبحث الأول على الجودة كمصطلح من خلال تعريفه وإبراز اختلافه عن مصطلحات متقاربة، إضافة إلى إظهار أهمية الجودة في المؤسسة وأشكالها المختلفة.

أما المبحث الثاني فيهتم بالجودة كوظيفة إدارية في المؤسسة، ولهل هذا ما يظهره مصطلح إدارة الجودة، حيث يركز هذا المبحث على منظومة إدارة الجودة في المؤسسة وهيكلها التنظيمي وموقعها في تنظيم المؤسسة

المبحث الثالث جاء لتكملة سابقه وهذا بوضع إدارة الجودة في إطار ما يعرف بالمواصفات العالمية للجودة التي توضع دوريا من طرف المنظمة العالمية للتقييس (ISO).

اهتم المبحث الرابع بمراقبة الجودة داخل المؤسسة، حيث استعرضنا من خلال هذا المبحث بعض الأساليب الإحصائية التي يمكن أن تستند عليها المؤسسة في ضبط الجودة بمنظومتها الداخلية.

بخصوص المبحث الخامس فكان الاهتمام بالجودة كثقافة في المؤسسة أو فلسفة إدارية رائدة تجد منبعها في الثقافة اليابانية، ويستعمل مصطلح إدارة الجودة الشاملة ليعكس هذه الفلسفة في التسيير، حيث يتناول هذا المبحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومرتكزاتها الرئيسية، ونخص بالذكر رضا العميل والتحسين المستمر والعمل الجماعي.

وأخيرا المبحث السادس الذي جاء لإبراز المكانة المرموقة التي تحظى بها إدارة الجودة الشاملة في مختلف الدول والمنظمات العالمية، وتظهر هذه المكانة من خلال الجوائز الإقليمية والوطنية التي ما فتأت تقدمها الدول لمؤسساتها تشجيعا لها على تبني هذه الفلسفة في التسيير. ولعل الجائزة الأوروبية والأمريكية وفي بلدنا الجائزة الجزائرية أفضل دليل على ذلك.

المبحث الأول: إطار مفاهيمي للجودة

يحظى مفهوم الجودة باهتمام كبير سواء من قبل الأفراد أو من قبل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وهذا الاهتمام أدى إلى تباين واختلاف مفهوم الجودة حيث يعني مفهومها بوجه عام بأنها أشياء كثيرة لعديد من الناس بالرغم من أنها غير ملموسة ولكنها حقيقة واضحة قد تكون محدودة المعالم ولكنها بدون حدود أو نهاية. ونهدف من خلال هذا المبحث إلى إلقاء الضوء على ماهية الجودة بتناول تعريفها وبعض الجوانب الأخرى لها مثل أهميتها وأشكالها وأبعادها والكلف المرتبطة بها.

المطلب الأول: تعريف الجودة وأهميتها

أولا: تعريف الجودة:

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والقلاع والقصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية[1].

أما لغة فمصطلح الجودة مشتق من الجيد وهو نقيض الرديء وأصله جيود من جودة أي صار جيدا.

أما اصطلاحا فإن مفهوم الجودة يأخذ العديد من المعاني التي تحمل في طياتها بعض الاعتبارات والتي قد تختلف باختلاف الجهة التي تستخدمها، فالجودة تعد شيئا نسبيا يختلف باختلاف الجهة أو الفرد الذي يستعملها، وفي هذا الإطار يقسم (Garvin) (1988) تعريفات الجودة إلى خمسة مجموعات تشكل بذلك خمسة مداخل رئيسية للجودة نشرحها فيما يلي[2]:

1- المدخل المبني على أساس الزبون:

تعبّر الجودة عن مدى الرضا الذي تحققه مواصفات المنتج لدى الزبون، فالجودة العالية من منظور الزبون هي التي تتوافق مع أعلى درجات الرضا لديه[3].

فيقول (Deming) (1986) الجودة يجب أن ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية.

وحسب (Evans) (1993) الجودة هي تلبية توقعات الزبون أو ما يتفوق عليها.

أما (Feignbaum) (1991) فالجودة هي المزيج الكلي لخصائص المنتج المتأتي من التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والذي من خلاله سيلبي المنتج في الاستعمال توقعات الزبون.

كما تعرفها (الجمعية الأمريكية لضبط الجودة)[4] بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين.

وحسب المنظمة العالمية للتقييس (ISO)[5] فهي تعني مجموعة الخصائص والميزات الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة للزبون.

وأخيرا (Peter/Waterman) الجودة تعني إغراء الزبون وليس فقط ارضاءه.

2- المدخل المبني على أساس المنتوج

الجودة هي مجموعة من الخصائص والصفات المتعلقة بالمنتوج والقابلة للقياس في شكل كمي لتوضيح مستوى الجودة العالية.

فيقول (Juran) (1993) الجودة هي مدى ملائمة المنتج للاستخدام.

وحسب (Taguchi) (1984) الجودة تعني تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل، وتتضمن تلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها...

ويقول (Mitra) (1993) إن الجودة تعني ملائمة المنتج لتلبية الاستعمال المقصود منه.

3- المدخل المبني على أساس التصنيع

ترتبط الجودة هنا بمدى المطابقة والالتزام بمواصفات التصميم المطلوبة، ويتم قياس الجودة طبقا للمعايير الموضوعة من قبل المؤسسة وعادة ما تستند هذه المعايير إلى الرغبة في زيادة الإنتاجية والسيطرة على التكاليف والعمل على تخفيضها[6].

فحسب (Grosby) (1974) الجودة هي المطابقة للمواصفات أو المتطلبات.

ويقول (**جيلمور**)[7] الجودة هي درجة مطابقة منتج معين لتصميمه ومواصفاته.

4- المدخل المبني على أساس القيمة

يمثل هذا الاتجاه مدخلا للتوفيق بين المقاربة التسويقية المبنية على الزبون ومقاربة المنتج المبنية على العملية، أي مدى التوافق بين الجودة والتكاليف التي يتحملها المنتج وبين الجودة والسعر الذي يتحمله الزبون في سبيل الحصول على المنافع[8].

فيقول (Bank) (2000) تعني الإشباع التام لاحتياجات الزبون بأقل تكلفة داخلية.

وأخيرا (J.Teboul) هي قابلية إرضاء حاجات الشراء والاستعمال بأحسن تكلفة لتخفيض الخسائر وأفضل من المنافسين.

5- المدخل المبني على أساس التفوق أو تميز

الجودة هي مفهوم مطلق يعكس أعلى مستويات التفوق والكمال، حيث لا يمكن تعريفها أو قياسها ووصفها في مواصفات للتشغيل، وإنما يمكن الاستدلال عليها والإحساس بها فقط[9].

فيقول (Connell) تعني المتانة والأداء المتميز للمنتج.

وحسب (J.Groocock) الجودة تعني تحديد السعر والوقت الملائم للتسليم.

ثانيا: أهمية الجودة:

تعتبر الجودة معيارا أساسيا يتحدد على ضوءه حجم الطلب على منتجات المؤسسة وبالتالي قدراتها على إرضاء الزبائن وضمان الاستقرار والبقاء[10].

1- **سمعة المؤسسة:** أو شهرة المؤسسة فهي تستمد من جودة مخرجاتها، ويتبين هذا من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة بالموردين وعمالها ومحاولة تقديم منتجات تلبي وتشبع رغبات وتوقعات الزبائن، أي أن مفهوم الجودة لا يقتصر على جودة السلعة ولكن يمتد ليشمل ما تقدمه المؤسسة من منتجات جديدة أو ممارسات موظفيها أو في علاقاتها بالموردين.

2- **المنافسة والميزة التنافسية:** تنافسية المؤسسة تتوقف على مدى اكتسابها للميزة التنافسية التي تعد الجودة أحد أبعادها إلى جانب بعد السعر، لذا تسعى كل مؤسسة لتحقيق الجودة والوصول إلى المنافسة العالمية وتحقيق الحصص السوقية والأرباح.

3- **ضمان الاستمرارية:** تظهر أهمية الجودة في كونها الضامن[11] لاستمرارية المؤسسة، فهذه الأخيرة إذا كانت تحقق الأرباح ولها حصص سوقية مقبولة في السوق بسبب قدراتها على إرضاء الزبون من خلال توفرها على الجودة فإن ذلك من شأنه أن يضمن استمرار المؤسسة مستقبلا في تحقيق الأرباح وضمان حد مقبول من المبيعات وكل هذا عكس ما إذا كانت أرباح المؤسسة ومبيعاتها مصدرها مواقف ظرفية أو ملائمة ككوارث طبيعية (زيادة الطلب على البيوت الجاهزة بسبب مخلفات الزلزال مثلا)، أو (زيادة الطلب على المشروبات الغازية خلال شهر رمضان). فهذا من شأنه أن يفتح المجال لإمكانية عدم القدرة على تحقيق الأرباح وضمان المبيعات مستقبلا[12].

4- **حماية المستهلك:** تطبيق الجودة في نشاطات المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة من شأنه أن يساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة، أما عندما يكون مستوى الجودة منخفضا فهذا ينتج عنه إحجام المستهلك عن شراء المنتجات. إنّ عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه.

5- التكاليف والحصة السوقية: يعتبر تحقيق الجودة المطلوبة في جميع عمليات ومراحل الإنتاج مهما لإتاحة الفرصة واكتشاف الأخطاء وتلافيها من أجل التقليل من تحمل أعباء تكاليف إضافية والوصول إلى الاستفادة القصوى من زمن عمل الآلات وتقليل زمن التوقعات بسبب الأعطال في مرحلة الإنتاج، وبالتالي خفض التكاليف وزيادة الحصة السوقية وتحقيق الأرباح.

المطلب الثاني: أبعاد الجودة:

لكل منتج أبعاد أو خصائص تميّزه، ومن خلالها يمكن تحديد قدرة وإمكانية إشباعها للحاجات التي يطلبها الزبون، كما أن هذه الخصائص أو الأبعاد هي التي تجعل مفهوم الجودة مفهوما نسبيا وغير ملموس. والمقصود هنا بالنسبية أن الجودة تتحدد من منظور الزبون على أساس الخصائص التي يراها هذا الأخير متوفرة في المنتج الذي يقتنيه ولقيت استحسانه،كما أن هذه الخصائص التي يبحث عنها تتميز بما يلي:

- ✓ لا يمكن الاتفاق على هذه الخصائص أو الأبعاد بين الزبائن فيما بينهم، فلهذا تتباين سلوكياتهم الشرائية في المفاضلة بين المنتجات المختلفة على تنوع تشكيلاتها وعلاماتها التجارية. فزبون يشتري تلفاز نظرا لسمعة المؤسسة الذي أنتجته (العلامة) في حين يركز زبون أخر على تلفاز من علامة أخرى نظرا لشكله الخارجي مثلا.
- ✓ تختلف هذه الخصائص من حيث الأهمية بالنسبة لنفس الزبون من منتج لأخر، فالزبون عند شراء غسول الملابس يكون تركيزه موجها للرائحة وفعالية المنتج، في حين يكون موجها للجمالية وخدمات ما بعد البيع أكثر عندما يكون بصدد شراء سيارة مثلا.
- ✓ تختلف هذه الخصائص من حيث الأهمية بالنسبة لنفس الزبون لنفس المنتج من فترة زمنية لأخرى، فاعتبارا لعدة عوامل، يتأثر القرار الشرائي للزبون عبر الزمن لنفس المنتجات، فمثلا يقتني السيارة اليوم استنادا على قوة محركها وسمعة علامتها التجارية في حين نفس الزبون كان يقتني السيارة متأثرا بشكلها الخارجي أو بلونها أو برفاهيتها من الداخل.

وعموما هذه النسبية التي تميز مفهوم الجودة يتم مراعاتها بالتوازي مع سعر المنتج لأن هذا الأخير متغير مهم في القرار الشرائي وقد يكون المتغير الرئيسي للكثير من الزبائن، بتعبير أخر تختلف الخصائص وأبعاد الجودة في ذهن الزبون الذي يتأثر بأحدها مع تثبيت السعر للخيارات المتاحة، فإذا كان الزبون بصدد شراء تلفاز بنفس الحجم وبنفس السعر فعلى أي أساس يختار تلفاز كندور وليس تلفاز ايريس مثلا.

ومن جهة أخرى تصبح هذه الأبعاد والخصائص بمثابة معايير قياس الجودة من منظور الزبون وذلك باستخدام أساليب الاستبانة أو المقابلة للحصول على إجابات تعبّر عن مستوى رضا الزبائن وبالتالي مستوى جودة المنتجات.

وفيما يلي شرح لأهم أبعاد الجودة[13]:

- **مستوى الأداء (الفعالية)**: ويعني المواصفات التشغيلية للمنتج من حيث إذا كان في مستوى تقديم ما هو منتظر منه. مثلا المكيف يلطف الجو جيدا أو التلفاز يقدم صورة واضحة.
- **المطابقة (النوعية)**: وتعكس تطابق مواصفات المنتج مع المواصفات المحددة في التصميم الأساسي له، أو مدى توفر المنتج على الخصائص والمعايير المتفق عليها في العقد أو المرجع المتفق عليه في إنتاج المنتجات.

- **الجمالية:** ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات المتمثلة بالمظهر الخارجي أو المذاق أو الرائحة أو الصوت أو الإحساس...
- **خدمات ما بعد البيع:**وتعني سرعة توفر خدمات الصيانة والإصلاح اللازمة لإعادة المنتج إلى العمل أو الاستخدام بعد عطله أو فشله، وتقاس سرعة الخدمة في توفر قطع الغيار وكفاءة الخدمات ومتوسط زمن الصيانة أو الإصلاح...
- **المعولية:** وتعني احتمالية عمل المنتج دون فشل خلال فترة زمنية محددة وفق المواصفات المحددة في التصميم الأساسي للمنتج.
- **العمر الافتراضي للمنتج:** وهي عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفقا للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه للخواص المطلوبة.
- **الأمن:** ويقصد به خلو السلعة من الخطر أو الشكوك في احتمال تسببها في أضرار كالمدفئة.

وهذه الأبعاد أو الخصائص نجدها تختلف إذا ما كان المنتج عبارة عن خدمة وليس سلعة، فأبعاد الخدمة قد تأخذ أشكالا مختلفة نشرحها فيما يلي[14]:

- زمن التسليم: أي كم ينتظر الزبون حتى يأتي دوره للحصول على الخدمة.
- الإتمام: ويعني مدى اكتمال كافة جوانب الخدمة.
- الدقة: أي مدى انجاز الخدمة بصورة صحيحة.
- التعامل: وتعني مدى ترحيب العاملين بالزبون.
- سهولة الحصول على الخدمة.

المطلب الثالث: أشكال الجودة

يمكن أن نقسم الجودة إلى أشكال وفق جانبين هما جانب المؤسّسة باعتبارها المنتج للسلعة أو المقدمة للخدمة، وجانب المستهلك باعتباره المستعمل للسلعة أو الخدمة.

أولا: من جانب المؤسّسة

تأخذ جودة من جانب المؤسّسة ثلاث أشكال هي[15]:

- **جودة التصميم:** وهي بعض الخصائص الملموسة وغير ملموسة في تصميم المنتوج أو الخدمة, وقد تأخذ الجودة المرتفعة في التصميم شكل استخدام مادة خام أفضل, ومثال ذلك استخدام الجلد الطبيعي بدلا من الجلد الصناعي في صناعة الأحذية, وتعني الجودة المتميزة الاعتماد على طريقة إنتاج أفضل لتحقيق دقة أكبر ومظهر أفضل للسلعة, وغالبا ما يظهر ذلك بالنسبة للسلع في شكل مواصفات هندسية أكثر دقة.
- **جودة الأداء:** وهي الّتي ترتبط بشكل مباشر بقدرة السّلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها وهو ما أصطلح على تسميته بدرجة الاعتمادية أو الجدارة, كذلك درجة سهولة عمليّة الصيانة والإصلاح للسلعة عند الحاجة, ويقصد بالاعتمادية قدرة السّلعة على الأداء المرضي تحت ظروف التشغيل العادية ولمدة معيّنة, ومن الملاحظ أن جودة الأداء عادة ما تكون محكومة بجودة التصميم الّتي يتمّ تحديدها, فلا يمكن من الناحية العمليّة, أن تكون جودة الأداء أفضل من مستوى جودة التصميم, ولكن العكس في بعض الأحيان هو الصحيح, ويمكن محاولة رفع مستوى جودة الأداء عن طريق بعض السياسات مثل سياسة ضمان السّلعة فيما يتعلق بالأجزاء المصنعة خلال فترة زمنية معيّنة, وتقديم إرشادات عن طريقة الاستعمال.
- **جودة الإنتاج:** على الرغم من أن كلا من جودة التصميم والأداء تعتبر هدفا تسعى المؤسّسة إلى تحقيقه أثناء العمليّة الإنتاجيّة, إلا أنه قد يصعب من الناحية العمليّة تحقيق كلا منهما بشكل كامل فهناك ذلك البعد الأخر من الجودة الناتج عن ظروف الإنتاج الفعلية والّذي يعرف بجودة الإنتاج أو جودة المطابقة للمواصفات, ويتوقف هذا الأخير على أي حد تم اختيار التصميم بحيث يتلاءم مع القدرات التكنولوجية المتاحة في العمليّة الإنتاجيّة لدى المؤسّسة, فالتّطابق الجيد بين قدرات العمليّة الإنتاجيّة ومجموعة المواصفات الموضوعة للمنتوج, قد يؤدي إلى جودة مطابقة ممتازة على الرغم من أن المواصفات الموضوعة للمنتوج أو الخدمة تكون أصلا على مستوى متوسط.

ثانيا: من جانب المستهلك

فحسب دراسة قام بها « N.KANO »[16] وزملائه على مجموعة كبيرة من المستهلكين, استنتجوا شكلين للجودة, سموا الأولى بالجودة الأساسيّة (nécessaire) والثّانية بالجودة الجّذابة (attrayante).

فالجودة الأساسيّة هي الجودة الّتي يجب أن تتوفّر في السّلعة المعروضة أو الخدمة المقدمة, بحيث أن عدم توفّرها قد يؤدي إلى استغراب الزبون واحتجاجه, وكمثال على ذلك الثلاجة إذ هي أساسا مصنوعة للتّبريد بحيث لا يمكن أن تكون لغير ذلك. وتقترب الجودة الأساسيّة من جودة الأداء في التصنيف السابق.

أما الجودة الجذابة, فهي جودة إضافية للجودة الأساسيّة تساعد على رفع مبيعات المنتوج وتجذب المستهلك نحوها, ومن أمثلتها نقاط البيع, الرائحة, سهولة الاستعمال...

تعتبر الجودة الأساسيّة والجودة الجذابة على علاقة ازدواجية متبادلة, إذ أن بعض المنتجات تباع بقوة حتّى وإن كان هناك ضعف في جودتها الأساسيّة (غسيل الملابس مثلا), وذلك راجع لأن هذه المنتجات تتّميز بالجاذبية, بينما هناك منتجات لا تباع بشكل جيد نظرا لأنها ببساطة غير جذابة.

كما يمكن لهاذين النوعين أن يتوفّرا في جانب واحد, فمثلا الأمن في النقل البري, الجوي أو البحري, يعتبر من بين الأولويات وهو يمثل الجودة الأساسيّة, إلا أنه وفي نفس الوقت, تعتبر وسائل النقل الأكثر أمنا جذابة مقارنة بغيرها.

يمكن التعبير على الجودة الأساسيّة بواسطة مؤشرات كمؤشر العيوب, ومؤشر التصليح, وعدد الاحتجاجات, وهذه الجودة يعبّر عليها بنفس الطريقة بالنسبة لكل المنتجات مهما كانت, بينما الجودة الجذابة فهي خاصة بكل منتوج وتختلف من سلعة لأخرى.

المطلب الرابع: تكلفة الجودة:

المقصود بتكلفة الجودة هو التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة عجزها عن تحقيق الجودة، بتعبير أخر نقول تكلفة عدم الجودة هو الوصف الأدق لما يتضمنه هذا العنصر. ويقدم (Feigenbaum) نموذجا لتصنيف تكلفة الجودة إلى ثلاث أقسام هي تكلفة الوقاية، التقويم، والفشل نتطرق لها فيما يلي[17]:

أولا: تكلفة الوقاية:

وهي الأعباء التي تدفع لتحول دون وصول منتجات رديئة إلى المستهلك، ويتضمن هذا النوع من التكاليف الهدف الرئيسي من برنامج الجودة المتمثل في عمل الشيء وبطريقة صحيحة من المرة الأولى. ومن أهم هذه التكاليف نجد:

- تكاليف وضع المواصفات: وتشمل كلف تحديد المتطلبات لتلبية رغبات الزبائن ووضع المواصفات المعبّر عنها من خلال المواد والعمليات والمنتج النهائي.
- تكاليف تخطيط الجودة: وتشمل تكاليف وضع الخطط المتعلقة بجودة التصميم للمنتج والسيطرة على العملية الإنتاجية والفحص وغيرها من الخطط الخاصة بتحقيق أهداف الجودة.
- تكاليف العمليات: هي التكاليف التي تدفع لضمان ملائمة العمليات الإنتاجية لمواصفات الجودة المطلوبة.
- تكاليف معدات الفحص: وتشمل تكاليف تصميم وصنع أو شراء المعدات اللازمة للقيام بأعمال الفحص.
- تكاليف التدريب: وتشمل تكاليف إعداد وتنفيذ برامج تدريب العمال والمشرفين والموظفين والمدراء لتأمين القدرات المطلوبة.
- تكاليف المعلومات: تكاليف الحصول على البيانات والمحافظة عليها بالإضافة إلى تطوير وتحليل تقارير أداء الجودة.

ثانيا: تكاليف التقويم:

وهي أعباء قياس وفحص وتحليل المواد والمنتجات والعمليات الإنتاجية لضمان تحقيق مواصفات جودة المنتجات فنجد:

- تكاليف الفحص والتفتيش: وتشمل تكاليف فحص وتدقيق المواد الداخلة، التهيئة والإعداد للإنتاج، العمليات الإنتاجية، المنتجات الوسيطة والنهائية وكذلك تقويم أداء المنتج وفقا للمواصفات المتفق عليها.
- تكاليف أجهزة الفحص: وتشمل التحقق من عمل نظام الجودة بصورة مرضية.
- تكاليف فحص المعدات: وتتمثل تكاليف فحص وصيانة المعدات المستعملة في أنشطة فحص الجودة.
- تكاليف تقويم الموردين: وتشمل تكاليف تقويم مختلف الموردين للمنتجات أو الخدمات.

ثالثا: تكاليف الفشل الداخلي:

وهي التكاليف الناتجة عن الفشل في بلوغ معايير جودة التصميم الجاري اكتشافه من خلال العمليات وقبل أن يصل المنتج إلى الزبائن وتتمثل التكاليف فيما يلي:

- كلف الهدر: وتشمل تكاليف القيام بأعمال غير ضرورية أو الاحتفاظ بالمخزون نتيجة الوقوع في الأخطاء أو ضعف الاتصالات أو نتيجة استعمال مواد غير سليمة.
- تكاليف الخردة: وتشمل تكاليف التالف من المواد أو المنتجات التي لا يمكن استعمالها أو إصلاحها أو بيعها.
- تكاليف الإصلاح: وتشمل تكاليف تصليح المواد أو المنتجات التالفة أو المعابة لجعلها متوافقة مع المعايير المطلوبة.
- تكاليف إعادة الفحص: وتشمل تكاليف إعادة الفحص للمواد أو المنتجات أو الأعمال التي تم إصلاحها.
- تكاليف التخفيض أو الحسم: وتشمل التكاليف المترتبة على خفض السعر للمنتجات غير مطابقة للمواصفات والقابلة للاستعمال ليتسنى بيعها.
- تكاليف تحليل الفشل: وتشمل تكاليف الأنشطة اللازمة لتحديد أسباب الفشل الداخلي للمنتج.

رابعا: تكاليف الفشل الخارجي:

وهي التكاليف الناتجة عن الفشل في بلوغ معايير جودة التصميم والمكتشفة بعد تسليم المنتج إلى الزبون.

- تكاليف الضمان: وهي تكلفة استبدال المنتج في ظل التعهدات الواردة في الضمان أو الكفالة الممنوحة للزبون.
- تكاليف الشكاوي: وتشمل كل التكاليف المرتبطة بالتعامل مع شكاوي الزبائن الناجمة عن فشل المنتج المستلم من قبلهم.
- تكاليف المردودات: وتشمل التكاليف المترتبة على التعامل والبحث عن المنتجات المرفوضة من الزبائن أو استعادتها ومن ضمنها تكاليف النقل.

- تكاليف المسؤولية القانونية: وتشمل التكلفة الناجمة عن المسؤولية القانونية عن المنتج أو الشكاوي القضائية الأخرى التي من ضمنها تغيير العقود.

تكاليف فقدان السمعة: وتشمل التكاليف الناجمة عن التأثير السلبي على سمعة وصورة المؤسسة لدى الزبائن وما يترتب عليه من فقدان لمبيعات مستقبلية محتملة.

هوامش المبحث الأول

[1] يحياوي الهام، مطبوعة في إدارة الجودة، تخصص تسويق واستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2012، صفحة 08.

[2] بوحرود فتيحة، مطبوعة في إدارة الجودة، السنة الثالثة إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2017، صفحة 10.

[3] رودرك ماكينلي (ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف) , تحقيق الجودة, آفاق الإبداع للنشر, طبعة1 , الرياض , 1999, صفحة 37

[4] مسرور على إبراهيم مسرور, الرقابة على الجودة , المكتبة الأكاديمية , دون طبعة , السعودية , 1995, صفحة 25.

[5] D.DURET , qualité en production , édition d'organisation , Paris , France , 1998 , p 19.

[6] فريد راغب النجار , إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا, دار المطبوعات الجامعية , دون طبعة , مصر, 1997 , صفحة 375.

[7] فريد عبد الفتاح زين الدين , تخطيط ومراقبة الإنتاج , دار الكتب المصرية , دون طبعة , مصر , 1997 , صفحة 474.

[8] F.CABY, la qualité dans les services , Economica , 2e édition , Paris , France, 2002 ,p 11.

[9] Corcos .D. Excellence et Qualité، consultée le 29/09/2019 sur، http/recherche-en-danger.apinc.org. A 21h00.

[10] قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، دار الثقافة للنشر، طبعة 1، عمان، 2009، صفحة 30.

[11] D.RAY , Mesurer et développer la satisfaction clients , édition d'organisation , PARIS , France , 2001 ,p 8.

[12] R.G.ECCLES , le manifeste de l'évaluation des performances, édition d'organisation , Paris, , 1999,p 45.

[13] عبد الستار محمد العال، إدارة الانتاج والعمليات، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 510.

[14] F.CABY, Op.cit, p 20.

[15] مأمون الدرادكة , إدارة الجودة الشاملة , دار الصفاء للنشر , طبعة 1 , عمان , 2001 , صفحة 51.

[16] Y.KONDO, la maîtrise de la qualité dans l'entreprise , Economica , Paris, 1997, p 13.

[17] رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، عمان، 2008، صفحة 39.

المبحث الثاني: إطار مفاهيمي لإدارة الجودة

التزايد المستمر لأهمية الجودة كان نتاجه بأن تتحول إدارة الجودة إلى هاجس كل مؤسسة اقتصادية، باعتبارها تعد الخلفية التنظيمية الوحيدة لضمان تحقيق الجودة وبالتالي البقاء والاستمرار في ظل بيئة عمل سمتها الأساسية هي المنافسة. فالقاعدة تقول أن المؤسسة ليست مجبرة على اعتماد إدارة الجودة في نظامها ولكن بقاءها غير مضمون. وفي هذا السياق نحاول في هذا المبحث التطرق لمفهوم إدارة الجودة من جوانبها المختلفة.

المطلب الأول:ماهية إدارة الجودة:

أولا: تعريف إدارة الجودة

إدارة الجودة كمصطلح يمكن تقسيمها إلى مفهومين هما:

- إدارة: أي تخطيط، تنظيم, توجيه ورقابة. وهذه هي المفاهيم الإدارة حسب فايول.
- الجودة: تحقيق رغبات وتوقعات الزبون.

وإدارة الجودة حسب مواصفات الإيزو 9000 إصدار 2000 هي: نظام إدارة يسمح بتوجيه ورقابة مؤسسة بدلالة الجودة[1].

كما تعرف إدارة الجودة بأنها[2]:

- ✓ جميع أنشطة وظيفة الإدارة التي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات وتطبيقها بوسائل مثل: تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، تأكيد الجودة وتحسين الجودة ضمن نظام الجودة.
- ✓ جزء من الإدارة الكلية للمؤسسة يركز على الجودة.
- ✓ مجموعة من الأنشطة المترابطة والتي تسمح بقيادة ومراقبة نظام ما بدلالة الجودة.
- ✓ منهج لمراقبة الجودة حيث تكون محدودة بالمنتج وتكون الجودة وظيفة تقنية تترك مسؤولياتها بصفة عامة إلى متخصصين في الإدارة الوسطى الذي يراقبون الجودة على أرضية المصنع فقط، أو على المواد والأجزاء التي يتم استلامها أو خلال مرحلة شحن المنتج النهائي.

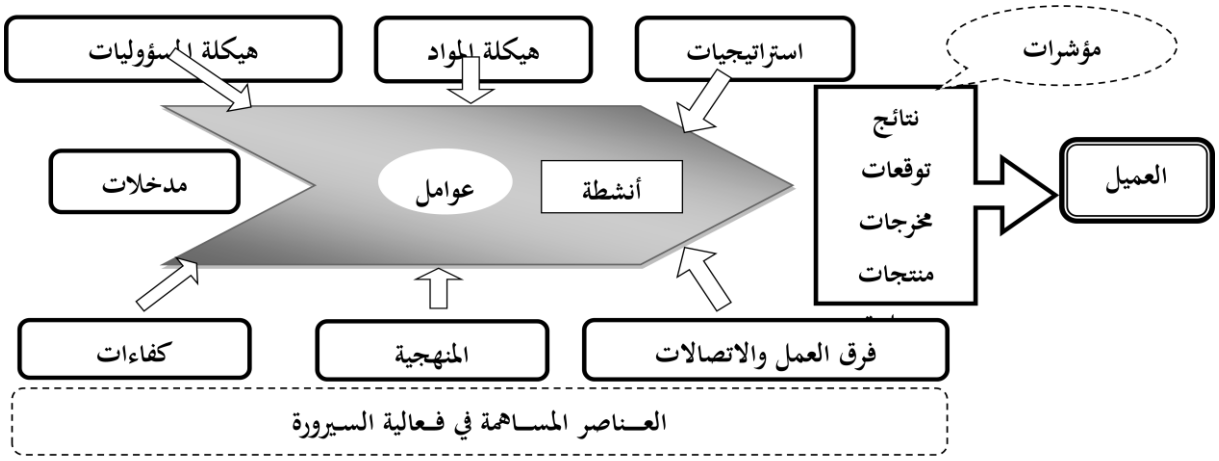
- ✓ سلسلة من العمليات والمراحل التي تتضمن مجموعة من المهام والأنشطة الضرورية لإنتاج المنتجات وفقا لمستوى الجودة المطلوب في إطار نظام الجودة المحدد كجزء أساسي من النظام الشامل للمؤسسة، وتتعلق بجميع مراحل دورة حياة المنتج.

وحسب (عادل العباسي) إدارة الجودة هي جميع الأنشطة التي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات وتطبقها بوسائل مثل تخطيط الجودة ومراقبة الجودة وتأكيد الجودة وتحسينها وهذا كله ضمن نظام متكامل للجودة[3].

ثانيا: مدخل السيرورة لإدارة الجودة:

السيرورة هي مجموعة من العمليات تتضمن عدد من الأنشطة تتفاعل مع بعضها البعض بشكل متكامل لتشكيل قيمة اقتصادية معينة وتحقيق المنفعة التي يتوقعها العميل، ويمكن اعتبار نظام إدارة الجودة في المؤسسة بأنه يتضمن مجموعة من السيرورات المتناسقة فيما بينها لتحقيق الجودة في المنتجات المطلوبة والتي تعمل على إرضاء متطلبات الزبائن وبقية الأطراف المستفيدة.

الشكل رقم01 : سيرورة إدارة الجودة



المصدر: بوحرود فتيحة، مرجع سابق، صفحة 35.

وتتحدد مكونات السيرورة بالعناصر التالية[4]:

1-**المدخلات:** وتتضمن خصائص ومواصفات الجودة المراد تحقيقها في ضوء سياسة الجودة التي تتبعها المؤسسة وفي ضوء عمليات المسح التي تتم لرغبات الزبائن في السوق، إذ يتم تصنيف هذه الخصائص والمواصفات وجدولتها وإعداد الخطط العملية اللازمة لتنفيذها وتحديد المتطلبات الرئيسية لتحقيقها من الآلات والأساليب الفنية المستخدمة في الإنتاج والموارد البشرية ومواصفاتها ومؤهلاتها، المواد الخام وغيرها من المتطلبات المختلفة.

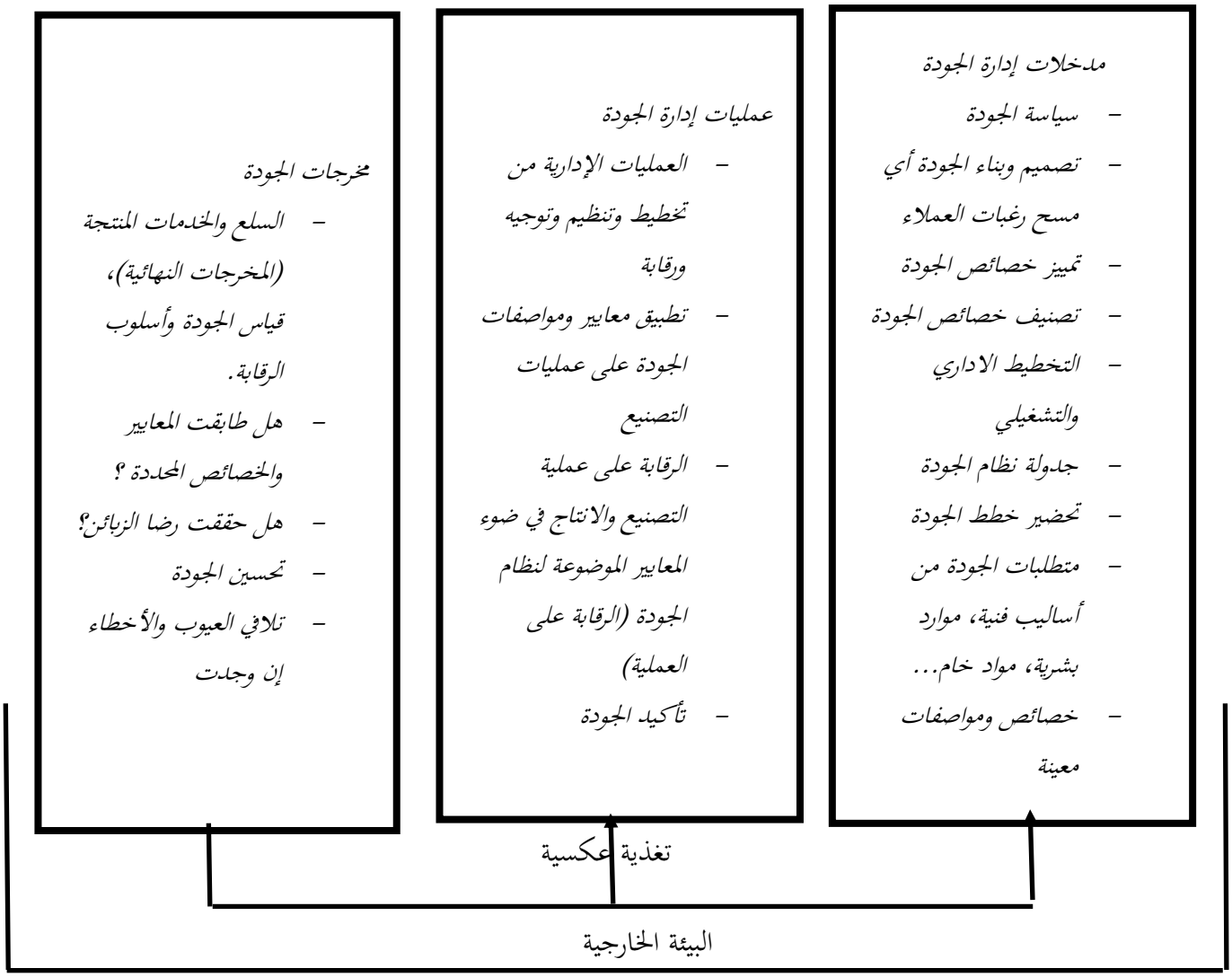
2- **العمليات:** ويتم هنا تطبيق خطة الجودة السابقة على عملية التموين والتصنيع والإنتاج في ضوء المواصفات والمعايير والخصائص المحددة، وتكون الرقابة هنا مستمرة على كل مرحلة من المراحل حتى يتم اكتشاف الأخطاء أولا بأول.

3- **المخرجات:** وهي السلع والخدمات النهائية المنتجة من قبل المؤسسة في ضوء خطة الجودة والعمليات التي يتم إجراءها، وهنا لابد من التأكد من ما يلي:

- هل طابقت هذه السلع والخدمات مواصفات الجودة المحددة وبالشكل الذي يرغبه الزبائن ؟
- إذا كانت الإجابة (لا) فيجب معرفة نقاط الضعف والثغرات الموجودة والعمل على تلافيها.
- أما إذا كانت الإجابة (نعم) في ضوء الاستفسار السابق، فلابد من وضع الخطط اللازمة لتعزيز نقاط القوة في هذه السلع والخدمات في سبيل الوصول إلى التحسينات المستمرة في نظام الجودة.
- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للرقابة على جودة هذه السلع والخدمات.
- إحداث التغيرات المناسبة في مدخلات نظام الجودة أو في العمليات في ضوء النتائج السابقة.

ويوضح الشكل التالي نظام إدارة الجودة كسيرورة بمكونات وخصائص مختلفة ومتناسقة فيما بينها

الشكل رقم02 : مكونات نظام إدارة الجودة كسيرورة



المصدر: رعد عبد الله الطائي، مرجع سابق، صفحة 332..

تحث المواصفة ISO 9000 على تبني مدخل السيرورة عند وضع وتطبيق وتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة لتعزيز رضا الزبون، فتطبيق نظام من السيرورات داخل المؤسسة بالإضافة إلى تحديد التداخلات بينها وإدارتها لإنتاج النتائج المرغوب فيها يصطلح عليه (مدخل السيرورة)، وعند إتباع هذا المنهج في إدارة الجودة فإنه يؤكد على أهمية العناصر التالية[5]:

- النظر في السيرورات من منظور القيمة المضافة.
- الحصول على نتائج حول أداء وفعالية السيرورة.

- التحسين المستمر للعمليات على أساس القياس الموضوعي.

إن مدخل السيرورة لإدارة الجودة يعتمد على العميل، ويبرز ذلك من خلال تدفق المعلومات أولا في شكل متطلبات (رغبات وتوقعات) تكون بمثابة حجر الأساس لوضع المواصفات وتحقيق المنتج، وثانيا في شكل ردود فعل اتجاه مخرجات النظام.

كما يتحدد دور الإدارة وفق هذا المدخل في الالتزام بتطبيق نظام الجودة والاستمرارية في تفعيله داخل المؤسسة (تحديد سياسة وأهداف الجودة، توفير الموارد، القيام بالمراجعة) إلى جانب التخطيط والاهتمام بالعميل.

يعتمد مدخل السيرورة على الأسلوب المعروف بـ (خطط، نفذ، راقب، صحح) والذي يعرف باسم عجلة (Deming) ويمثل آلية للتحسين المستمر لنظام الجودة في المؤسسة.

إن تبني نظام السيرورة في إدارة الجودة إنما تفرضه مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية نشرحها فيما يلي:

أ) **العوامل الداخلية:** وتتمثل فيما يلي:

- التركيز على النتائج وخلق القيمة المضافة.
- وجود اختلالات فيما يخص سياسة الاتصال ووجود مناطق غير مسئولة.
- الحاجة إلى توجيه منهج الجودة نحو إشباع رغبات الزبون.
- تعتبر السيرورات مركز توازن بطاقة الأداء المتوازن.
- يكتسي أهمية كبيرة في استراتيجيات النمو بوجود دراسات معمقة في سلسلة القيمة للبحث في أحداث التعبيرات اللازمة.

ب) **العوامل الخارجية:** وتتمثل في ما يلي:

- تصور متطلبات الزبون وجميع أصحاب المصلحة التي أصبحت أكثر من الاهتمام بجودة المنتج مثل (جودة الخدمة، الأخلاق والمواطنة...) وهذا ما أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام بطلبات الزبون والتحسين الدائم.
- ظهور أنظمة جديدة للإدارة، كالإدارة البيئية التي تتطلب استعمال مدخل السيرورة خاصة مع ظهور ISO 14000.

- تعطي المداخل الحديثة للتميز أهمية كبيرة لهذا المصطلح (إدارة السيرورات). ففيما يخص النموذج الأوروبي للجودة فهو يخصص على سبيل المثال 14% من النقاط لعنصر السيرورات. ومن جهة أخرى لا يمكن الحصول على شهادة الايزو دون تطبيق مدخل السيرورة في إدارة أنشطة المؤسسة.

ثالثا: خصائص إدارة الجودة:

هناك مجموعة من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة التي عالجت موضوع الجودة بشكل متكامل وهي[6]:

1- إن النظام المتكامل لإدارة الجودة يشمل الأنشطة التالية:
- اختيار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة وتصميم المنتج.
- كافة النظم الرئيسية والفرعية لتحقيق ذلك المستوى من الجودة.
- الأنشطة الخاصة بالرقابة على الجودة.

وهذا يعني أن إدارة الجودة أشمل من مجرد الرقابة على الجودة، وأن الرقابة على الجودة هي جزء من نظام إدارة الجودة.

2- إن هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج، وكذلك النظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة.

3- أن تضمن عملية بناء الجودة في المنتج عدم حدوث الأخطاء أو العمل على التقليل منها.

4- إن إدارة الجودة تطبق في المؤسسات الصناعية وكذلك الخدمية، وتعود أهمية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية إلى الدور الكبير الذي يلعبه مستوى الخدمة المقدمة للزبائن لإرضائهم، فعلى سبيل المثال تقوم المحلات التجارية بوضع مجموعة من المعايير الواجب توفرها في الخدمة المقدمة مثل:
- درجة تنوع السلع المعروضة.
- مواعيد الدوام وخاصة في أيام العطل.
- إتباع سياسة قبول المبيعات المسترجعة.
- طريقة دفع الحساب.

وكذلك تهتم الفنادق في هذا الجانب من خلال وقت انتظار العميل في الاستقبال والوقت الذي ينتظره الزبون حتى تأدية الخدمة التي يطلبها، درجة النظافة المطلوبة، مستوى التأثيث.

5- إن نظام الرقابة على الجودة وتحديد مستوى الجودة هو قرار استراتيجي يعتمد على دراسة العائد والتكلفة من تطبيق هذا النظام ولا يعتمد فقط على استخدام الأساليب الإحصائية لاتخاذ القرارات المناسبة حول ذلك.

6- إن الوصول إلى تحقيق مستوى الجودة المرغوب هي من المسؤوليات الأساسية لكل فرد من أفراد المؤسسة رغم وجود جهاز خاص فيها للفحص، وهذه المسؤولية التي أصبحت ملقاة على هؤلاء العمال أسهمت في ظهور فكرة حلقات الجودة (نتطرق لها لاحقا).

المطلب الثاني: تنظيم إدارة الجودة:

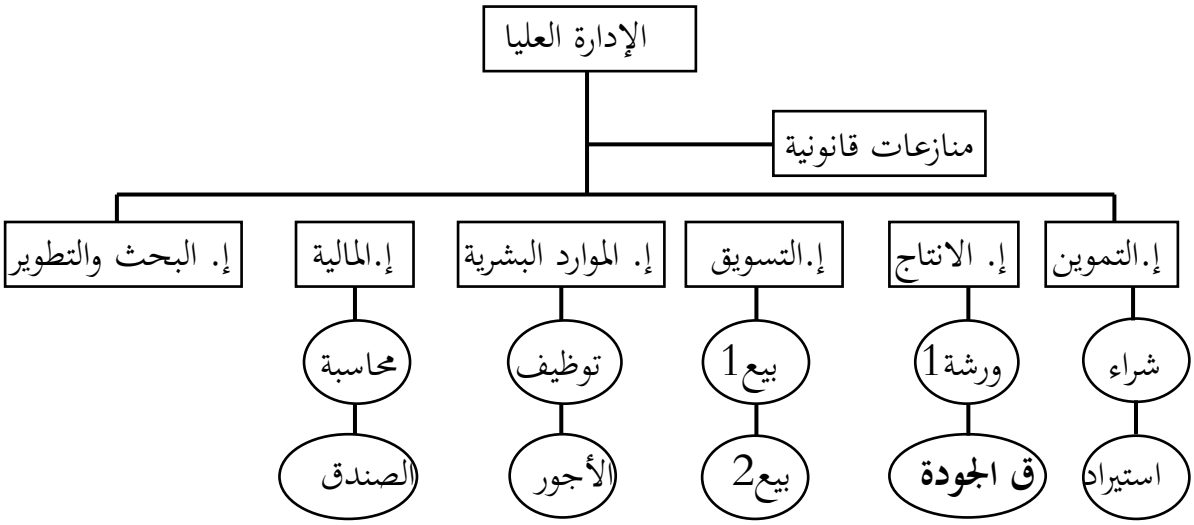
أنشأت الكثير من المؤسسات وظيفة لإدارة الجودة كي تكون مسئولة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة فيها. وبغض النظر عن مسميات هذه الوظيفة: دائرة الجودة، مراقبة الجودة، تأكيد الجودة... إلأ أن الأنشطة التي تغطيها تتعلق أساسا كلها بضمان الجودة[7].

لا يوجد شكل مثالي للتنظيم ملائم لكل المؤسسات، كما لا يوجد تنظيم نمطي مثالي لإدارة الجودة ومكانتها في تنظيم المؤسسة. حيث يختلف هذا التنظيم من مؤسسة لأخرى وفي نفس المؤسسة من وقت لأخر وفقا لعوامل محددة تؤثر في اختيار الشكل التنظيمي ومن أهم هذه العوامل نذكر:

- حجم المؤسسة.
- نظرة الإدارة العليا للجودة ودرجة الاهتمام بتفعيلها في المؤسسة.
- توفر الإمكانيات المالية والمادية خاصة البشرية المتمثلة في المتخصصين في إدارة الجودة.
- الانتشار الجغرافي للمؤسسة.

وتوجد وجهتي نظر[8] حول تحديد موقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فالأولى تعتبر أن إدارة الجودة تابعة لإدارة الإنتاج وأنه هيكل تنظيمي يخص المؤسسات الصغيرة، أما الثانية فترى أن مصلحة الجودة منفصلة أي مستقلة لوحدها كباقي المصالح وأن هذا الهيكل يخص المؤسسات المتوسطة والكبيرة. بتعبير أخر توجد نظرة ضيقة لموقع إدارة الجودة في المؤسسة يظهرها الشكل التالي:

الشكل رقم03 : موقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي (نظرة ضيقة)

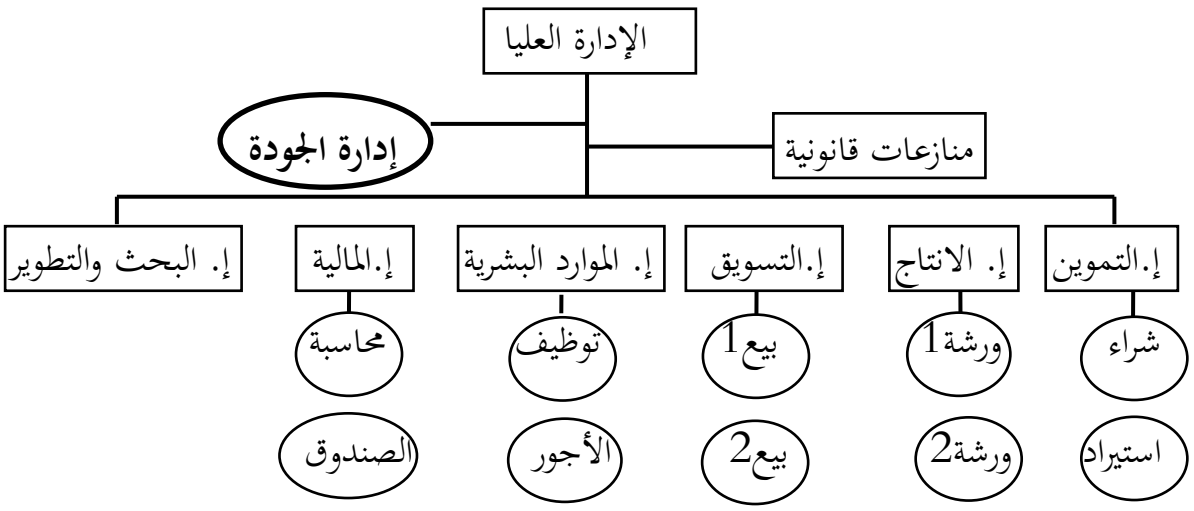


المصدر: من إعداد الباحث

ومن منظور هذه النظرة الضيقة تصبح إدارة الجودة عبارة عن قسم تابع للإنتاج وعلى هذا الأساس تتحدد مهمتها الأساسية في الرقابة على المنتجات وتقليص العيوب والتأكد من مطابقة المخرجات للمعايير والمواصفات المطلوبة والمحددة.

أما النظرة الأحدث لإدارة الجودة وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يظهر درجة أهميتها نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم04: موقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي (نظرة موسعة)



المصدر: من إعداد الباحث

ويظهر الشكل أن الموقع التنظيمي لإدارة الجودة يتيح لها صلاحيات الإشراف والتدخل في جميع مجالات المؤسسة ومختلف الوظائف وبالأخص الوظائف التي لها تأثير مباشر في مخرجات المؤسسة كالتموين، الإنتاج، التسويق، التصميم...

كما أن هذا التموقع لإدارة الجودة يجسد فكرة أن هذه الأخيرة هي إدارة للمؤسسة بدلالة الجودة وأن إدارة الجودة إنما الغرض منها توجيه كل نشاطات المؤسسة وجعلها تصب في مصلحة ورغبات الزبون وتحقيق توقعاته وبالتالي رضاه[9].

وفي هذا الإطار، تصبح إدارة الجودة من هذا المنظور مسؤولة على مجموعة من النشاطات من وضع سياسة الجودة وأهدافها ودعم وتوجيه جهود الجودة.

- وإنشاء فرق الجودة (لجنة المواصفات، اللجنة الفنية، لجنة الرقابة على الجودة، لجنة النوعية، لجنة التطوير...).
- تسخير الموارد البشرية والمادية والمالية الضرورية لتجسيد الجودة في كافة النشاطات.
- متابعة وتقييم مشاريع التحسين المستمر.
- المصادقة على تكاليف الجودة ومراقبتها.
- تعزيز مفهوم الشراكة مع الموردين ومع العملاء.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الجودة:

وضع إدارة الجودة في موقع تنظيمي يشرف على الوظائف المختلفة للمؤسسة يمكنها من أداء وظائفها الأساسية المتمثلة في تخطيط الجودة، الرقابة على الجودة، تأكيد أو ضمان الجودة وتحسين الجودة. ونشرح هذه الوظائف في ما يلي[10]:

أولا: تخطيط الجودة:

يقصد بالتخطيط هو التعريف بأهداف الجودة وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ أهداف الجودة، فالتخطيط عملية يقوم بها فريق مشكّل من ممثلي أقسام المؤسسة بإتباع الخطوات التالية:

- تحديد الزبائن الحاليين والمرتقبين (المحتملين) من خلال تحديد أهمية أو وزن كل نوع منهم.

- تحديد مطالب الزبائن والمتمثلة في الأهداف، الحاجات، الرغبات، التوقعات.
- تحديد خصائص المنتج (الخدمة).
- تحديد خصائص عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمة.
- تحديد مقدرة عملية الإنتاج ومراقبتها.

ثانيا: مراقبة الجودة

أول اهتمام بالجودة كان من حيث رقابتها فقط، ثم تطور إلى أن أصبح من حيث إدارتها بشكل شامل. ويعتبرها (juran) في ثلاثيته بأنها الخطوة الثانية لإدارة الجودة التي تلي التخطيط.

والمراقبة تعني مجموعة من العمليات تسمح بقياس درجة الجودة ومقارنتها مع المواصفات ثم اكتشاف الانحرافات.

وبالتالي تشمل رقابة الجودة عملية تقييم الجودة المنجزة من خلال مقارنتها مع الجودة المخططة وتحديد الانحرافات وكذلك معالجتها، أي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، ويتم ذلك بإتباع مراحل متتالية باستعمال وسائل وتقنيات خاصة. ولتحقيق رقابة فعالة لا بد من استعمال طرق وأساليب وتقنيات.

ثالثا: تأكيد وتوجيه الجودة:

وهي مجموعة من الأنشطة المخططة الهادفة إلى إعطاء الثقة الكافية بأن المؤسسة ستحقق متطلبات الجودة، ويعطي تأكيد الجودة داخليا ثقة كبيرة للإدارة وخارجيا يعطي ثقة للعملاء الذي يتعاملون مع هذه المؤسسة.

وتأكيد الجودة تفرض على المسيّر أن يقوم بتوجيه العمال وتعبئتهم من خلال:

- إصدار الأوامر الخاصة بالجودة والتي تتم من طرف الشخص المسئول عن ذلك تبعا للمنصب الذي يشغله وطبيعة العلاقات التي تربطه بمرؤوسيه.
- تحفيز العمال لتنفيذ خطة الجودة وتشجيعهم بمختلف الوسائل لبلوغ أعلى مستوى من الجودة.
- نظم الاتصال، فهي حلقة وصل بين إصدار الأوامر وتطبيقها، فيجب وجود شبكة اتصال بالمؤسسة بغية النقل السريع والدقيق للمعلومات حول الجودة لضمانها. وبالتالي فإن وجود نظام معلومات خاص بالجودة ضروري لنجاح تطبيق نظام الجودة.

- القيادة والتي تسمح بالتنسيق بين كل العناصر الأخرى لأنها تمثل إرشاد نحو الأهداف، دعم لفرق العمل المسيرة ذاتيا.

رابعا: تحسين الجودة

وهي عبارة عن مجموعة من التدابير التي تتخذها المؤسسة لزيادة فعالية وكفاءة الأنشطة والعمليات من أجل إعطاء فوائد إضافية فيما يتعلق بالجودة لكل المؤسسة وزبائنها، كما تتضمن تحسين الجودة:

- قياس رضا الزبائن.
- تحديد مؤشرات المتابعة الخاصة بالسيرورات والمنتجات.
- المراجعة الداخلية ومراجعة سياسة الجودة وأهدافها.
- الإجراءات التصحيحية والإجراءات الوقائية.
- مخطط تحسين الجودة.

هوامش المبحث الثاني

[1] يحياوي الهام، مرجع سابق، صفحة 14.

[2] بوحرود فتيحة، مرجع سابق، صفحة 32.

[3] محمد عوض الترتوري : إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد،طبعة1، عمان، 2008 ، ص97 .

[4] مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، طبعة1، دار الصفاء للنشر، عمان، 2002، صفحة 49.

[5] بوحرود فتيحة، مرجع سابق، صفحة 40.

[6] حجيم يوسف الطائي : نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر، الأردن، عمان، 2009 ، صفحة 82

[7] محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، طبعة 4، عمان، 2009، صفحة 53

[8] يحياوي الهام، مرجع سابق, صفحة 17.

[9] رعد عبد الله الطائي، مرجع سابق، صفحة 347.

[10] بوحرود فتيحة، مرجع سابق، صفحة 33.

المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة حسب مواصفات ISO 9000

الايزو هي اختصار لاسم المنظمة العالمية للتقييس (International organization for standarization) التي أسّست سنة 1946 ويقع مقرها في جنيف (سويسرا) وهي عبارة عن اتحاد دولي يضم أكثر من 150 دولة عضو وهيئات للتقييس الوطنية يصل عددها إلى أكثر من 783 هيئة معتمدة. وتنشط هذه المنظمة العالمية للتقييس في المجالات الإنتاجية والخدمية.

المطلب الأول: مفهوم مواصفات الجودة ISO 9000

أولا: تعريفات:

نظام الايزو هو سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للتقييس وتحدد العناصر الأساسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات العملاء وذلك للحصول على شهادة الايزو[1].

كما تعتبر سلسلة من المواصفات القياسية تضم مجموعة من المتطلبات والإرشادات التي تحدد ماهية الخصائص والصفات التي يجب توفرها في أنظمة الجودة.

و الايزو هو نظام للرقابة الكلية على الجودة تشتمل على معايير محددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى جودة أداء عالي، وبالتالي ف الإيزو هي شهادة تمنحها المنظمة العالمية للتقييس للمؤسسات التي تتوفر لديها مجموعة من المقاييس والمعايير والمطالب التي تتعلق بمستوى جودة معين، بحيث يمكن لأية مؤسسة في العالم أن تحصل على هذه الشهادة إذا ما توفّرت على هذه المطالب في نظام جودتها[2].

إن الايزو إذن هو بداية الطريق نحو التطوير الشامل، ويعتبره البعض إعادة بناء كامل للمؤسسة واستحداث طرق ونظم وسياسات إدارية تهيأ لإنتاج السلع والخدمات وما يتصل بها من أنشطة سابقة للإنتاج ولاحقة له بأعلى مستويات الكفاءة.

كما تعتبر الايزو مدخلا للتغيير لأن رغبة أية مؤسسة في الحصول على شهادة الايزو يعني التزامها بإدخال مختلف التغييرات التي تقود إلى مطابقة منتجاتها وخدماتها مع متطلبات ومعايير وإجراءات هذا النظام وذلك في مختلف المجالات.

ثانيا: نشأة وتطور مواصفات الجودة ISO 9000

تعود نشأة مواصفات الجودة إلى الصناعات العسكرية والذرية، إذ أن الحاجة إلى هذه المواصفات أوجدتها ظروف الحرب العالمية الثانية نتيجة فشل العديد من المنتجات الحربية في أداء وظيفتها.

ثم انتقل الاهتمام بنظام المواصفات إلى بقية الأنشطة الإنتاجية والخدمية وكان ذلك لأول مرة في بريطانيا بإصدارها مواصفات BS5750 سنة 1970 من طرف هيئة المواصفات البريطانية للنهوض بمستوى الجودة في صناعتها[3].

وفي 1986 عرف أول ظهور لمواصفات دولية للجودة، حيث ظهرت المواصفة القياسية ISO8402 التي كانت مقدمة لظهور المواصفات العالمية ISO9000 سنة 1987 من طرف المنظمة العالمية للتقييس تحت شعار (ترشيد العلاقة بين العميل والمورد في النشاط الصناعي). هذه الطبعة عرفت بعد ذلك إصدارات جديدة في شكل تحديث وإضافات وكان ذلك على فترات زمنية، حيث صدر الجيل الثاني من المواصفات سنة 1994 تلاه الجيل الثالث سنة 2000 وبعده الإصدار الرابع سنة 2008 ثم سنة 2015 الجيل الخامس من مواصفات الجودة.

وقد ركز الإصدار الأول ISO9000/1987 على ضبط الجودة والذي يعني تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بضمان استمرار متابعة متطلبات العميل، بمعنى أخر فقد كان التركيز على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بالدرجة الأولى.

أما الإصدار الثاني ISO9000/1994 فقد ركز على تأكيد الجودة والذي يعني تطبيق الأنشطة الضرورية لتوفير الثقة بأن المنتج يلبي متطلبات العميل، ومن هنا كان التركيز على منع وقوع الأخطاء والوقاية من حدوثها.

أما الإصدار الثالث ISO9000/2000 فقد ركز على نظام إدارة الجودة مما يعني تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بإدارة الجودة. ومما يجدر الإشارة إليه أن الاهتمام يوجّه إلى العمليات وليس إلى المنتج

نفسه، فالمعايير الموضوعة تتعلق بالعمليات ولا تتعلق بالمنتج حيث أن هذه المعايير تشير إلى إدارة المؤسسة وأدائها وضمان إنتاج المنتجات الجيدة وذلك بهدف تعزيز رضا العميل.

وعرفت طبعة 2000 تعديلات وتحديثات وتوضيحات في الإصدارات اللاحقة، فطبعة 2008 لم تأتي بمتطلبات جديدة بل أعطت توضيحات أكبر للمتطلبات التي نصت عليها طبعة 2000 وأضافت تكاملا مع مواصفات أنظمة حماية البيئة الصادرة سنة 2004 والتي تعرف بـ ISO14000 وهذا لرفع مسؤولية المؤسسة اتجاه البيئة.

وأضافت طبعة 2015 لطبعة 2000 تكاملا وتوافقا مع نظام السلامة المهنية ISO18000 ونظام المسؤولية الاجتماعية ISO26000 وتوافق مع مفاهيم حديثة مثل تكنولوجيا المعلومات وإدارة المخاطر وسلاسل التوريد وتعزيز قدرات المؤسسة على إرضاء زبائنها فأصبحت الأقرب لفلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) (نتطرق لها بداية من المبحث الخامس).

ثالثا: أهمية تطبيق مواصفات الجودة ISO9000

تظهر أهمية الحصول على مواصفات الجودة ISO9000 بالنسبة للمؤسسة والزبائن والعمال كما يلي[4]:

بالنسبة للمؤسسة: تحقق الإيزو للمؤسسة عدة فوائد نعرضها في النقاط التالية:

- تعتبر الإيزو بمثابة جواز سفر لمنتجات المؤسسة، فهي تسمح لها بدخول أسواق عالمية وإزالة الحواجز أمام عمليات التصدير.
- زيادة الكفاءة الداخلية للمؤسسة من خلال توسيع الإنتاج وتحسين العمليات ورفع مستوى المشاركة.
- تقليل التكاليف من خلال تقليل نسب التلف وإعادة العمل واستخدام المواد المطابقة للمواصفات ورفع مستوى أداء العاملين اعتمادا على التدريب المستمر والمكثف على الأنشطة المؤثرة في الجودة.
- يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بالجودة وتحسينها.
- تحقيق الزيادة في أرباح المؤسسة نتيجة زيادة المبيعات وتحسين العمليات الإنتاجية.
- توسيع الحصة السوقية وترقية تنافسية المؤسسة من خلال تحسين صورتها وسمعتها لدى العملاء.
- توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية.

- المساهمة في رفع مستوى أداء المؤسسة وتحقيق الكفاءة المطلوبة من خلال تحجيم العيوب.
- تحسين العلاقة بين العملاء والرفع من درجة ولائهم للمؤسسة.
- تمكين المؤسسة من القيام بأعمال المراجعة والتقييم الذاتي.

بالنسبة للزبائن: تنعكس فوائد الايزو على زبائن المؤسسة كما يلي:

- زيادة الثقة في منتجات المؤسسة مما يعزز رضا الزبائن.
- تقديم التأكيد للزبائن بأن المؤسسة تتبع الخطوات الايجابية لتحسين الجودة.
- ضمان تسليم الطلبات في الوقت المحدد مما يساعد على تحسين العلاقة معهم.
- توفير المنتجات بالجودة المرغوبة نتيجة قيام المؤسسة بتحديد متطلبات الزبائن قبل مباشرة العملية الإنتاجية (تخطيط الجودة).

بالنسبة للعمال: يكون للايزو فوائد على عمال المؤسسة كما يلي[5]:

- تحسين عمليات الاتصال الداخلي من خلال تحديد السلطة والمسؤولية وعدم اللجوء إلى القرارات الفردية والعشوائية، وهذا يساعد على تكوين سياسات عمل واضحة وتعميق الوعي والإدراك بالجودة لدى الأفراد.
- تحديد وتخطيط المهام وأساليب مختلفة للأداء.
- إعطاء العمال الثقة والشعور بالاعتزاز، وهذا ينعكس إيجابا على الروح المعنوية والرضا الوظيفي لديهم.
- رفع كفاءة العمال من خلال التعليم والتدريب المستمر.
- تعزيز الانضباط والتقيد بالإجراءات وتعليمات العمل نتيجة لتوثيق هذه الإجراءات والتعليمات.

المطلب الثاني: هيكل مواصفات الجودة ISO9000

نتطرق فيما يلي إلى مواصفات الايزو بداية من طبعة 1994 إلى غاية أحدث طبعة وهي طبعة 2015.

أولا: مواصفات الجودة ISO9000 طبعة 1994

1- عناصرها:

ظهرت مواصفات الجودة الايزو لطبعة سنة 1994 في خمسة عناصر نشرحها فيما يلي[6]:

- الايزو 9000: هي عبارة عن خريطة توضيحية للمواصفات الأخرى في السلسلة تتضمن التعريفات والمفاهيم الرئيسية، استخدام معايير الجودة للأغراض التعاقدية والمساعدة في اختيار المواصفة الملائمة.
- الايزو 9001: تتضمن هذه المواصفة ما يجب أن يكون عليه نظام توكيد الجودة في المؤسسات التي يبدأ عملها من مرحلة التصميم والتطوير وإنتاج وتركيب المنتجات وتقديم الخدمات اللازمة لها وحتى ما بعد البيع للمستهلك.
- الايزو 9002: تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام توكيد الجودة في المؤسسة التي يقتصر نشاطها على الإنتاج والتركيب والبيع فقط، دون التصميم والخدمة ما بعد البيع.
- الايزو 9003: تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام توكيد الجودة في المؤسسة التي تقوم بالفحص والاختبار النهائي للمنتج دون المراحل الأخرى.
- الايزو 9004: تتضمن إرشادات عامة لنظام الجودة، والتعليمات التي يجب إتباعها للحصول على شهادات الايزو 9001، 9002، 9003، كما توضح كيفية إحداث التغييرات اللازمة في المواصفات السابقة.

إن كل من الايزو 9001, 9002, 9003 هي شهادات تمنح لمن يوفّر شروط منحها من المؤسسات، وهي ذات صفة تعاقدية تتضمن صيغة الالتزام اتجاه العميل في أن توفر المؤسسات في منتجها المواصفات المحددة في شهادة الايزو، أما الايزو 9000، 9004 فليست شهادات تمنح وليست لها نهايات تعاقدية، فالأولى تتضمن التعريفات والمبادئ الأساسية أما الثانية فتتضمن إرشادات عامة لنظام إدارة الجودة في المؤسسة.

ويوضح الجدول التالي العناصر التي تحتويها كل مواصفة من مواصفات الايزو 9000 لسنة 1994:

الجدول رقم01: عناصر مواصفات الايزو 9000 لسنة 1994

العناصر	9001	9002	9003
مسؤولية الإدارة	+	+	
نظام الجودة	+	+	+
مراجعة العقد	+	+	

رقابة التصميم	+		+
رقابة الوثائق	+	+	
الشراء	+	+	
المشتري / المنتجات الموردة	+	+	
تتبع التعرف على المنتج	+	+	+
الرقابة على العملية	+	+	
التفتيش والاختبار	+	+	+
تفتيش واختبار وقياس المعدات	+	+	+
إظهار نتائج الاختبار	+	+	+
الرقابة على المنتجات غير المطابقة	+	+	+
الأعمال التصحيحية	+	+	
المناولة، التخزين، التعبئة والتسليم	+	+	+
سجلات الجودة	+	+	+
المراجعة الداخلية للجودة	+	+	
التدريب	+	+	+
الخدمات	+		
الأساليب الاحصائية	+	+	+

المصدر: سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، صفحة 138.

والملاحظ من الجدول أن الايزو 9001 هي الأشمل، فهي تحتوى عشرين عنصرا، أما الايزو 9002 فهي تحوي ثمانية عشر عنصرا، أي كل عناصر الايزو 9001 ما عدا رقابة التصميم والخدمات ما بعد البيع، وبالنسبة للايزو 9003 فهي تتضمن أحد عشر عنصرا.

ويجب على كل مؤسسة أن تتبع النوع الذي يتوافق مع إمكاناتها وخدماتها عند رغبتها في الحصول على هذه الشهادة، كما عليها احترام كل المتطلبات المتوفرة في المواصفة.

2- حدود مواصفات الايزو 9000 لسنة 1994

الحصول على هذه الطبعة من مواصفات الجودة هو بمثابة دليل أو ضمان لجودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وهذا يؤدي إلى تهافت مختلف المستهلكين لاقتناء هذا المنتج أو الخدمة، وهذا ما يعود بالفائدة على المؤسسة المعنية، ولكن رغم هذا فان نظام الايزو 9000 لسنة 1994 يعاني من نقائص كانت منطلقا لظهور طبعة 2000، نبرز هذه النقائص فيما يلي[7]:

- هذه الطبعة لا تفرض التحسين كهدف وإنما كوسيلة للتصحيح، حيث أن المراجعات من خلال هذا النظام تتحقق من التطبيق الحرفي لاجراءاته وتعليماته، ومن ثم يكون هناك ميل إلى تجميدها وعدم تطويرها إلا في الحالات القصوى، وبالتالي يعتبر هذا الأمر كعائق لعملية التحسين المستمر لأداء المؤسسة.
- هذه الطبعة لا تهتم بتطوير مواصفات المنتج ليحقق ما هو أبعد من توقعات واحتياجات العملاء، على الرغم من أن العميل يستحسن دائما التطوير الذي يشبع أقصى احتياجاته.
- هذه الطبعة لا تتبنى مدخل التحسين المستمر كمتطلب أساسي لتطوير المنتجات والخدمات.
- هذه الطبعة لا تركز على العلاقات مع الموردين ولا على التعامل مع الأنشطة داخل المؤسسة كعمليات ولا عنصر القيادة ولا على إشراك العنصر البشري في المؤسسة كعوامل ضرورية من أجل تحقيق النجاح.

ثانيا: مواصفات الجودة ISO9000 طبعة 2000

1- عناصرها:

جاءت هذه الطبعة في عنصرين فقط نشرحهما فيما يلي[8]:

- الايزو 9001 (أنظمة إدارة الجودة والمتطلبات): تحدد هذه المواصفة المتطلبات المرتبطة بنظام إدارة الجودة، فعندما يرغب أي تنظيم إبراز قدرته على تقديم منتجات ترضي توقعات العملاء والضوابط المطبقة، فهذه المواصفة تقدم المتطلبات التي يجب احترامها للحصول على الشهادة أو حسن التصرف عند إبرام العقد، وهي تعوض كل من الايزو 9001، 9002، 9003 لسنة 1994، حيث أن المؤسسات التي تستخدم هذه المواصفات القديمة مجبرة على التكيف مع طبعة 2000 مع إعطاء هامش من الحرية في حذف أو إلغاء بعض المتطلبات حسب الضوابط المنصوص عليها في الفقرة الأولى والثانية من المواصفة. إن هذه المواصفة توضح المتطلبات المرتبطة بنظام إدارة الجودة عندما تريد المؤسسة إثبات قدرتها على تقديم منتجات تتماشى مع احتياجات العملاء والقوانين المنصوص عليها، تحقيق رضا العملاء عن طريق تطبيق فعال لنظام إدارة الجودة بما يحتويه من إتباع لمنهج العمليات لتحقيق التحسين المستمر للنظام والوقاية من وقوع الأخطاء (عدم المطابقة) والاستجابة لمتطلبات العقد.

  إن الايزو 9001 لسنة 2000 هي الوحيدة التي تمنح على أساسها شهادة ولها صفة تعاقدية.
- الايزو 9004 (أنظمة إدارة الجودة والخطوط الموجهة لتحسين الأداء): تعطي هذه المواصفة إرشادات على مجال أوسع لأهداف نظام إدارة الجودة مقارنة مع الايزو 9001 وخاصة من أجل التحسين المستمر لأداء المؤسسة. حيث ينصح بالايزو 9004 كدليل للمؤسسات التي ترغب إدارتها بالتقدم إلى ما بعد متطلبات الايزو 9001 سعيا إلى التحسين المستمر للأداء، ولكنها غير معدّة من أجل منح شهادة أو من اجل أغراض تعاقدية، وهي تهدف أيضا إلى تحقيق رضا العملاء وباقي الأطراف الأخرى (العاملين، الموردين، الشركاء والمجتمع) ويمكن استخدامها من أجل التقييم الذاتي للمؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن كل من الايزو 9001 و 9004 لسنة 2000 لهما نفس الهيكل بالرغم من اختلاف المضمون، هذا الهيكل يتضمن: المقدمة، مجال التطبيق، مرجعية المعيار، مصطلحات وتعاريف.

2- **معاييرها:** تضمنت هذه الطبعة معايير التقييم التالية[9]:

- ✓ مسؤولية الإدارة: وتعني تعريف سياسة جودة منسجمة مع إستراتيجية المؤسسة ووضع أهداف الجودة قابلة للقياس، إتاحة الموارد الضرورية لتحقيقها...
- ✓ إدارة الموارد: من خلال توفير الموارد الضرورية للتطبيق والتحسين المستمر للنظام والمتمثلة في محيط العمل ووسائل مادية لبلوغ المطابقة وكذا كفاءات عالية للأفراد لبلوغ أهداف النظام.
- ✓ انجاز المنتج: وذلك انطلاقا من تعريف متطلبات الزبون مع ضرورة مراجعة هذه المتطلبات تماشيا مع قدرة المؤسسة على تلبيتها ثم التصميم الجيد للمنتج مع اختيار أفضل الموردين لضمان الجودة.
- ✓ القياس والتحليل والتحسين: والمتعلق بقياس رضا الزبون، ضبط اللامطابقات، تدقيق النظام، تطبيق الأنشطة التصحيحية والوقائية وبالتالي التحسين المستمر للنظام[10].

وقد تم استبدال العشرين عنصرا التي كان يتضمنها الايزو 9000 لسنة 1994 بالخمس فقرات الأساسية الموضحة أعلاه، وقد تم أيضا تطوير الإصدار الحالي للايزو 9001 و 9004 لسنة 2000 كزوج منسجم من مواصفات إدارة الجودة، تم تصميمها لتتّمم كل منهما الأخرى، ولكن يمكن أن تستخدم كل منهما بشكل مستقل، وعلى الرغم من أنه للمواصفتين الدوليتين مجالين مختلفين إلا أن لهما بنيتين متشابهتين وذلك من أجل المساعدة في تطبيقهما كزوج منسجم، كما أن كل فقرات الايزو 9001 تظهر في الايزو 9004، وبالتالي يمكن الرجوع إلى توصيات الايزو 9004 من أجل التوضيح عند تطبيق الايزو 9001، ولكن تبقى مواصفة الايزو 9001: 2000 الشهادة الوحيدة الممنوحة. ويوضح الجدول التالي مجال كل مواصفة من هاتين المواصفتين:

الجدول رقم02 : مجالات تطبيق الايزو 9001 و 9004 لسنة 2000

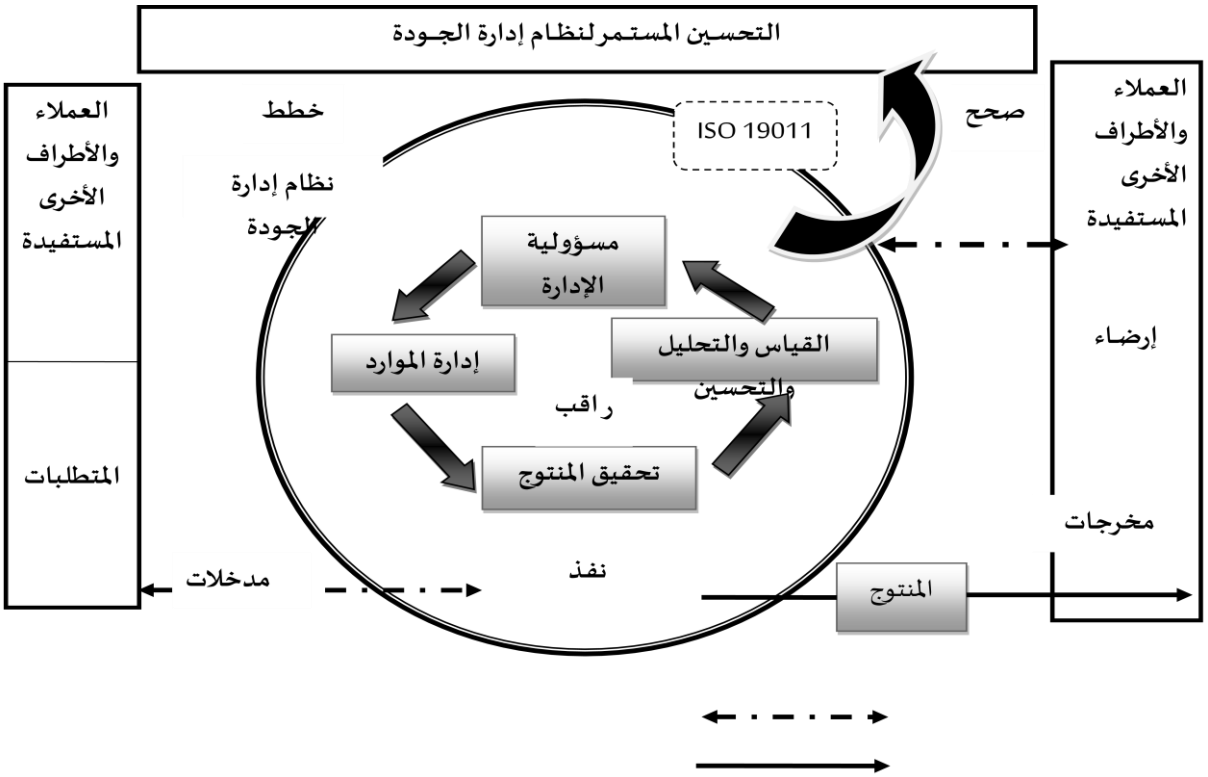
الزوج ايزو 9001-9004	الرؤية	الهدف	المقصود	التقييم
الايزو 9001 المتطلبات	كل العمليات المساهمة في جودة المنتجات	التحكم في جودة المنتجات	العميل (الرضا)	المراجعة الداخلية من طرف الهيئة

الايزو 9004 الدليل والتوصيات	كل العمليات	كفاءة المؤسسة	المؤسسة أو كل التنظيم	المراجعة الداخلية التقييم الذاتي

المصدر: **Gay Laudoyer, Op.cit, p 43.**

ويمكننا توضيح نموذج إدارة الجودة للايزو 9001 لسنة 2000 في الشكل الموالي:

الشكل رقم05 : نموذج إدارة الجودة الايزو 9001 لسنة 2000



المصدر: **Jean Brilman, Les meilleures pratiques de management "Dans le nouveau contexte économique mondial", Editions d'organisation, 4ème édition, Paris, 2003 , p271.**

إن المواصفة 9001 لسنة 2000 تؤكد على تبني منهج العمليات لدى تطوير وتطبيق وتحسين فعالية نظام إدارة الجودة، حيث أن النموذج المبني على العمليات كما يوضحه الشكل أعلاه، يبين أن العملاء يلعبون دورا مهما في تحديد المتطلبات كمدخلات، وتتطلب مراقبة رضا العميل وتقييم المعلومات المتعلقة بإدراك العميل

فيما إذا كانت المؤسسة تلبي متطلباته. ويتم كل هذا بالتركيز على دور المورد البشري في تحقيق التحسين، وبإشراكه في هذه العملية، وأيضا في تحقيق أهداف المؤسسة وتقوية مركزه والإيمان بدوره الهام في نجاح المؤسسة[11].

ثالثا: مواصفات الجودة ISO9000 طبعة 2008 و 2015

انسجاما مع الضوابط التي اعتمدتها منظمة الـ الايزو القاضية بمراجعة مواصفاتها كل خمس سنوات، قامت اللجنة الفنية ISO/TC 176 بمراجعة ثالثة ثم مراجعة رابعة لبعض مواصفات هذه السلسلة وذلك بهدف الاستجابة لتطلعات المنظمات ومختلف الأطراف الأخرى ذات العلاقة، وجرى هذا التعديل حيث لم يترتب عليه حلول مواصفات جديدة محل المواصفات التي كانت موجودة من قبل.

وان كان مشروعا للمؤسسات أن تتساءل عن جدوى هذه المراجعة بحكم أن المراجعة السابقة لسنة 2000 شكلت قفزة نوعية في ممارسات الجودة، فالإجابة حسب الخبراء المكلفين بهذه المراجعة هي أن سلسلة المواصفات لسنة 2000 قد حازت على رضا المنظمات المستخدمة لها وعلى رضا الأطراف الأخرى وعليه فالتعديلات الجديدة ليست بجوهرية.

بصفة عامة لم تحمل مواصفات 2008 و 2015 أي تعديل على مبادئ إدارة الجودة التي بقيت دون تغيير، نفس الشيء تقريبا للمصطلحات، كذلك لم تأتي بمتطلبات جديدة واقتصرت تعديلاتها فقط على إعادة صياغة بعض العبارات بهدف توضيحها وإزالة الغموض عنها مع إضافة بعض الملاحظات[12].

من بين هذه التعديلات نذكر تشديد المواصفة على أهمية العمليات المخرجة وضرورة ضبطها وتقديم شروحات واسعة حول التصميم والتطوير وذكر أمثلة عن طرق تقييم رضا العميل، كما جاء إصدار 2008 و 2015 لتحقيق التوافق مع المواصفة ISO14001:2004 الخاصة بأنظمة إدارة الجودة البيئية بهدف الرفع من مسؤولية المؤسسة اتجاه البيئة ، وأكد على العلاقة القائمة بين المواصفتين ISO9001 وISO9004. ومن جهة أخرى، ضمان التكامل والتوافق مع النظم والتوجهات الإدارية الحديثة كنظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS18000 ، ونظام إدارة المسؤولية الاجتماعية ISO26000 والتوافق مع المتغيرات العالمية مثل التكنولوجيا الحديثة إدارة المعلومات والتنافسية وإدارة سلاسل التوريد وإدارة المخاطر إضافة إلى تعزيز قدرات المنظمة لإرضاء زبائنها وتوطيد العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة[13].

1- نظام الجودة البيئية ISO14000:

هي مجموعة من الإجراءات والأنشطة لإرشاد المنظمة فيما يتعلق بكيفية إدارة المفاهيم البيئية في منظماتهم، وتطبيق هذه المعايير يساعد إدارة المنظمة على تخطيط وتنفيذ ومراقبة مدى تحسن أدائها البيئي باستمرار[14].

وتختلف الدوافع وراء سعي المنظمات لتبني نظام إدارة البيئة، فقد تتجاوب المنظمة مع طلب السوق على المنتجات المسؤولة بيئيا أو عدم التعامل مع المنتجات الضارة بالمجتمع والبيئة، وبالتالي فإن تطبيق المنظمة لنظام إدارة البيئة يزيد من قدراتها التنافسية أمام المنظمات الأخرى.

وتتألف سلسلة نظام إدارة البيئة إيزو 14000 من العديد من الإصدارات من أهمها[15]:

- المواصفة ISO14001: تتضمن متطلبات نظام إدارة البيئة.
- المواصفة ISO14004: مرشد لتنفيذ متطلبات إدارة البيئة.
- المواصفة ISO14010: تضم مبادئ التدقيق البيئي.
- المواصفة ISO14011: مرشد لتدقيق نظام إدارة البيئة.
- المواصفة ISO14012: تشتمل على معايير مؤهلات المدقق البيئي سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.
- المواصفة ISO14020: مبادئ وشروط الملصقات البيئية.

تتكون متطلبات مواصفة نظام الجودة البيئية من العناصر الرئيسية التالية[16]:

- السياسة البيئية لتأكيد الالتزام بالوقاية من التلوث والتقيد بالقوانين والتشريعات وتوفير إطار لوضع الأهداف البيئية ومراجعتها، بالإضافة إلى توثيق السياسة البيئية ونشرها.
- الخطة البيئية: تشخيص الجوانب والمؤثرات البيئية وإعداد الموازنات لمعالجتها، توثيق الغايات البيئية ومراجعتها باستمرار، وضع برامج إدارة البيئة ضمن إطار زمني.
- التنفيذ والتشغيل: يحتاج تنفيذ الخطة البيئية إلى وجود موظفين مؤهلين ومدربين وإلى إجراءات موثقة وخطوط اتصالات واضحة، بالإضافة إلى ضرورة ضبط الوثائق وضبط العمليات والاستعداد للطوارئ.
- إجراء الفحص والعمل التصحيحي: متابعة الأنشطة البيئية وقياسها بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التصحيحية والوقائية والاحتفاظ بالسجلات البيئية الخاصة بالأداء البيئي، وإجراء تدقيق للنظام.

- مراجعات الإدارة: وقد أكدت المواصفة على عمل مراجعة دورية للنظام من قبل الإدارة وضرورة توثيق عمليات المراجعة.

2- نظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS18000

يقوم هذه النظام بأعمال المراقبة المستمرة للنواحي البيئية والصحية وإجراءات السلامة ضمن العمليات المهنية التي تقوم بها المؤسسة، حيث يعتبر حصول هذه الأخيرة على شهادة المطابقة للمواصفة OHSAS18000 بمثابة اعتراف دولي بالتزامها بتطبيق كافة النظم المهنية بما في ذلك اتخاذ الإجراءات المناسبة وسن التشريعات اللازمة، بالإضافة إلى قياس أداء نظام إدارة السلامة والصحة المهنية الذي يمكن أن يؤدي عدم تطبيقه بشكل مباشر أو غير مباشر إلى الحوادث والإصابات والتعرض للأمراض أو التسبب بأضرار مادية للمباني وبيئة العمل.

ويعتبر نظام إدارة الصحة وسلامة العمل المعمول به دوليا كقاعدة أساسية لتمكين الجهات المطبقة له (كل منظمات القطاع العام والخاص) من التحكم في المخاطر المتصلة بالسلامة والصحة المهنية وتحسين أدائها.

وتقسم مواصفة إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS18000 إلى معيارين هما[17]:

- OHSAS18001: وهي المواصفة التي تحتوي على المتطلبات الأساسية لهذا النظام والتي يتم من خلالها منح الشهادة للمؤسسة بناء على مراجعة مدى تطبيق المتطلبات بالإضافة للمصطلحات الرئيسية.
- OHSAS18002: التي تقدم إرشادات بشأن تنفيذ متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية

كما يعتمد هذا النظام في المراجعة على مواصفة نظام إدارة الجودة والبيئة ISO19011 لأنها نظم متكاملة.

وتطبيق نظام إدارة السلامة والصحة المهنية يفرض على المؤسسة مجموعة من المتطلبات الأساسية لإرساء هذا النظام وهي كالتالي[18]:

- المتطلبات العامة: وتشمل القواعد الأساسية لإرساء نظام السلامة والصحة المهنية.

- سياسة السلامة والصحة المهنية: أي سياسة مصادق عليها من طرف الإدارة العليا للمؤسسة وتعلن بوضوح الأهداف الكلية والالتزام بتحسين الأداء في هذا المجال.
- التخطيط: ونعني التخطيط لتحديد مصادر الخطر المحتملة وتقييم هذه المخاطر والتحكم فيها، كما يشمل التخطيط تحديد المتطلبات القانونية لإجراءات السلامة والصحة المهنية ووضع الأهداف والبرامج والموازنات لتغطية أعباء تطبيق هذا النظام.
- التطبيق والتشغيل: ونعني توثيق الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات للأطراف المتدخلة في تطبيق النظام، كذلك وضع برامج التدريب لرفع كفاءة العمال في مجال السلامة والصحة المهنية والتوعية بأهمية هذا النظام.
- الفحص والإجراءات التصحيحية: وتتضمن مراقبة وقياس أداء نظام السلامة والصحة المهنية، متابعة سجلات الحوادث والتدقيق في الإجراءات المتبعة للحد من المخاطر المحتملة.
- مراجعة الإدارة: وهنا على المؤسسة أن تقوم بمراجعة نظام السلامة والصحة المهنية في فترات محددة تقررها لتتأكد من سلامة وفعالية النظام ولضمان تحقيق التحسين المستمر.

3- نظام المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ISO26000

إن الهدف الرئيسي من إعداد مواصفات خاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو المساهمة في التنمية المستدامة والتي تهدف إلى الحد من معدلات الفقر وتوفير الصحة للجميع والعدالة الاجتماعية، ومقابلة احتياجات المجتمع المختلفة باستخدام الموارد الحالية دون المساس باحتياجات الأجيال المستقبلية. كما تجسد مواصفات المسؤولية الاجتماعية دور المواطن الذي يجب أن تلعبه المؤسسة اتجاه المحيط الذي تنشط فيه والذي يتضمن أطراف متعددة من أحزاب سياسية، جمعيات خيرية، ملتقيات علمية، نشاطات ثقافية، رياضات جماعية وفردية، ندوات فكرية... وهذا من خلال ما يعرف بالتمويل أو السبونسورينغ.

ومواصفة المسؤولية الاجتماعية تعتبر كدليل إرشادي اختياري ولا يقصد بها الالتزام والاعتماد، فليس لها شهادة معتمدة كبقية المواصفات القياسية، فهي تتضمن المتطلبات التي تعبر عن المبادئ التوجيهية، ومن ثم لا يتدخل فيها طرف ثالث للتصديق على المطابقة كما هو ساري المفعول في المواصفات السالفة الذكر.

وتتكون المواصفة العالمية ISO26000 من سبعة بنود أساسية وعدة ملاحق نذكرها فيما يلي[19]:

- المجال: ويقوم بتعريف وتحديد المحتوى الذي تغطيه المواصفة.
- المصطلحات والتعاريف: يقدم معاني للمصطلحات الرئيسية المستخدمة كالتعريف بمصطلح المسؤولية الاجتماعية والتعريف بأصحاب المصلحة.
- سياق المسؤولية الاجتماعية: والمقصود هو السياق التاريخي والمعاصر للمسؤولية الاجتماعية.
- مبادئ المسؤولية الاجتماعية: وهي القابلية للمساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام مصالح الأطراف المعنية، احترام سلطة القانون، احترام الأعراف الدولية للسلوك، احترام حقوق الإنسان.
- الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية وإشراك الأطراف المعنية: والاعتراف يعني الإفصاح عن التقارير حول التأثيرات السلبية على المجتمع والبيئة، والطريقة التي ينبغي بها التصدي لهذه التأثيرات.
- دليل الموضوعات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية: ويحدد المجالات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وتتمثل خصوصا في: الحوكمة المؤسسية، حقوق الإنسان، ممارسات العمال، البيئة وقضايا المستهلك، مشاركة وتنمية المجتمع.
- دليل إرشادي حول تكامل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة: إذ يقدم هذا البند توجيها عمليا بشأن تطبيق وإدماج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، ويشمل على سبيل المثال: السياسات والممارسات والمناهج وتحديد الموضوعات الأساسية، وتوفير المعلومات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية بفعالية وشفافية وشمولية، وتقديم التقارير على فترات مناسبة بالإضافة إلى تقييم ومراجعة الأداء الاجتماعي.

المطلب الثالث: نظام التقييس في الجزائر ومواصفات الجودة ISO9000

بدأت بوادر التقييس الأولي في الجزائر منذ الاستقلال في إطار التعاون ألمغاربي، وتتالت التطورات إلى غاية إنشاء النظام الجزائري للتقييس وهو الأداة المنظّمة والمسيّرة لأنشطة التقييس في الجزائر.

أولا: التطور التاريخي للتقييس في الجزائر:

مر التقييس في الجزائر بتطورات عديدة منذ الاستقلال إلى وقتنا الحالي يمكن إدراجها ضمن أربع مراحل وهي[20]:

1- الفترة (1963-1973): تميزت هذه المرحلة بإنشاء المنظمة المغاربية للتقييس كأساس لإرساء التعاون والتنسيق بين دول المغرب العربي في مجال التقييس، وذلك في إطار التعاون الاقتصادي الصناعي الذي جمع هذه الدول، حيث اعتبر التقييس آنذاك من أهم وسائل تحقيق التنمية الصناعية، وقد مر إنشاء هذه الأخيرة عبر الخطوات التالية:

- القيام بالدراسات الأولية من طرف اللجنة الاقتصادية الإفريقية (CEA) بالتعاون مع منظمة الدول المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) وذلك في سنة 1963.
- الاتفاق على تشكيل اللجنة الدائمة الاستشارية المغاربية (CPCM) في 22 نوفمبر 1964 بطنجة للمساعدة على إنشاء هيئة رسمية تتكفل بدراسة التقييس ورقابة الجودة على مستوى وطني لكل دولة من دول المغرب العربي، ثم تم تطوير هذه اللجنة لتصبح في شكل عضو رسمي يدعى مصلحة التنسيق والتقييس المغاربي (SECONOM) لضمان التنسيق بين دول المغرب العربي.
- اجتماع مصلحة التنسيق والتقييس المغاربي بطرابلس الليبية في ماي 1970، والذي انتهى بإنشاء اللجنة المغاربية للتقييس (COMANOR)، لكن هذه اللجنة لم تستمر طويلا، ففي نهاية السنة ذاتها أنهيت مهامها وباء التعاون المغاربي بالفشل. وبعد ذلك قامت الجزائر بإعداد دراسة لتقييم الحاجات الوطنية للتقييس وإنشاء منظمة جزائرية تتكفل به.

2- الفترة (1973-1980): في نوفمبر 1973 تم إنشاء المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية والمعروف اختصار بـ (INAPI) وبدأ السعي إلى اكتساب أكبر قدر ممكن من المعارف في مجال التقييس وتطوير المعلومات من خلال تنظيم تربصات وملتقيات وأيام دراسية بمساعدة خبراء أجانب مما ساهم في تكوين رأس مال معرفي ووثائقي وإعداد مجموعة من الإطارات المؤهلة في مجال التقييس وإنشاء ستة لجان تقنية

وطنية للتقييس وخلال هذه المرحلة، شاركت الجزائر في الندوة الدولية الثالثة حول التقييس في دول العالم الثالث بمساهمة كل من المنظمة العالمية للتقييس (ISO) ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI).

3- الفترة (1980-1989): تميزت هذه المرحلة بتغيير التوجه في أنشطة المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية، وظهور الاهتمام بتطوير تقييس المؤسسات حيث قام هذا الأخير بإصدار تشريع قطاعي خاص بالصناعة الخفيفة يجبر المؤسسات تحت الوصاية على دمج التقييس في أنشطتها وإعادة هيكلتها والفصل بين وظائفها المختلفة. كما تم إنشاء لجان للفروع يترأسها المدراء العامون للمؤسسات وأمانة (INAPI)، وخلال سنة 1989، تم إنشاء التقييس الوطني وبدأت المؤسسات تتعود على تطبيق المواصفات.

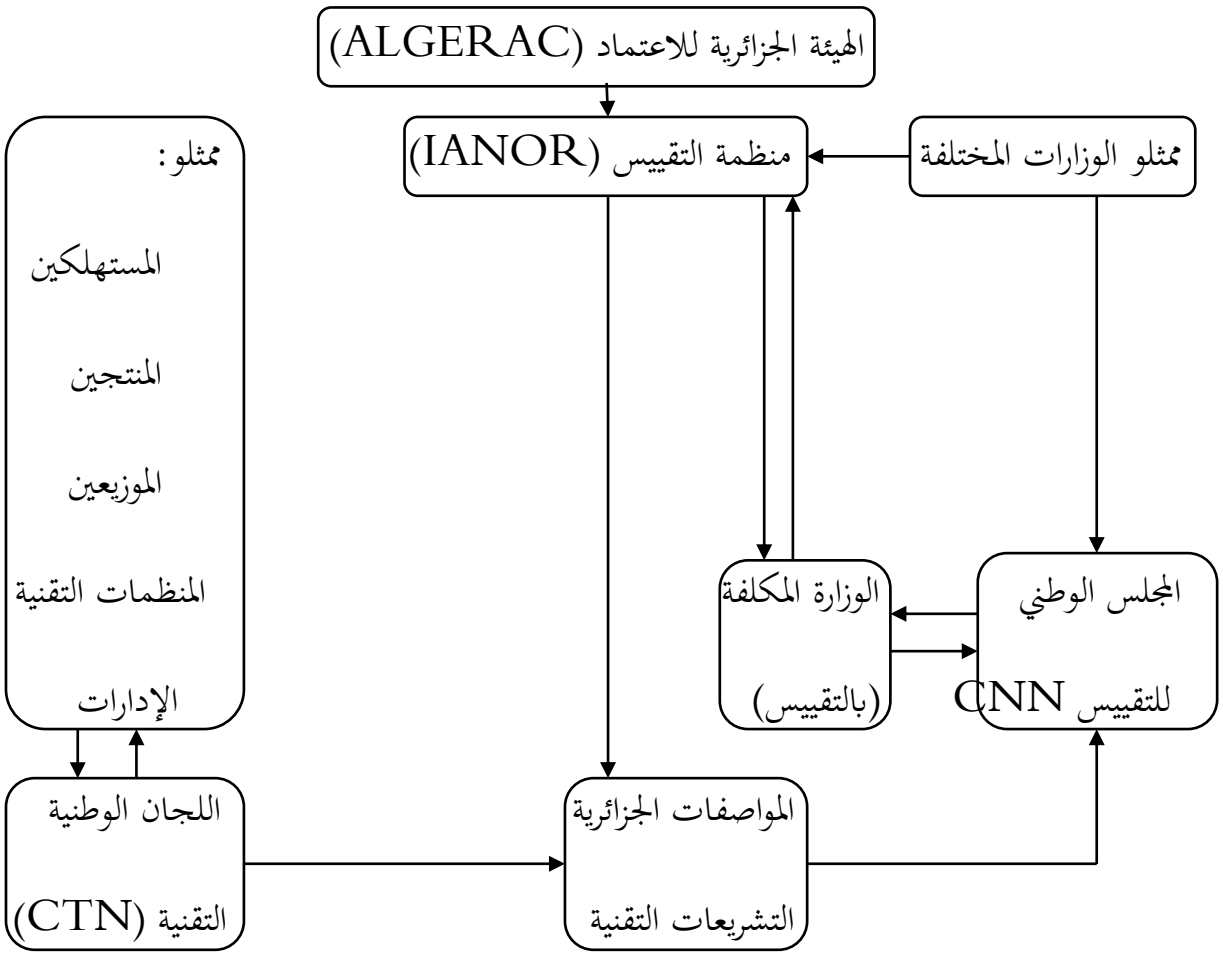
4- الفترة (1989-إلى يومنا): شهدت هذه المرحلة تطورات ملحوظة في أنشطة التقييس الوطني تمثلت في الأتي:

- المصادقة على القانون الخاص بالتقييس.
- إنشاء 11 لجنة تقنية وطنية سنة 1989، وبسبب ثقل المهام المسندة إليها تم إعادة هيكلتها إلى 47 لجنة.
- تقسيم المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية إلى مؤسستين هما المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) والمعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI).

ثانيا: هيئات التقييس في الجزائر:

يتكون النظام الجزائري للتقييس من مجموعة من الهيئات مهمتها التكفل بنشر وتطبيق نظم التقييس وإعداد وإصدار المواصفات القياسية الجزائرية (NA)، إضافة إلى متابعة تطورات التقييس على المستوى العالمي وتحقيق التكيف والملائمة معها مثل ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم06: هيئات التقييس في النظام الجزائري وآلية عمله



المصدر:علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2003، ص100.

1- **الهيئة الجزائرية للاعتماد (ALGERAC)**: أنشأت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 05-466 الصادر بتاريخ 2005/09/06 وهي منظمة عامة ذات طابع صناعي تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية تابعة لوزارة الصناعة ومهمتها الرئيسية تتمثل في منح الاعتماد لكل المنظمات المتخصصة في تقييم المطابقة إذا ما توفرت فيها الشروط الضرورية لذلك، وهذا الاعتماد يكون بمثابة تأكيد على مدى تمتع المنظمة المعنية بالتأهيل الضروري والكفاءة اللازمة لتقييم المطابقة بغض النظر عن المجالات المتعددة لذلك، ومن المنظمات المعنية بالاعتماد نذكر: مخابر التجارب، هيئات الرقابة والتفتيش، هيئات منح شهادات المطابقة للأنظمة أو المنتجات أو الأشخاص[21].

2- **المجلس الوطني للتقييس (CNN)**: كان يعرف سابقا بلجنة توجيه وتنسيق أعمال التقييس (COCTN)، تم إنشاءه للسهر على إنشاء السياسات الوطنية للتقييس وتتبع التطورات الحاصلة في هذا المجال على المستويين المحلي والدولي، وهو يقع تحت رئاسة الوزارة المكلفة بالتقييس. يضم هذا المجلس أعضاء معينين لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، يشملون ممثلين عن الوزارات وممثل عن جمعيات حماية المستهلك وممثل عن جمعيات حماية البيئة وممثل عن الغرفة الوطنية للفلاحة وممثل عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة وأربع ممثلين عن جمعيات أرباب العمل، وتتمثل مهامه في[22]:

- اقتراح الاستراتيجيات والطرق الناجعة لتطوير وتحسين النظام الجزائري للتقييس.
- تحديد أهداف التقييس على المدى القصير والطويل.
- دراسة مشاريع البرامج الوطنية للتقييس وتقييمها.
- متابعة البرامج الوطنية للتقييس وتقييم عملية تنفيذها.

3- **المعهد الجزائري للتقييس (IANOR)**: تم إنشاءه بموجب المرسوم رقم 98-69 بتاريخ 21 فيفري 1998 كمنظمة وطنية للتقييس في إطار إعادة هيكلة المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية (INABI). وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال القانوني، ويعتبر هذا المعهد العضو الممثل للجزائر في المنظمة العالمية للتقييس (ISO) واللجنة الالكتروتقنية الدولية (CEI) وهو يشارك في أشغال اللجان التقنية الدولية، كما يمثل نقطة المعلومات الجزائرية حول العوائق التقنية للتجارة (OTC).

ويتولى المعهد القيام بالمهام التالية[23]:

- إعداد ونشر وتوزيع المواصفات الجزائرية وذلك على أساس الاحتياجات الوطنية في مجال التقييس وبالتنسيق مع مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي.
- مركزية وتنسيق مجموعة أعمال التقييس الممارسة من طرف الهيئات الحالية والتي سيتم إنشاؤها.
- تبني العلامات المطابقة للمواصفات الجزائرية وعلامات الجودة.
- ترقية الأعمال والأبحاث الضرورية لإعداد المواصفات وضمان تطبيقها سواء بالجزائر أو بالخارج.
- توفير والاحتفاظ بالوثائق والمعلومات المرتبطة بالتقييس.
- تطبيق المعاهدات والاتفاقيات الدولية الخاصة بالتقييس وتمثيل الجزائر فيها، وإضافة إلى المهام السابقة والتي تدخل في إطار الأنشطة الأساسية، يقوم المعهد بأنشطة أخرى ذات طابع تجاري مثل: تقديم

الدعم للمؤسسات في التكيف مع المنافسة، توفير المعلومات الخاصة بالتقييس، إتاحة فرص التكوين لإطارات المؤسسات في مجال فهم المواصفات وأدوات الجودة، منح شهادة مطابقة المنتجات، فبموجب القرارات الصادرة سنة 1996 المحددة لشروط وإجراءات مساهمة وسحب علامات المطابقة للمواصفة الجزائرية انطلق مشروع منح الشهادة للمنتجات بالجزائر (علامة تاج)، ويعتبر المعهد الجزائري للتقييس المنظمة المانحة لهذه الشهادة كدليل على مطابقة منتج ما للمواصفة القياسية الجزائرية، ويشترط في المؤسسات الراغبة في الاستفادة منها ضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9000.

4- **اللجان التقنية الوطنية (CTN)**: تم إنشاء هذه اللجان بقرار من الوزارة المكلفة بالتقييس وباقتراح من طرف المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس، وهي تمارس مهامها تحت مسؤولية هذا المعهد، وهي موزعة بحيث يكون لكل نشاط أو مجموعة أنشطة لجنة تقنية واحدة.

تتكون اللجان التقنية الوطنية من ممثلي الهيئات والمنظمات الوطنية، المتعاملين الاقتصاديين، جمعيات حماية المستهلك والبيئة، وتشمل مهامها ما يلي[24]:

- إعداد مشاريع برامج التقييس.
- التحضير للاختبار الدوري للمواصفات الوطنية.
- إعداد مشاريع المواصفات.
- المشاركة في أعمال التقييس الدولي والإقليمي.

ثالثا: الحصول على مواصفات الجودة ISO9000 في الجزائر

تشارك في حصول المؤسسة على مواصفات الايزو ثلاث هيئات رئيسية أو كما تسمى بأطراف الإشهاد[25] وهي هيئة الاعتماد (الهيئة الجزائرية للاعتماد ALGERAC) وهيئة الإشهاد (المعهد الجزائري للتقييس IANOR) والمؤسسة المشهود عليها. هذه الأطراف الثلاث هي التي تشهد بمدى مطابقة المؤسسة لمواصفات الايزو.

وتمر المؤسسة بمرحلتين تنتهي بحصولها على شهادة الايزو كما سنوضحه فيما يلي[26]:

1- مرحلة ما قبل التسجيل:

وهي المرحلة التي تقوم المؤسسة فيها بوضع منهجية مكوّنة من مجموعة من الخطوات وذلك لتكييف نظام جودتها وفقا لمتطلبات الايزو9000 حيث تعتمد هذه المنهجية على عدد من العوامل مثل طبيعة عمل المؤسسة وحجمها والوضع الحالي لنظام الجودة فيها إضافة إلى متطلبات السوق مما يؤدي إلى اختلاف الطريقة التي تتم بها عملية تطبيق مواصفات الجودة الايزو 9000.

وفي إطار تكييف نظام الجودة في المؤسسة، تلتزم هذه الأخيرة بمجموعة من الشروط هي:

- اتخاذ القرار بتطبيق الايزو وإظهار التزامها بتطبيقه.
- اختيار عناصر نظام الجودة.
- تحديد مجال التسجيل (منتج، خدمة، خط انتاج، وحدة...)
- تحديد التوقيت الزمني للبدء بعملية التطبيق.
- الموافقة والمصادقة على خطة التنفيذ.

وتتباين المؤسسة في أساليب الالتزام بالشروط السابقة، فيمكن الاعتماد كليا على طرف ثالث للقيام بعملية تأهيل المؤسسة ثم تسجيلها، أو الاعتماد على ملاكها لإجراء عمليات التأهيل والتدقيق داخليا ثم اللجوء إلى طرف ثالث للقيام بالتسجيل، أو الإعلان الذاتي في التطابق مع متطلبات المواصفة دون إشراك أي طرف خارجي بعملية التأهيل.

2- مرحلة التسجيل:

في إطار تشجيع المؤسسات الجزائرية عل تطبيق نظام الجودة الايزو، شرعت الحكومة في تطبيق برنامج يدعى برنامج تطوير النظام الوطني للتقييس[27]،يسمح بالتطبيق الكامل لإدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية، وهذا من أجل النهوض بمستوى هذه المؤسسات وتمكينها من التكيف مع المتغيرات الدولية والصمود في وجه المنافسة.
لقد تم وضع هذا البرنامج من طرف وزارة الصناعة وصادق عليه مجلس الحكومة في شهر مارس من سنة 2000،ويهدف إلى إرساء نظام وطني للتقييس لاسيما في مجال ترقية اعتماد أو استعمال المواصفات المصادق عليها. ونظام تقديم الدعم المالي للمؤسسات الراغبة في تبني نظام الجودة إيزو 9000 والجودة المتعلق بالبيئة إيزو14000للحصول على الإشهاد على المطابقة.

يقدم للمؤسسة تعويض عن التكاليف التي دفعتها خلال فترة المرافقة، وهي الفترة التي تستعين فيها المؤسسة بمكتب دراسات(متخصص في الإيزو) لمساعدتها على تطبيق نظام إدارة الجودة وتحضيرها للحصول على شهادة المطابقة.وقد عملت وزارة الصناعة على وضع قائمة بأسماء مكاتب المرافقة وتقديم نسخة منها للمؤسسات الراغبة في الحصول على المساعدة المالية لاختيار واحد من هذه المكاتب للتعاقد معه.وبعد أن تتعاقد المؤسسة مع مكتب الدراسات توقع اتفاقية مع الوزارة تسمى اتفاقية تمويل في إطار برنامج النظام الوطني للتقييس.

ويجب ألا تتعدى مدة العقد 18 شهرًا لإنجاز مجمل الأعمال، وفي حالة تجاوز هذه المدة ولم تتمكن المؤسسة من تحضير نفسها للحصول على شهادة المطابقة فعليها أن تطلب تمديد المدة من طرف الوزارة وذلك بموجب عقد تكميلي، وهذا حتى لا يسقط حقها في التعويض.

وتقدر المساعدة المالية هنا ب 50 % من مبلغ قدره ثلاث (03) ملايين دينار من التكاليف كحد أقصى ويدفع التعويض حسب مراحل المرافقة على النحو التالي:

% 30بعد مرحلة التشخيص وحالة الأماكن.

% 30بعد مرحلة التكوين.

% 30بعد وضع الإجراءات والتدقيق على الأبيض.

% 10 بعد المساعدة في عملية الإشهاد على المطابقة والحصول على الشهادة.

بعد نهاية مرحلة المرافقة تقوم المؤسسة باختيار مكتب منح الشهادة، لا تختاره الوزارة بل المؤسسة بنفسها وحاليًا فإن كل مكاتب منح الشهادة أجنبية ولها مندوبين على مستوى الوطن مثل كندا QMI فرنسا AFAQ.

بعد حصول المؤسسة على شهادة الايزو وتسجيلها في قائمة المؤسسات الحاصلة على الشهادة فإنها سوف تخضع إلى زيارات مراقبة دورية مجدولة كل ستة أشهر أو فجائية وعليها العمل على التحسين المستمر للجودة والحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه.

هوامش المبحث الثالث

[1] سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو، دار الاشعاع، طبعة1، مصر، 1999، صفحة 147.

[2] رضا صاحب أل علي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر، طبعة 1، عمان، 2001، صفحة 174.

[3] خضير كاضم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، طبعة 1، عمان، 2000، صفحة 107.

[4] إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعلمي، دار زهران، طبعة1، عمان، 2009، صفحة 227

[5] أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 1998، صفحة 63.

[6] سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، صفحة 137.

[7] أحمد محروس محرم، تكاليف الجودة، المكتب الاستشاري لنظم الجودة، مصر، 2000، صفحة 7.

[8] Gay Laudoyer, La certification ISO 9000 "un moteur pour la qualité", Editions d'organisation, 3ème édition, Paris, 2000.P 43.

[9] قاسم نايف علوان، مرجع سابق، صفحة 222.

[10] محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، صفحة 314.

[11] Jean Brilman, Les meilleures pratiques de management "Dans le nouveau contexte économique mondial", Editions d'organisation, 4ème édition, Paris, 2003 , p 272.

[12] حيدر محمد أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق الإيزو وتطبيقاته، دار السلام للنشر، القاهرة، ط1، 1999، صفحة 48.

[13] بوحرود فتيحة، مرجع سابق، صفحة 39.

[14] محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000 و ISO 14000، ط1، وائل للنشر، عمان، 2002، ص 189.

[15] يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، صفحة 387.

[16] محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، صفحة 318.

[17] Bernard. F, Qualité-Sécurité-Environnement-Construire un système de management intégrer, AFNOR, Paris, 2002, p 111.

[18] Bernard. F, Op.cit, P 112-115.

[19] ISO, Participer à la future norme International iso 26000 sur le responsabilité sociétale, Document de travail, sur www.iso.org, 2006, p 09.

[20] يحياوي الهام، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2005 ، ص 113.

[21] قبطان شوقي، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، مجلة المالية الدولية، عدد1، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، 2014، ص 62.

[22] المرسوم التنفيذي رقم 5-464 المؤرخ بتاريخ 2005/12/06 المتعلق بتنظيم وسيرورة التقييس في الجزائر.

[23] المرسوم التنفيذي رقم 5-464 ، مرجع سابق.

[24] المرسوم التنفيذي رقم 5-464 ، مرجع سابق.

[25] منصف ملوك، أثر اشهاد الجودة على المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2009، ص 47.

[26] يحياوي الهام، مرجع سابق، 39.

[27] علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2003، ص 101.

المبحث الرابع: الضبط الإحصائي للجودة (مراقبة الجودة)

مراقبة الجودة أو الرقابة على الجودة، هي جانب من جوانب عملية ضمان الجودة التي تتكون من الأنشطة المستخدمة في كشف وقياس التباين في الخصائص لمنتجات أو مخرجات نظام إنتاج ما أو عملية ما ويشمل ذلك الأعمال التصحيحية، ويمكن الاعتماد على العديد من الأساليب والأدوات الإحصائية للرقابة على المخرجات والتأكد من جودتها قبل وصولها للمستهلك النهائي.

المطلب الأول: مفهوم مراقبة الجودة

أولا: تعاريفها:

لقد تباينت الآراء والمفاهيم شكليا بشأن تحديد مفهوم شامل للرقابة على الجودة إلا أنها من حيث المضمون لا توجد اختلافات كبيرة، فيعرفها (J.M.Juran) بأنها العملية التنظيمية التي يمكن من خلالها قياس الأداء الفعلي للجودة بالمقارنة مع المعايير أو المواصفات المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية على هذا التباين أو الانحراف. أما (R.H.Caplen) فالرقابة هي مجموعة الوظائف والأعمال التي تقوم بها المؤسسة لغرض انجاز أهداف الجودة، ومن جهة يعتبرها (Deming) بأنها المطابقة للمواصفات[1].

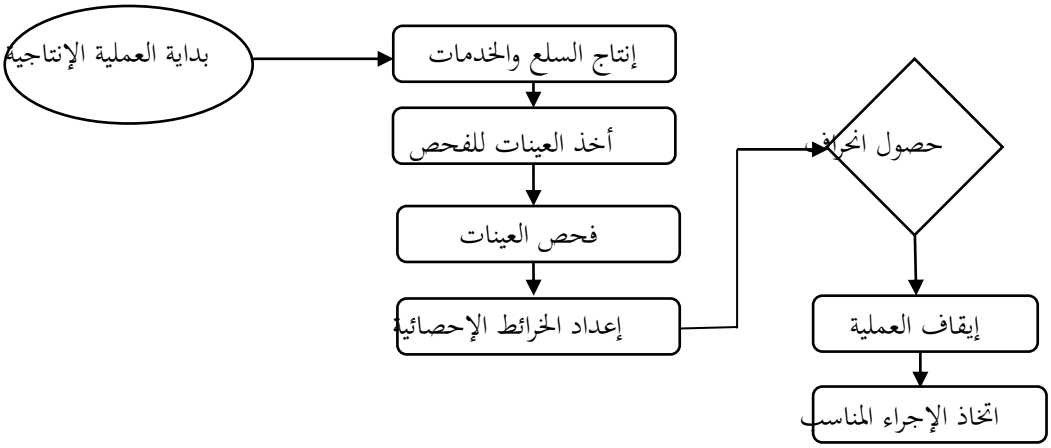
إن هذه التعاريف تظهر فكرة أن مراقبة الجودة هي مجموعة الإجراءات التي تتخذها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالمواصفات والمعايير المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بشأن الانحراف الحاصل، ولذا فإن مدى كفاءة وفعالية نظام رقابة الجودة تتجسد بدقة الأداء في مطابقة المواصفات (التصميم) بالمنتجات الفعلية أخذين بالاعتبار تقليص التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

كما تظهر هذه الفكرة أن المراد بالجودة هنا هو النوعية التي تعكس المطابقة للمواصفات والمعايير المحددة مسبقا، أي الجودة من منظور التصنيع (أنظر تعريف الجودة).

ثانيا: أهداف مراقبة الجودة:

تمر عملية مراقبة الجودة بمجموعة الخطوات نمثلها في الشكل التالي:

الشكل رقم07: خطوات مراقبة الجودة



المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، صفحة 100.

وفي ضوء ذلك يمكن تحديد الأهداف الرئيسية للرقابة على الجودة في النقاط التالية[2]:

- تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلكين وتعزيز سبل الرضا لديهم على السلع والخدمات من خلال ما تتسم به تلك السلع من الملائمة للاستخدام أو الاستعمال الفردي أو العائلي لتلك المنتجات أو الخدمات، ويعتبر هذا الهدف من أكثر الأهداف أهمية لا سيما في ظل التنافس بين المنظمات المختلفة.
- تقليص التكاليف الكلية المقترنة بالأداء التشغيلي من خلال تخفيض التكاليف أو إعادة التصنيع...
- تقليص مردودات المبيعات من خلال تحسين الجودة باستمرار واعتبار عمليات التطوير والتحسين ثقافة دائمة ومستمرة للمؤسسة.
- تقليص شكاوي المستهلكين من خلال السعي باستمرار في تطوير وتحسين الجودة وتقديم الخدمات التعاقدية للمستهلكين كالضمان أو خدمات الصيانة أو الاستبدال...
- تخفيض تكاليف الفحص والرقابة على الجودة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية أو اعتماد أسلوب الفحص بالعينات توفيرا بالجهد والوقت والتكاليف...

- الإسراع بتقديم الخدمات للمستهلكين والاستجابة السريعة للمتطلبات المستمرة من قبلهم سيما وأن رغباتهم وحاجاتهم تتطلب درجة عالية من الاستجابة في ظل المنافسة.
- اعتبار الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المؤسسة وإتاحة المجالات الواسعة أمامهم في اتخاذ القرارات التطويرية والتحسين المستمر في الانجاز.
- التركيز باستمرار على جودة الأداء المتحقق إذ أن سبل المطابقة بين المعايير التصحيحية للمنتج والأداء الفعلي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مواصلة العمل في تحسين الأداء من خلال الدورات التدريبية والتطويرية وإدخال التقنيات المتطورة في الأداء... وتعزيز سبل الدعم المتواصل للعاملين في المؤسسة.

ثالثا: إجراءات الرقابة على الجودة:

هناك مجموعة من الإجراءات التي يتوجب على القائمين على نظام الرقابة على الجودة اتخاذها ومنها[3]:

1- ما هي المستويات في مرحلة الإنتاج التي سوف يتم عندها القيام بالاختيار لمستوى الجودة خصوصا وأن الإنتاج يتم عادة على مراحل مختلفة ؟ لذلك سنكون أمام مجموعة من البدائل:

- أن يتم الفحص لكل المواد الخام والأجزاء الداخلية في العملية الإنتاجية، بمعنى أن يتم الفحص في أول العمليات الإنتاجية لكل المدخلات.
- أن يتم الفحص قبل المراحل التي يصعب بعدها عمل إصلاح للعيب في حالة اكتشافه.
- أن يتم الفحص قبل المراحل التي من المعتاد أن ترتفع فيها نسبة التالف.
- أن يتم الفحص بعد إتمام كل العمليات الإنتاجية أي بعد الفحص للمخرجات النهائية.

2- ما هو أسلوب الفحص الواجب إتباعه ؟ وهنا نكون أمام خيارين أساسيين:

- الفحص لكل الوحدات التي يتم الرقابة على جودتها وهو ما يعرف (100% فحص).
- الفحص لبعض الوحدات التي يتم الرقابة على جودتها وهو ما يعرف (أسلوب العينات).

3- ما هو الإجراء الذي يتم اتخاذه بالنسبة للوحدات المعيبة ؟ وهنا سنكون أمام مجموعة من الخيارات:

- أن يتم استبعاد الوحدات المعيبة.
- أن يتم إصلاح الوحدات المعيبة.

- تحديد إمكانية إعادة النظر في المعايير الموضوعة للجودة لتتناسب مع الظروف الحقيقية لتشغيل.
- تحديد الظروف التي من الممكن أن يعاد بها النظر في المعايير الموضوعة للجودة.

4- ما هي حدود المطابقة للمواصفات الخاصة بتصميم المنتج ؟

وهنا لا بد من تحديد درجة مطابقة المنتج مع المعايير والمواصفات المحددة لها، وهنا يمكن الحديث عن المطابقة الكاملة أو المطابقة النسبية.

المطلب الثاني: أساليب الرقابة على الجودة:

يمكن عرض بعض الأساليب الإحصائية الأكثر شيوعا فيما يلي[4]:

أولا: خريطة الرقابة على المتوسطات / المديات:

تكون هذا الطريقة عندما يتم أخذ مجموعة من العينات تحتوي كل عينة على مجموعة من وحدات المنتج المراد قياسه وفحصه، فيتم إيجاد المتوسط الحسابي والمدى للبيانات المستخرجة من العينات ثم حساب الحد الأعلى والحد الأدنى للوحدات المعيبة المسموحة ووضع ذلك في رسم بياني.

ويتم تحديد خطوط الرقابة كما يلي:

- المتوسط الحسابي للعينة، والذي يتم حسابه على أساس مجموع القيم على عددها.
- الحد الأعلى للرقابة (uclx) ويمثل الحد الأقصى المسموح به للوحدات المعيبة ويحسب بالمعادلة التالية: $uclx = X + aR$

حيث: X يمثل المتوسط الحسابي للعينات

R يمثل المتوسط الحسابي للمديات

a قيمة ثابتة معدة سابقا في مثل هذه القياسات.

- الحد الأدنى للرقابة (lclx) والذي يمثل الحد الأدنى المسموح به للانحرافات، ويمكن إتباع المعادلة التالية لإيجاده بالاستعانة بجدول العوامل الثابتة ويحسب بالمعادلة التالية: $Lclx = X - aR$

بالنسبة للقيم الثابتة لخريطة الرقابة على المتوسطات فيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم03 : القيم الثابتة لخريطة الرقابة على المتوسطات

العينة	A	D	B
2	1.880	0.000	3.267
3	1.023	0.000	2.574
4	0.729	0.000	2.282
5	0.577	0.000	2.115
6	0.483	0.000	2.004
7	0.419	0.076	1.924
8	0.373	0.136	1.864
9	0.337	0.184	1.816
10	0.308	0.223	1.777

المصدر: مصطفى كمال السيد، مرجع سابق، صفحة 275.

مثال:

شركة تقوم بإنتاج مصابيح كهربائية صغيرة الحجم، وقد تم سحب (16 عينة) تتألف كل منها من (3) مصابيح. المطلوب تصميم خريطة الرقابة على المتوسطات واستخراج العينات التي تقع خارج حدود الرقابة بناء على البيانات الموضحة في الجدول أدناه والتي تمثل قياسات طول السلك للمصباح في كل وحدة من وحدات العينة.

العينة	قياسات المجموعة الأولى	قياسات المجموعة الثانية	قياسات المجموعة الثالثة
1	0.510	0.512	0.514
2	0.498	0.499	0.497
3	0.499	0.510	0.515
4	0.518	0.517	0.495
5	0.496	0.497	0.501
6	0.506	0.517	0.510
7	0.490	0.493	0.508
8	0.508	0.509	0.510
9	0.511	0.502	0.499
10	0.492	0.497	0.514
11	0.496	0.496	0.499
12	0.511	0.514	0.514
13	0.516	0.499	0.497
14	0.502	0.504	0.503
15	0.504	0.506	0.508
16	0.510	0.516	0.513

الحل:

يتم استخراج المتوسط الحسابي والمدى لكل عينة من العينات للحصول على المتوسط الحسابي لجميع المتوسطات والمتوسط الحسابي للمديات كما يلي:

رقم العينة	المتوسط الحسابي لجميع المتوسطات	المتوسط الحسابي للمديات
1	0.512	0.004
2	0.498	0.002
3	0.508	0.016
4	0.510	0.023
5	0.498	0.005
6	0.511	0.011
7	0.497	0.018
8	0.509	0.002
9	0.504	0.012
10	0.501	0.022
11	0.497	0.003
12	0.513	0.003
13	0.504	0.019
14	0.503	0.002

15	0.506	0.004
16	0.513	0.006
المجموع	8.084	0.152
المتوسط الحسابي	0.50525	0.0095

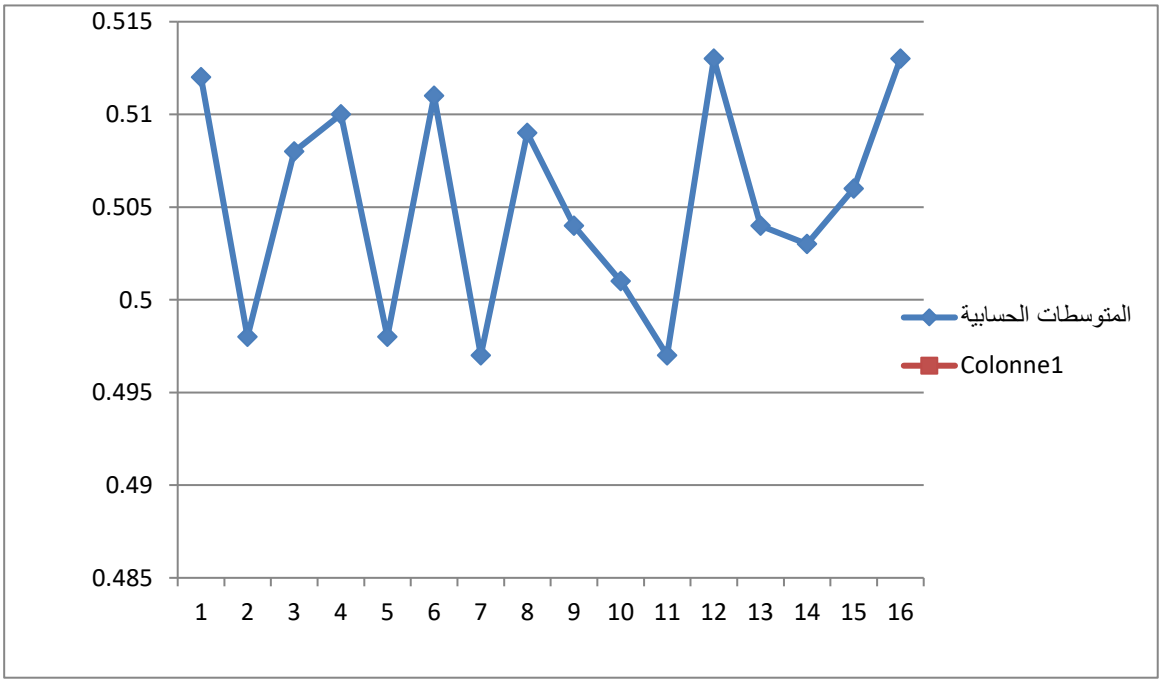
1) استنادا إلى المتوسطات

حساب الحد الأعلى والحد الأدنى كما يلي:

الحد الأعلى (uclx) هو: $uclx = 0.50525 + 1.023(0.0095) = 0.51496$

الحد الأدنى (lclx) هو: $Lclx = 0.50525 - 1.023(0.0095) = 0.50525$

التمثيل البياني يكون كالتالي:



ويظهر الشكل أعلاه أن كل العينات جاءت في حدود السيطرة وبالتالي نسبة العيوب جاءت كلها مقبولة في العينات المختارة.

2) استنادا إلى المديات:

يتم التوصل إلى الحد الأعلى والحد الأدنى للرقابة على المديات من خلال استخدام متوسط المديات والقيم الثابتة المبينة في جدول القيم الثابتة (انظر الجدول رقم03) حسب المعادلتين التاليتين:

$$Uclr = b.R$$

$$Lclr = d.R$$

تابع للمثال السابق:

فاستنادا إلى البيانات المستخرجة في المثال السابق تصبح المعطيات كالتالي:

$$R = 0.0095$$

القيم الثابتة للحد الأعلى (b) هي 2.574

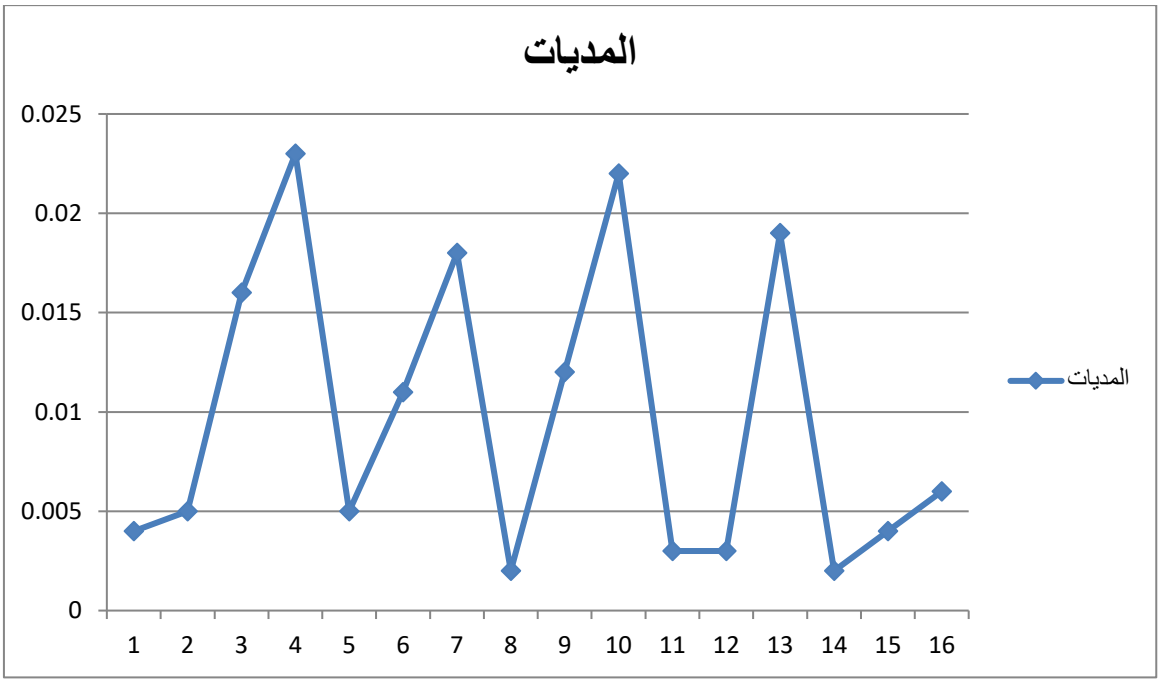
القيم الثابتة للحد الأدنى (d) هي 0.000

وعليه يتم احتساب حدود الرقابة كما يلي:

الحد الأعلى هو: $Uclr = 2.574 \cdot 0.0095 = 0.024$

الحد الأدنى هو: $Lclr = 0.000 \cdot 0.0095 = 0.000$

ويكون التمثيل البياني كالتالي:



وبتحليل الخريطة أعلاه يظهر أن كافة الحالات منضبطة وتحت السيطرة.

ثانيا: خريطة المراقبة نسبة إلى الوحدات المعيبة:

في الطريقة الأولى تم استخراج العينات عشوائيا فقط دون تحديد من هي الوحدات المعيبة، أما في هذه الطريقة فالوحدات المعيبة معروفة مهما كان شكل العيوب سواء كان ذلك في الخصائص أو المواصفات أو سواء بالإمكان إصلاحها من عدمه، وهنا كذلك يتم رسم حد أعلى وحد أدنى للوحدات المعيبة بحيث تكون نتائج الرقابة مقبولة إذا كانت الوحدات المعيبة محصورة بين الحدين وغير مقبولة إذا كانت خارجها، وتتم الطريقة بحساب ما يلي:

المتوسط الحسابي (x̄) = مجموع الوحدات المعيبة / مجموع العينات

حساب الحد الأعلى = $x + 3\frac{\sqrt{x\,(1-x)}}{n}$

حساب الحد الأدنى = $x - 3\frac{\sqrt{x\,(1-x)}}{n}$

حيث: x̄ هي المتوسط الحسابي

n: تمثل حجم العينة

3: تمثل مستوى القبول (يتم اختياره من خلال قرار إداري على مستوى إدارة الانتاج)

مثال:

تم استخراج من مصنع لصناعة ألات حسابية (Calcul) (5) عينات، بحيث أن كل عينة تتضمن (40) وحدة، ويظهر الجدول التالي عدد الوحدات المعيبة في كل عينة كالتالي:

العينة	حجم العينة	الوحدات المعيبة	النسبة
1	40	2	0.05
2	40	4	0.1
3	40	1	0.025
4	40	10	0.25
5	40	15	0375
المجموع	200	32	

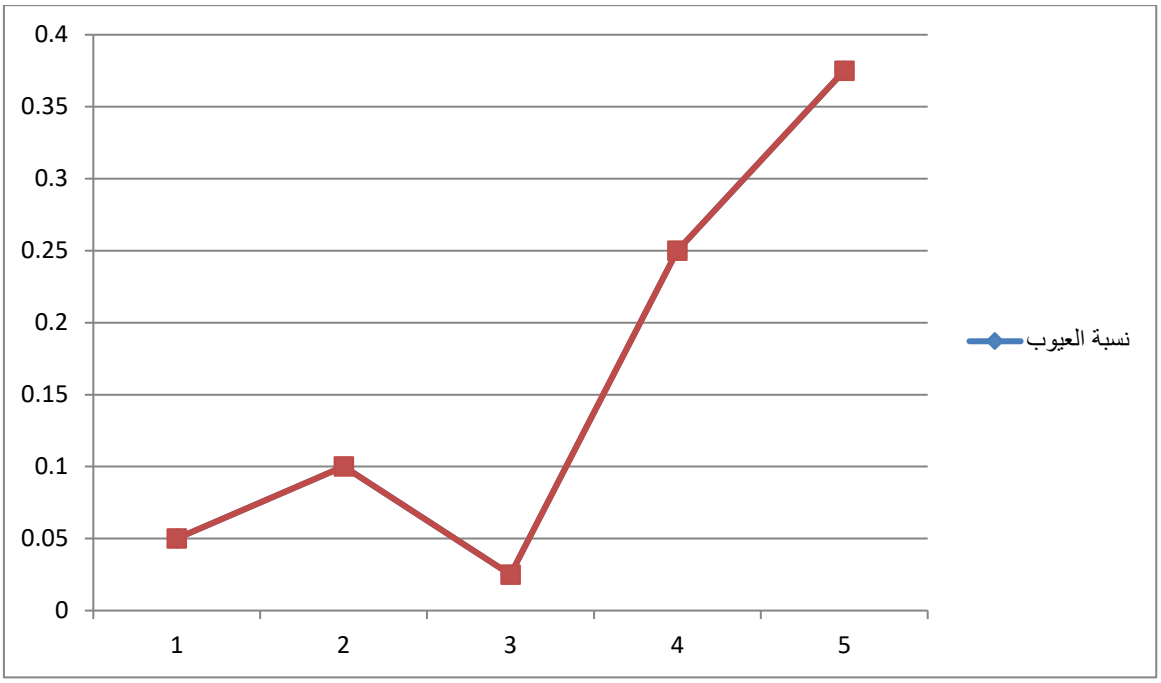
المطلوب تمثيل البيانات بيانيا بإبراز مجال القبول المحدد بالحد الأعلى والحد الأدنى عند مستوى قبول هو 2.

الحل:

المتوسط الحسابي $x = 32 / 200 = 0.16$

الحد الأعلى: 0.27593

الحد الأدنى: 0.0440



يظهر الشكل التالي أن العينة رقم خمسة (5) التي تمثل العيوب فيها 15 وحدة في عينة من 40 وحدة بنسبة 0.375 هي العينة التي جاءت خارج مجال القبول، أما باقي العينات فكلها مقبول.

المطلب الثالث: أسلوب ستة سيجما (Six sigma):

هذا الأسلوب أوجدته شركة (Motorola) في منتصف الثمانيات والهدف منه هو تحسين أداء العمليات لدرجة يصل فيها عدد القطع المعيبة إلى 3.4 قطعة أو أقل لكل مليون قطعة منتجة، ولقد تم ابتكار هذا المفهوم ليتم استخدامه في الأوضاع التي تكون فيها عمليات الإنتاج ضخمة، ولذلك يستخدم هذا الأسلوب في مجال التصنيع أكثر مما هو عليه في مجال الخدمات[5].

وتشير Six sigma إلى الانحراف المعياري ($\pounds$) الذي يقيس الاختلاف بين العمليات ومخرجاتها عن طريق حساب عدد الانحرافات المعيارية عن وسطها الحسابي، ويحسب بالقانون التالي:

$$\pounds = \frac{\sqrt{(Xi - X)^2}}{n - 1}$$

يوضح الجدول التالي مستويات ستة سيجما التي تظهر العيوب لكل ملون وحدة:

الجدول رقم04: مستويات ستة سيجما لكل مليون وحدة

درجة $\mathcal{L}$	العيوب في كل مليون وحدة	نسبة العيوب	نسبة النجاح
1	691462	69%	31%
2	308538	31%	69%
3	66807	6.7%	93.3%
4	6210	0.62%	99.38%
5	233	0.023%	99.98%
6	3.4	0.00034%	99.996%

المصدر:خضير كاضم محمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، صفحة 42.

وهذا الجدول يوضح أن المؤسسة إذا حققت مستوى ستة سيجما، فهذا يعني أنها استطاعت أن تصل على مستوى 3.4 وحدة معيبة في مليون وحدة بنسبة نجاح تقدر بـ 99.9996%، أما إذا وصلت إلى مستوى 3 سيجما فهذا يعني أن عدد الوحدات المعيبة يقدر بـ 66807 وحدة بنسبة نجاح منخفضة تقدر بـ 93.30% وهكذا.

إن جوهر Six sigma يشمل ستة خطوات لتحسين عمليات الإنتاج وهي:

- التعرف على مواصفات السلع التي يريدها الزبائن.
- تصنيف هذه المواصفات بناء على أهميتها.
- تحديد ما إذا كانت هذه المواصفات مصنفة حسب القطعة أو العملية.
- تحديد الحد الأعلى والأدنى للرقابة على الأخطاء لكل واحدة من المواصفات المحددة.

- تحديد مدى انحراف العمليات لكل واحدة من المواصفات المصنفة.
- تغيير تصميم المنتج أو العملية أو كليهما من أجل تحقيق نسبة سيجما.

هوامش المبحث الرابع

[1] خضير كاضم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، طبعة3، دار المسيرة، عمان، 2007، صفحة 101.

[2] مأموم سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ،مرجع سابق، صفحة 101.

[3] قاسم نايف علوان، مرجع سابق، صفحة 79.

[4] مصطفي كمال السيد، معايير الجودة الشاملة، دار أسامة للنشر، مصر، 2013، صفحة 273-280

[5] خضير كاضم محمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2010، صفحة 41.

المبحث الخامس: إطار مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والإداريين المهتمين بتطوير الأداء المؤسسي، وقد لعبت الإدارة اليابانية دورا حاسما في هذا المضمار وهذا ما أفرز النجاح المحقق من جراء اعتمادها على إدارة الجودة الشاملة التي تعمق استخدامها بشكل واسع النطاق في شتى الميادين الإنتاجية والخدمية.

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

أولا: تعريفها:

عرفها معهد التقييس البريطاني بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة بأكفأ الطرق عن طريق الاستخدام الاقتصادي والعقلاني لطاقات جميع العمال بدافع مستمر للتطوير[1].

كما تعتبر أسلوب جديد في التفكير فيما يخص إدارة المنظمات، فيقول (Logothetis) بأنها ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل اتجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مجالات العمل[2].

ويرى (Schonberger) بأنها فلسفة ومجموعة من المفاهيم والأدوات تجعل جميع العمال يركزون على التحسين المستمر من أجل إرضاء رغبات وتوقعات الزبائن[3].

هذه بعض التعاريف و على اختلافها تتفق على مجموعة من الجوانب في حقيقة الأمر نجدها مختصرة في الكلمات التي تكوّن مصطلح إدارة الجودة الشاملة كالتالي:

- ✓ إدارة: وتعكس التخطيط والتنظيم والتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.
- ✓ الجودة: وتعني ارضاء العميل الداخلي والعميل الخارجي.
- ✓ الشاملة: وتعكس مشاركة واندماج كافة عمال المؤسسة في ديناميكية التحسين المستمر للجودة خدمة لتوقعات العميل.

وإدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة هي في حقيقتها مجموعة من القيم تختلف في طبيعتها عن الإدارة التقليدية، ويمكن إبراز هذا الاختلاف في الجدول التالي:

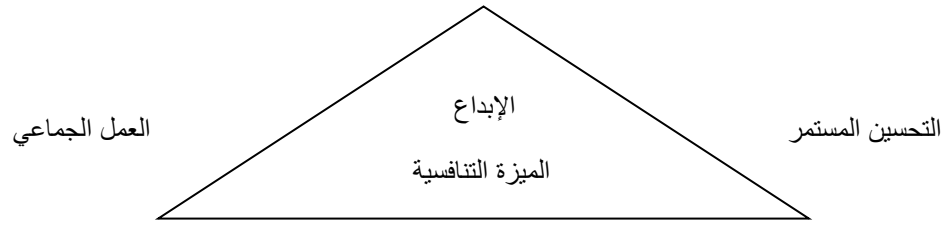
الجدول رقم05: مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

القيم	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
مستوى الرقابة	رقابة صارمة	تشجيع الرقابة الذاتية
طبيعة العمل	العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
طبيعة التركيز	التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والعمليات
اندماج العاملين	مشاركة العمال	تمكين العمال
مستوى التحسين	التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
مرونة السياسات	جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
النتائج	التركيز على الأرباح	التركيز على رضا العميل
العملاء	العميل الخارجي	العميل الداخلي والخارجي
الجودة	مطابقة المواصفات والمعايير	إرضاء الزبائن

المصدر:محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، صفحة 27.

يظهر الشكل التالي أسس إدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم08: أسس إدارة الجودة الشاملة



المصدر:من اعداد الباحث

فإدارة الجودة الشاملة هي ثلاث مرتكزات أساسية مترابطة فيما بينها تمثل ثقافة إدارية تدور حول قيم رئيسية هي رضا العميل، التحسين المستمر والعمل الجماعي، وهذا ما ينعكس على قدرات المؤسسة الإبداعية وتنافسيتها وبالتالي على نتائج أعمالها.

ثانيا: الخلفية التاريخية لتطور إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة مثلما هي عليه الآن هي نتاج تطور على مراحل زمنية تقسمها الدراسات إلى أربعة مراحل رئيسية هي[4]:

1- المرحلة الأولى: مرحلة الفحص (العشرينيات من القرن الماضي): وهي المرحلة التي كان فيها مفهوم الجودة يقصد به المطابقة للمواصفات والتصاميم، وهي هذا الإطار كانت عملية الرقابة والفحص تتم على المخرجات بعد اكتمالها دون فحص المدخلات والعمليات التحويلية، وتعامل المنتجات المعيبة بأن يتم إتلافها أو إعادة تعديلها أو بيعها بأسعار منخفضة.

2- المرحلة الثانية: مرحلة مراقبة الجودة (1930-1950): وهي مرحلة كسابقتها لم تقدم فيها حلولا وقائية وإنما اكتفت بحل المشاكل بعد وقوعها، إلا أن ما عرفته هذه المرحلة من إضافة مقارنة بسابقتها، هو استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في عمليات الرقابة كاستعمال العينات والقياس بالتوزيعات التكرارية والاختبارات...الخ ما سمح بتوفير معلومات مرتدة تساعد في إحداث تعديلات جذرية أو سطحية على العمليات الإنتاجية بحسب درجة الانحراف المكتشف إحصائيا.

3- المرحلة الثالثة: مرحلة ضمان الجودة (1950-1970): وهي المرحلة التي أصبحت فيها النظرة لمفهوم الجودة أكثر توسعا مركزة على المنع والوقاية من خلال المراقبة الإحصائية ومفاهيم أخرى جديدة كتكلفة الجودة والرقابة الكلية للجودة والعيوب الصفرية... وفي هذه المرحلة أصبح الاهتمام موجه إلى كل العمليات التي يمر بها المنتج لضمان جودته والوقاية بذلك من الأخطاء قبل حدوثها، وتقليل التكاليف الناتجة عن ذلك وضمان كذلك إرضاء الزبون.

4- المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980 إلى يومنا): وهي المرحلة التي عرفت تطورا في منظور ضمان الجودة ليصبح مسؤولية الجميع في المؤسسة بمشاركتهم وتعبئتهم لإرضاء الزبون وإشباع حاجاته.

ثالثا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الرئيسية نشرحها فيما يلي[5]:

1- **التحسين المستمر**: يرتكز هذا المبدأ على فرضية أساسها أن العمل هو ثمرة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي إلى محصلة نهائية، ومن الضروري أن تلقى كل خطوة ما تحتاجه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغير تلك المحصلة النهائية، ويعد التحسين المستمر عنصرا مهما لتخفيض الانحرافات كما أن أداء أي نشاط لا يمكن أن يكون في حالته المثالية ولهذا لا بد من النظر إليه على أنه قابل لأن يحسّن أكثر فأكثر.

2- **المشاركة الكاملة**: وتعني المشاركة الكاملة بين المستويات الإدارية وهذا لأداء التحسينات اللازمة من خلال العمل الجماعي وفرق العمل وحلقات الجودة، حيث أن المشاركة الكاملة تقوم على أن تحقيق الجودة مسؤولية الجميع فلا مجال للتنافس السلبي بين العاملين كما أن المصلحة العامة تتوافق مع المصلحة الشخصية وحل المشاكل لا يكون إلا من خلال التشاور والمشاركة.

3- **تحقيق رضا العميل**: وذلك من خلال التركيز على العميل الداخلي (العمليات) والعميل الخارجي (الزبون) وأن كل فرد في المؤسسة هو في حد ذاته من مقدمي الخدمة وكذلك عميل لفرد أخر، كما أن كل إدارة في المؤسسة هي عميل لإدارة أخرى وكل ذلك يصب في إرضاء الزبون المشتري للسلعة.

4- **التركيز على العمليات والنتائج**: العملية هي مجموعة أنشطة ذات العلاقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وإدارة الجودة الشاملة تركز على العمليات والنتائج معا، فإن النتائج المعيبة تستخدم كرمز أو مؤشر لعدم جودة العمليات في حد ذاتها وعلى ذلك يجب إيجاد حلول مستمرة لمشاكل الجودة من خلال توجيه الاهتمام والبحث نحو العمليات التي تمر بها.

5- **الوقاية بدل التفتيش**: الجودة هي ثمرة عملية وقائية وليس تفتيشية ما يؤدي إلى تقليص التكاليف وزيادة الإنتاجية. فإدارة الجودة الشاملة تقوم على عنصر الوقاية في العملية ومراقبة الانحرافات وترسخ هذا المنهج في ذهنية العمال.

6- **اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:** تقوم إدارة الجودة الشاملة على تبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرق العمل والتحسين ومشاركة الجميع في اتخاذ القرارات بناء على نظام كفء للمعلومات.

7- **التغذية العكسية:** وهي المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من عملاءها ويتعلق بمستوى رضاهم عن المنتج أو الخدمة المقدمة لهم وبالتالي هي وسيلة يمكن من خلالها تقييم وضعية المؤسسة والاستفادة من ذلك في إجراء التعديلات والتحسينات.

رابعا: رواد إدارة الجودة الشاملة:

تطور إدارة الجودة الشاملة هو حصيلة للكثير من الإسهامات الفكرية التي قدمها الباحثون، ويمكن إبراز بعض أشهر الإسهامات لأشهر الباحثين في هذا المجال من إدارة المنظمات فيما يلي:

1- إسهامات إدوارد ديمنج (Edwards Deming)

يعتبر ديمنج أب إدارة الجودة الشاملة وتصنف أعماله في خانة الأكثر تأثيرا في تطور هذه الفلسفة الإدارية، ومن الإسهامات المهمة التي قدمها ديمنج نجد الأربعة عشر مبدأ التي يعتبرها حجر الأساس لبناء أي إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة نلخصها في النقاط التالية[6]:

- ✓ بناء أهداف ثابتة.
- ✓ تبني فلسفة عمل جديدة.
- ✓ تجنب الاعتماد على الفحص كوسيلة وحيدة للحصول على الجودة.
- ✓ التوقف عن تقييم الأعمال على أساس السياسة السعرية.
- ✓ التحسين وبصورة مستمرة وثابتة من مستوى العمليات الإنتاجية والخدمية بما يرفع من مستوى الجودة ويساهم تدريجيا بتقليل التكاليف.
- ✓ وضع أسس للتدريب في العمل.
- ✓ بناء أسس لمفهوم القيادة.
- ✓ إبعاد الخوف لكي يستطيع الجميع العمل بكفاءة داخل المؤسسة.
- ✓ تحطيم الحواجز بين الأقسام.

- ✓ إزالة الشعارات التي تحث على الزيادة في الإنتاج والخدمة والمطالبة بمستويات جديدة من العمل.
- ✓ إزالة الأهداف العددية ونظام الإدارة بالأهداف وغير القيادات التي تعتمد هذا الأسلوب.
- ✓ إزالة الحواجز والموانع التي تحرم العمال والإدارة والمهندسين العاملين من الشعور بالفخر مما أنجزوه.
- ✓ إعداد برنامج فعال للتثقيف والتطوير الذاتي.
- ✓ جعل جميع الشركاء في انجاز عملية التغيير (المؤسسة مسؤولية الجميع وتقع عليهم مهمة التغيير).

كما يضيف ديمنج مجموعة من العوامل التي على المؤسسة أن تتفادها لأنه من شأنها أن تعيق المؤسسة وتكون قاتلة لنموها وهي[7]:

- ✓ غياب الغاية الثابتة والهدف المستقر لتحسين الخدمة والمنتج.
- ✓ التركيز على الأهداف والمكاسب قصيرة الأجل.
- ✓ تقييم أداء العاملين السنوي والتقييمات السنوية الأخرى.
- ✓ التغيير الإداري السريع وعدم الثبات في مكان واحد.
- ✓ الإدارة بالأرقام، بمعنى الإسناد الدائم للمعلومات الإحصائية واتخاذ القرارات بناء فقط على الأرقام.
- ✓ التكاليف العلاجية المرتفعة في الأداء للموظفين.
- ✓ المصاريف القانونية المرتفعة وخصوصا في الحالات الطارئة.

2- اسهامات جوزاف جوران (Joseph Juran)

وتتضمن أهم اسهاماته في المبادئ التالية[8]:

- ✓ يربط Juran الجودة بأداء المنتوج.
- ✓ ينظر إلى الجودة من زاويتين؛ الأولى محاولة تخفيض العجز في المنتوج، والثانية محاولة تحسين شكل المنتوج لتحقيق متطلبات العميل.
- ✓ يؤكد على ضرورة وجود نمط قيادي يدعو الأفراد إلى العمل من أجل الجودة.
- ✓ ركز على الدور الكبير للإدارة الوسطى في قيادة الجودة.
- ✓ يؤيد زميله Deming في فكرة الدورة غير المتناهية للجودة.

- ✓ اعتمد برنامجا لتحسين الجودة سمي بـ: "ثلاثية الجودة" يربط بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال تخطيط الجودة، الرقابة على الجودة، والتحسين المستمر.
- ✓ ويركز في إدارة الجودة الشاملة على ثلاثة مبادئ أساسية متمثلة في: التحسين المستمر، الالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا التدريب الواسع والمكثف.

3- إسهامات فيليب كروسبي (Philipe Crosby)

وأبرز اسهاماته تتمثل في المبادئ التالية[9]:

- ✓ ركز جهوده على تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها، وهو أول من نادى بمفهوم "المعيب الصفري".
- ✓ يعتقد أن اللاجودة في أية مؤسسة قد تبلغ تكلفتها 20 % من العائد، ويمكن تجنب جزء كبير منها بإتباع ممارسات جودة سليمة.
- ✓ لخص Crosby فلسفته المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية:

أ. الجودة هي المطابقة للمتطلبات الأساسية.

ب. التنفيذ الصحيح للمتطلبات من المرة الأولى.

ج. معيار أداء الجودة هو المعيب الصفري.

د. قياس الأداء هو تكلفة أوسعر عدم المطابقة.

4- إسهامات أرماند فيجينبوم (Aramand Feigenbaum)

وتمثلت إسهاماته فيما يلي[10]:

- ✓ ينظر إلى الجودة من جانب التميز بدلا من مفهوم يركز على العيوب فقط.
- ✓ من وجهة نظره فالعميل هو الذي يحدد الجودة وأن فلسفة الجودة تمتد إلى خارج حدود المؤسسة لتشمل جميع الأنشطة المتعلقة بها.
- ✓ أكد على ما يعرف بـ: "هدف الصناعة التنافسي" والذي يقصد به: "إنتاج منتوج حيث يتم تصميم، بناء، وتسويق، وإدامة الجودة عند مستويات تكلفة اقتصادية تحقق الرضا التام للعميل".

- ✓ يعرف Feigenbaum مفهوم السيطرة الشاملة على الجودة باعتباره "نظاما فعالا لتحقيق التكامل بين جهود كافة المجموعات في المؤسسة، وهي التي تتولى التخطيط، الرقابة، وتحسين الجودة، مما يؤدي إلى الإنتاج بأفضل المستويات الاقتصادية لتحقيق الرضا الكامل للعميل".
- ✓ يرى بأن الجودة تبنى في مرحلة التصميم، وركز على أهمية الموردين واعتبارهم شركاء، والنظر للعملية الإنتاجية كنظام متكامل يبدأ دائما بالعميل وينتهي أيضا بالعميل.
- ✓ قدم "مفهوم الدورة الصناعية" المناظر في مفهومه لما يسمى "سلسلة القيمة" لمايكل بورتر.
- ✓ فكرة مراقبة الجودة الشاملة تنطلق من مبدأ مسؤولية الجودة الجماعية.
- ✓ تتجسد أبعاد هذا المنهج في العناصر التالية:

- التنظيم: والهدف منه السيطرة على الجودة في المصدر.
- الأهداف: إن الهدف من السيطرة الشاملة على الجودة هو التحسين المستمر والسعي إلى الكمال.
- المفاهيم التسهيلية: والتي تعنى بتنفيذ المبادئ الأساسية للسيطرة على الجودة لتسهيل القيام بمزيد من التسهيلات.
- الأساليب والدعم: تحديد الأدوات والممارسات التي تكون جزءا من السيطرة الشاملة على الجودة وتدعيمها.

5- إسهامات كاورو اشيكاوا (Kaoru Ishikawa)

وكانت إسهاماته متمثلة في المبادئ التالية[11]:

- ✓ تعليم وتوعية في صفوف الأفراد العاملين عن طريق الاستثمار في تدريب الموظفين.
- ✓ زيادة حجم مشاركة العمال وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع.
- ✓ استخدام مفهوم "حلقات الجودة" سنة 1962 كآلية لحل المشاكل المتعلقة بالجودة.
- ✓ يميز بين نوعين من مواصفات الجودة، مواصفات الجودة الصحيحة: تمثل وجهة نظر العميل حول أداء المنتوج، ومواصفات الجودة البديلة: تمثل وجهة نظر المنتج والتي تشير إلى أداء المنتوج.
- ✓ يلخص المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة الشاملة فيما يلي:

- الجودة مبنية على وجهة نظر العميل.
- النظر للجودة على أنها استثمار طويل الأجل.
- تعتمد الجودة اعتمادا كليا على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين.
- استخدام البيانات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

خامسا: علاقة إدارة الجودة الشاملة بنظام إدارة الجودة (ISO)

إن إدارة الجودة الشاملة أبعد من مواصفات أنظمة الجودة الايزو 9001، ولكن كليهما ليسا بديلين ولا يوجد تعارض بينهما، وسنوضح العلاقة بينهما وفق الحالات التالية[12]:

أ- المؤسسات التي تملك برامج إدارة الجودة الشاملة خاصة تلك المتميزة في تطبيقها مما أهلها للحصول على جوائز الجودة قد أصبحت مسجلة على مواصفات الايزو 9001، أي أنها ستحتاج إلى تغييرات ثانوية للإيفاء بمتطلبات التسجيل مما يوفّر عليها تكلفة ووقت التطبيق.

ب- أما المؤسسات الحاصلة على شهادة المطابقة، فإن أنظمة جودتها تمثل قاعدة قوية تمكّنها من بناء ثقافة إدارة الجودة الشاملة عليها من خلال التركيز على الزبون ومشاركة العمال والتحسين المستمر.

ت- المؤسسات التي لا تمتلك برامج إدارة الجودة الشاملة وغير متحصلة على شهادة المطابقة، فإنه يجب عليها أولا توفير هيكل أو نظام رسمي للجودة متمثل في تطبيق مواصفات الايزو 9001 لتحقيق جودة ثابتة لمنتوجاتها ولنظامها وكأداة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

وبناء على ما سبق، يمكن القول أنه يوجد اختلاف، تشابه و تكامل في نفس الوقت بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9001. فالاختلاف يبرز في هدف المؤسسة من تطبيق كل منهما، فإذا كان هدفها الشهادة فقط ستطبق مواصفات الايزو 9001، أما إذا كان هدفها إرضاء الزبون فإنها ستنتهج مدخل إدارة الجودة الشاملة. وعلى الرغم من أن مواصفات الايزو 2000/9000 تهدف إلى إرضاء الزبون أيضا، لكن عندما تكون الشهادة الهدف الأول ستسعى إلى خلق محيط يكون فيه رضا الزبون في المرتبة الأولى.

إضافة إلى اختلاف أخر وهو أنه يمكن تطبيق نظام الايزو على جزء من المؤسسة، لكن نظام الجودة الشاملة يجب أن يطبق في كل جوانب ومستويات المؤسسة.

أما التشابه، فإنه يمكن للمؤسسة أن تحصل على أهدافها وغاياتها بطريقة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة أو بالحصول على شهادة الايزو 9001.

وأما التكامل، فيمكن حصول المؤسسة على الجودة أو على شهادة الايزو 9001 بداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن تطبيق النظامين معا سيؤدي حتما إلى تطوير العمل وتحسين الإنتاجية وبالتالي جعلها قادرة على المنافسة المحلية والعالمية.

وعرفت الايزو إصدارات جديدة بعد إصدار سنة 2000 وهما إصدار سنة 2008 وإصدار سنة 2015 وهما إصداران أكثر تكاملا مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تم إدراج مبادئ ضمن متطلبات الحصول على الشهادة وعلى رأسها مبدأ التحسين المستمر ومبدأ العمل الجماعي.

المطلب الثاني: رضا العميل:

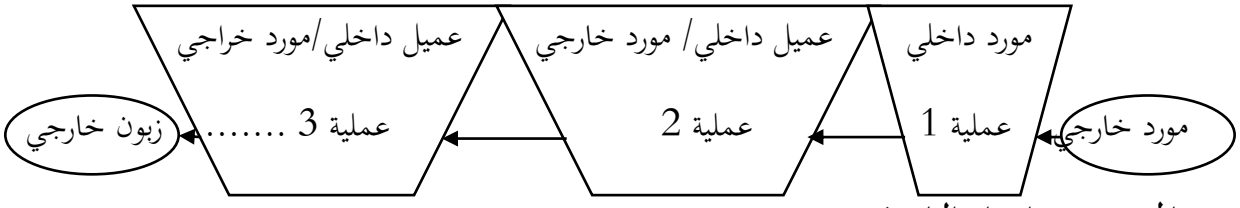
تستخدم المؤسسات عمليات محددة لإنتاج سلعها بحيث يكون الأطراف التي تتفاعل معهم المؤسسة قبل إتمام هذه العمليات هو الموردون، أما الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة بعد إتمام هذه العمليات هم المستهلكون (الزبائن)، أي من وجهة النظر التقليدية هذه، فإن الزبائن والموردون هم عبارة عن مجموعات تقع خارج نطاق المؤسسة.

أما في إطار إدارة الجودة الشاملة، فإن الزبائن والموردون يتواجدون داخل المؤسسة وخارجها وهذا ما يشمله مصطلح العميل كمبدأ من مبادئ هذه الفلسفة الإدارية.

أولا: أشكال العميل

يظهر الشكل التالي المفاهيم التي يتضمنها مفهوم العميل حسب فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من العمليات تصبح كل عملية بمثابة عميل للعملية التي تليها.

الشكل رقم09: أشكال العميل



المصدر: من إعداد الباحث

ويظهر الشكل أنه وفي إطار إدارة الجودة الشاملة، تتعامل المؤسسة مع المورد الخارجي الذي يورّد لها المادة الأولية لتنتج منتجات تسوقها إلى الزبون الخارجي سواء لاستهلاكها أو لإعادة استخدامها. وعملية الإنتاج أو تحويل المادة الأولية هي حصيلة مجموعة من العمليات داخل المؤسسة، هذه العمليات تحدث بين المورد الداخلي والعميل الداخلي. فمنطق إدارة الجودة الشاملة يقول أن كل موظف سبق عمله الموظف الأخر يعتبر

موردا لذلك الموظف، وأي موظف يتبع عمله عمل موظف أخر أو يعتمد عليه بشكل ما، يعتبر عميلا داخليا له.

مثلا لو قلنا أن الموظف (أ) يضيف بعض القطع للوح الكتروني معين، ومن ثم يسلمها إلى موظف (ب) ليصل هذه القطع فيما بينها، في هذه العلاقة نجد أن الموظف (أ) عبارة عن مورد للموظف (ب)، وأن هذا الأخير هو عميل داخلي للموظف (أ). فالموظف (ب) لا يستطيع أداء عمله ما لم يقم به الموظف (أ) بشكل سليم. إن مفهوم الاعتمادية في هذه العلاقة مهم جدا حتى يتم تحقيق رضا العميل الخارجي أو الزبون النهائي.

ومن ما سبق يمكن تلخيص أشكال العميل كما يلي:

1- **المورد الخارجي**: وهو المؤسسة التي تقوم بتوريد منتجاتها وخدماتها إلى عملائها، ويمكن أن يكون المورد موزعا أو مصدرا أو منظمة خدمات[13]. ويعتبر المورد مسئولا عن مراقبة جودة المواد التي يوردها للمؤسسة، ويعقد عادة اتفاق بين الطرفين يحدد مسؤولية كليهما فيما يتعلق بفحص الجودة والتفتيش عليها، ويشتمل العقد على كل صغيرة وكبيرة مثل تحديد الاحتياجات وتحديد المواصفات وأوقات التسليم والأسعار وطريقة التسليم وتبادل المعلومات حول تطوير المنتج. ويقدم المورد المشورة والتوجيهات للمؤسسة فيما يتعلق بموضوع التبادل وأشكاله الجديدة والتطورات التي مسّته ما يضمن جودة المواد الموردة والذي يكون لذلك دور رئيسي في جودة مخرجات المؤسسة وزبائنها.

2- **العميل الداخلي**: وهو المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنية، ففي حالة تقسيم عملية الإنتاج إلى مراحل مثلا، فإن كل مرحلة تمثل عميلا داخليا للمرحلة التي قبلها وكل قسم يمثل عميلا داخليا للقسم الذي استلم منه المنتج أثناء التصنيع، وفي كل مرحلة أو قسم هناك مدخلات وعمليات ومخرجات[14].

3- **المورد الداخلي**: يصبح كل عميل داخلي مورّدا داخليا للعملية التي تليها، فبنفس منطق تقسيم عمليات الإنتاج إلى مراحل مثلا، فكل مرحلة تمثل مورّدا داخليا للمرحلة التي بعدها وكل قسم يمثل مورّدا داخليا للقسم الذي يسلم له المنتج أثناء التصنيع وهكذا دواليك.

4- **العميل الخارجي (الزبون)**: ويكون موقعه خارج المؤسسة، حيث يقوم بشراء مخرجات المؤسسة أو لديه الرغبة في شرائها، ويمكن تقسيمهم إلى شكلين هما:

- الزبون الصناعي: هو الفرد أو المؤسسة التي تقوم بشراء المنتج ليس من أجل استهلاكه، بل لاستخدامه في عملية إنتاج منتج أخر.
- الزبون النهائي: وهو الذي يشتري المنتج بقصد الاستعمال أو الاستهلاك، سواء استعملها بنفسه أو اشتراها لغيره.

إن هذا التفصيل في مفهوم العميل إنما الهدف منه هو إبراز أن تحقيق الجودة وإرضاء العميل الخارجي هو مسؤولية شاملة تبدأ بالمورد الخارجي يليها تحقيق رضا العميل الداخلي على المورد الداخلي وتنتهي بإرضاء العميل الخارجي من خلال تلبية حاجاته ورغباته وتحقيق توقعاته.

ثانيا: رضا العميل الخارجي:

حسب (R.Ladwin) فرضا الزبون هو تعبير عن حالة نفسية ناتجة عن عمليات تقييم مختلفة، حيث يقوم الزبون بعملية تقييم أداء المنتج أو القيمة المدركة ومقارنتها بالقيمة المتوقعة والتي يتم على أساسها اختيار المنتج أو العلامة من بين البدائل المتنوعة، فيصدر حكما بالإيجاب أو السلب على نتيجة التقييم، هذه الأخيرة تولد لدى الزبون شعور معين سواء بالرضا أو الاستياء[15].

بعبارة أخرى، يمكننا القول أن رضا الزبون هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات وبالتالي هناك ثلاث مستويات من رضا / عدم الرضا يمكن أن تتحقق من خلال عملية المقارنة هي:

- ✓ أداء المنتج اقل من التوقعات = عميل غير راضي
- ✓ أداء المنتج يساوي التوقعات = عميل راضي
- ✓ أداء المنتج أعلى من التوقعات = عميل سعيد وبداية تولّد الوفاء لديه.

إن الاهتمام بحاجات ورغبات وتوقعات الزبائن هو المدخل الحقيقي لنجاح أي مؤسسة في أداء المهام التسويقية لديها، ولذا يحتاج الأمر إلى أن تقوم المؤسسة بتحديد حاجات الزبائن ورغباتهم من وجهة نظرهم هم وليس من وجهة نظر إدارتها وموظفيها. ويمكن تحقيق رضا الزبائن من خلال تحقيق مجموعة من المبادئ الأساسية أبرزها ما يلي[16]:

- ✓ التلبية الفورية: أي السرعة في انجاز مطالب الزبائن.
- ✓ القدرة على تلبية الوعود: أي الوفاء بالالتزامات اتجاه الزبائن.
- ✓ الدقة في التعامل: من خلال توفر المعلومات الشاملة والكاملة للزبائن.
- ✓ إبداء المودة: من خلال مسايرته وتفهمه.
- ✓ اللباقة في التعامل: من خلال المساعدة والنصح الذي يلقاه الزبون.
- ✓ دقة وشمول المعلومات: ويقصد هنا بالموثوقية في المعلومات الموفّرة للزبون وأي تغييرات أو إضافات تتعلق بالخدمة الموفرة.
- ✓ الإنصات للزبون: ويعتبر هذا بمثابة الطريق السليم لمعرفة احتياجات الزبون وتوقعاته وإدراكها.
- ✓ حق الزبون في الاعتراض: ومن واجب المؤسسة مسايرة ذلك السلوك والتعامل معه بايجابية.

إن تحقيق رضا الزبون يتطلب استمرارية المعلومات وتدفقها لصالح المؤسسة، وفي هذا الإطار تظهر أهمية تقييم رضا الزبون من خلال الأساليب التي تحوز عليها المؤسسة سواء كانت كمية أو وصفية نشرح أبرزها في ما يلي:

1- **تحليل الشكاوي:** يمكن النظر للشكاوي على أنها فرصة لحل المشاكل والكشف عن نقاط الضعف المحتملة، ومن خلال الشكاوي يمكن أن نحوّل الزبائن غير راضين إلى زبائن لديهم الوفاء للمؤسسة ومخرجاتها. لكن ما يعاب على هذا الأسلوب كونه يؤدي بالمؤسسة إلى تكوين فكرة ناقصة عن وضعية مخرجاتها فيقول (D.ray)[17] في هذا الإطار (ليس كل الزبائن غير راضين يعبّرون صراحة عن عدم رضاهم، وهذا ما يجعل المؤسسة تكتشف الجانب الظاهر فقط من الكتلة الجليدية)، ويعتبر هذا المشكل أساسي للمؤسسة لأن الخطورة هي ليست في الزبون غير راضي وإنما في الزبون الذي لا يعبّر صراحة عن عدم رضاه. وعموما ينقسم الزبائن من حيث الشكاوي إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

- ✓ الزبون الصامت: وهو الذي لا يشتكي بغض النظر عن معاناته، ويجب على المؤسسة العمل على إغرائه وتحفيزه للتعبير عن ما بداخله.
- ✓ الزبون الدائم الشكوى: أي لا يكون راضيا أبدا عن المنتج وهو في نظره دائما تشوبه النقائص، وعلى المؤسسة التعامل معه لأنه في أخر المطاف زبون لها.
- ✓ الزبون الموضوعي: وهو الذي لا يشكوا إلا إذا كانت هناك مبررات منطقية، ويعتبر أحسن أنواع الزبائن.
- ✓ الزبون المستغل: وهو الذي يشتكي فقط للحصول على تنازلات ومزايا مختلفة بغض النظر إن كانت هناك نقائص أو لا في مخرجات المؤسسة.

2- **تحليل المؤشرات:** توجد بعض المؤشرات التي تفيد المؤسسة في تكوين فكرة مهمة على مستوى رضا الزبائن عن مخرجاتها نذكرها فيما يلي[18]:

- ✓ تحليل معدل المردودات: والتي تتمثل في السلع التي ترجع للمؤسسة بسبب نقائص فيها أو لعدم صلاحيتها.
- ✓ معدل أقدمية الزبائن: ويفيد في معرفة معدل الاحتفاظ بالزبائن، ويمكن استعمال هذا المؤشر في بعض المجالات التي تستلزم متابعة اسمية للزبائن كالبنوك، شرائح الهاتف... مثلا.
- ✓ عدد المنتجات المستهلكة من طرف نفس الزبون: فإذا كان الزبون الواحد يقتني أكثر من منتج للمؤسسة في ظل وجود خيارات أخرى فهذا أحسن دليل على درجة رضاه.
- ✓ معدل تطور عدد الزبائن: وهذا إذا تم مقارنة عدد الزبائن في السنة الحالية بعددهم في السنوات لاستخراج معدل نموهم.

✓ المنتجات الجديدة إلى رقم أعمال المؤسسة: وتمكّن من معرفة معدل الإقبال على المنتجات الجديدة التي تعرضها المؤسسة ونسبة تطور مبيعاتها مقارنة بالمبيعات الإجمالية.

✓ معدل حياة المنتج: فكلما كانت مدة حياة منتجات المؤسسة أطول كلما أظهر ذلك قدراتها العالية في العمل على رفع رضا الزبائن.

✓ سرعة معالجة الطلبات، القدرة على الوفاء بالوعود.

✓ معيار الحصة السوقية[19]: وهو تعبير عن جعل مبيعات المؤسسة من منتج معين على علاقة بالمبيعات الكلية من ذلك المنتج في القطاع الذي تنتمي إليه، بحيث تكون هذه العلاقة مبنية على أساس تقييم يكون بالوحدات النقدية (القيمة)، أو بالوحدات الإنتاجية (الحجم) وذلك على حسب ما هو متاح من معلومات. ويمكن تمثيلها بالمعادلة التالية: الحصة السوقية من منتج (X) = حجم أو قيمة مبيعات المؤسسة من المنتج (X) / حجم أو قيمة المبيعات الكلية في القطاع من المنتج (X).

3- **الاستقصاءات:** وتأخذ أشكالا مختلفة وتقوم أساسا على مجموعة من الأسئلة المكتوبة (الاستبيان) أو الأسئلة الشفهية (المقابلة)، ويمكن اعتماد كذلك الملاحظة المباشرة لسلوك الزبائن. وتطرح الأسئلة على عينات من الزبائن التي يتم انتقاءها بصفة عشوائية، وتهدف إلى التعرف على أرائهم حول سلعة معينة أو جانب معين منها. مثلا ما هو رأيهم في رائحة غسيل الملابس المطروح في السوق...الخ ويتم تحليل المعطيات المتحصل عليها بأساليب إحصائية تساعد في تكوين فكرة عن الوضعية الحقيقية لمخرجات المؤسسة، وتساعد كذلك على توفير معلومات تعتمد في بناء معايير ومواصفات في عمليات الإنتاج القادمة (التغذية العكسية)، ويشترط أن تكون الأسئلة واضحة ومحددة بالإضافة إلى البساطة حتى يسهل فهمها وتكون المعلومات المتحصل عليها من وراء ذلك أكثر ارتباطا بالواقع.

ثالثا: المورد الخارجي:

يلعب المورد الخارجي دورا محوريا في قدرة المؤسسة على الوفاء بتوقعات زبائنها وتحقيق الجودة في مخرجاتها، وفي هذا الإطار تعمل المؤسسة على بناء علاقة شراكة مع الموردين قائمة على المصالح المشتركة بينهما، وتكون هذه العلاقة مبنية على أساس الصدق والثقة المتبادلة ليكتب لها النجاح. ويمكن أن تتخذ هذه الشراكة عدة أشكال أبرزها[20]:

- ✓ مساهمة المورد في تصميم المنتج من خلال إشراك موظفيه في اجتماعات مهندسي التصميم في المؤسسة.
- ✓ مشاركة المورد في مراقبة العمليات أثناء كافة مراحل الإنتاج وهذا يشمل اختبارات الجودة ومراجعة المعلومات الإحصائية لمراقبة الإنتاج.
- ✓ حضور المورد للاجتماعات المتعلقة بمشاريع التحسين المستمر والأهداف المستقبلية للمؤسسة.
- ✓ مشاركة موظفي المورد في الدورات التدريبية المتعلقة بالجودة وتكوين فرق عمل لحل مشاكل الجودة.
- ✓ تبادل الأفكار والاقتراحات والمعلومات بين الطرفين ومناقشتها.

ويعتبر المورد الخارجي فرصة للمؤسسة كلما مكّنها من الوصول إلى تحقيق ما يعرف في إدارة الجودة الشاملة بنظرية (JIT) (juste à temps) (في الوقت المحدد)، هذه النظرية التي تحدد الشروط الضرورية التالية لفعالية المورد الخارجي بالنسبة للمؤسسة[21]:

- ✓ الدقة في مواعيد التسليم.
- ✓ التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد.
- ✓ التأكيد من جودة المواد المسلمة إلى المؤسسة.
- ✓ قرب مكان وجود مخازن التوريد.

إن الوصول إلى تحقيق هذا النظام يستلزم من المؤسسة عند اختيار المورد الذي تتعامل معه أن تراعي جملة من الجوانب المتعلقة بالمورد والتي من شأنها أن تظهر درجة فعاليته وقدرته على الوفاء بالتزاماته لصالح المؤسسة، وهذه الجوانب هي[22]:

1- **عدد الموردين**: فعندما يكون هناك مورد واحد محتكر للمادة الأولية، تكون المؤسسة مضطرة للتعامل معه وفق شروطه وقدراته، وعندما يكون هناك عددا محدودا من الموردين فإن حالات الاختيار تكون محدودة تبعا لذلك، أما عندما يكون هناك أعدادا كبيرة من الموردين فإن أمام المؤسسة مجالا أوسع للمفاضلة.

2- **حجم المورد**: الموردون الكبار يتمتعون بالقدرة على تقديم الخدمات وإمكانية لتحقيق وفورات الإنتاج الكبير بالإضافة إلى مرونة النسبية إذا احتاجت المؤسسة إلى كميات أكبر.

3- **المركز المالي للمورد**: من الضروري الاطلاع على القدرات المالية للمورد ومركزه المالي في القطاع الذي ينتمي إليه وذلك للاطمئنان لإلى قدرته على تلبية احتياجات المؤسسة بالكميات المناسبة وفي الأوقات المطلوبة، فإذا كان المركز المالي للمورد ضعيف فإنه قد لا يستطيع أن يفي باحتياجات المؤسسة والعكس صحيح.

4- **طبيعة الخدمات المقدمة:** قد يؤدي مورد معين خدمات أكثر من مورّد أخر، ومن الطبيعي أن يكون القرار في ظل تساوي العوامل الأخرى لصالح المورّد الذي يقدم خدمات أكثر، وتشمل هذه الخدمات إمكانية قبول مردودات المشتريات وتطوير المواد المنتجة وسرعة الاستجابة لطلبية الشراء العاجلة والمرونة في تسليم المواد وخدمات ما بعد البيع.

5- **عروض الأسعار:** لاشك أن السعر هو أحد أهم العوامل المؤثرة في اختيار الموردين، ولكن لا يجب المبالغة في ذلك على حساب الجودة، فيقول (ديمنج) أن على المؤسسة توطيد العلاقات الجيدة مع الموردين وبناء التعامل معهم على أساس الحصول على المواد أو الخدمات التي تحتاجها المؤسسة منهم بأعلى جودة ممكنة وليس على أساس الحصول فقط على الأسعار المنخفضة.

6- **تسهيلات الدفع:** تفضل المؤسسة التعامل مع المورد الذي يقدم تسهيلات أكثر في الدفع، فقد تصطدم المؤسسة في تعاملها مع المورد بأن يشترط هذا الأخير الدفع المقدم أو الفوري للمواد المسلمة أو لا يقدم خصومات أو يسهّل للمؤسسة التأجيل في الدفع... وكل هذا يؤثر سلبا على المؤسسة.

7- **المصالح المتبادلة:** قد يكون مورد المؤسسة هو زبون لها فهو يورّد لها مادة أولية ويقوم بشراء منها منتج معين، وتكون هذه الحالة جيدة للمؤسسة في اختيارها للمورد.

8- **مراعاة القوانين:** في بعض الدول تنظم عمليات الاستيراد لأهداف مراقبة العملة وحماية الاقتصاد، هذه القوانين قد تؤدي إلى عدم إمكانية الاعتماد على موردين خارجيين والاقتصار فقط على موردين محليين محدودين.

9- **السمعة التجارية والطاقة الإنتاجية القوية:** فالمورد وحفاظا على سمعته التجارية يسعى دائما لمراقبة جودة مخرجاته والوفاء بالتزاماته حماية لهذه السمعة وتقويتها، كما أنه كلما كانت للمورد طاقة إنتاجية قوية تزيد عن احتياجات المؤسسة والمؤسسات الأخرى، كلما زاد من طمأنينة هذه المؤسسة بقدرة المورد على الالتزام اتجاهها.

المطلب الثالث: التحسين المستمر

من المرتكزات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة نجد مبدأ التحسين المستمر كثقافة إدارية.

أولا: مفهوم التحسين المستمر

هو عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المؤسسة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات وحتى انتقال المخرجات إلى الزبون، وهو تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه المؤسسة.

ويعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تعد أحد ركائز إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر لأنه وبدون ذلك لن يكتب على عاتق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر لأنه وبدون ذلك لن يكتب النجاح لأي جهود في التحسين المستمر.

وتحسين المستمر يعبر عليه في اللغة اليابانية بـ Kaisen وهي كلمة من مصطلحين هما Kai التي تعني التغيير و Zen وتعني الجيد وبالتالي معنى الكلمة ككل هو التغيير الجيد أي تحسين عمليات المؤسسة نحو الأفضل فالأفضل.

والتحسين المستمر كثقافة يتضمن مجموعة من المفاهيم المرتبطة هي[23]:

1. هناك دائما فرص للتحسين في العمليات المختلفة وأنشطة المؤسسة ككل، ويستند هذا المضمون إلى حقيقتين أساسيتين هما:
   - ✓ البحث عن الكمال والإتقان الكامل أو جعل من المثالية الهدف الرئيسي، وهذه الأخيرة وبقدر ما هي مستحيلة التحقيق بقدر ما تعكس الرغبة في التطوير الدائم والمستمر ليس فقط لما هو غير صحيح، وإنما حتى الأنشطة والعمليات التي تظهر أنها جيدة، لأن هناك دائما ما هو أفضل من الأفضل.
   - ✓ التغيرات في البيئة الخارجية مثل أذواق الزبائن وتوقعاتهم، ممارسات المنافسين، التكنولوجيا...وغير ذلك ما يستدعي تحسينا في عمليات وأنشطة المؤسسة لمواجهة تلك التغيرات والتكيف معها ومواكبتها للبقاء.
2. أن يكون السعي للتحسين المستمر عقيدة وسلوك لدى كل فرد في المؤسسة، ويتطلب هذا تفعيل المبادئ الأخرى لإدارة الجودة الشاملة التي تؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية موجهة للتحسين المستمر وتمكين العاملين للقيام بذلك.

3. وجود منهجية للتحسين المستمر لتحقيق الكفاءة والفعالية في عمليات التحسين التي يتم القيام بها، وهذه المنهجية تتضمن مختلف خطوات وإجراءات التحسين المستمر التي يجب إتباعها من جهة وضرورة أن يصب التحسين في خدمة رغبات وتوقعات الزبائن من خلال التزام كل عامل في المؤسسة في منظومة التحسين في كافة مجالات المؤسسة.

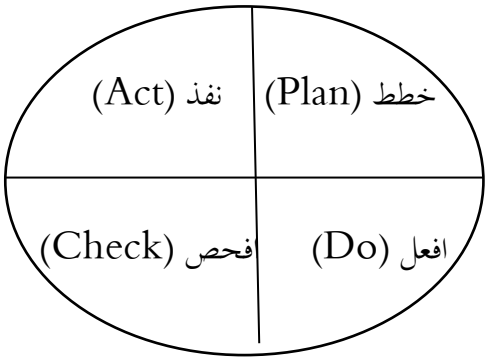
ثانيا: منهجية التحسين المستمر

يراد من منهجية التحسين إظهار سلسلة الخطوات والإجراءات التي يتم إتباعها في هذا الإطار، وتظهر مجموعة من الطرق التي قدمها رواد فلسفة إدارة الجودة الشاملة نشرحها فيما يلي:

1) دورة ديمنج (Deming)

أو ما يعرف اختصارا بـ (PDCA)وهي تسمى كذلك بدورة (شوهارد) نسبة إلى صاحبها الأصلي (W.Shewhard)، ويمكن تمثيل خطوات التحسين المستمر في الشكل التالي:

الشكل رقم10: دورة ديمنج



المصدر: Jean Marie Gogue, Management de la qualité, Economica, 2ème édition Paris, 1997, P 28.

- خطط (Plan): تتمثل هذه الخطوة في وضع خطة التحسين ويتم ذلك من خلال: دراسة العملية الحالية وتنميطها – جمع البيانات لتحديد المشكلة وتحليل أسبابها – إعداد خطة التحسين ومعايير التقييم لقياس النجاح.
- افعل (Do): وتتمثل في اختيار الخطة من خلال تجريبها في نطاق محدود ويتم ذلك من خلال: تنفيذ خطة التحسين في نطاق محدود – توثيق التغيرات وجمع البيانات بأسلوب نظامي لأجل تقويم النجاح في التنفيذ.

- افحص (check): وتتمثل في تدقيق مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف المنتظرة ويتم ذلك من خلال: تحليل وتقييم البيانات عن نتائج تنفيذ الخطة – تحديد مدى نجاح خطة التحسين في تحقيق أهدافها وهل هناك حاجة للتعديل ثم إعادة تجريبها أو يتم إلغاءها.
- نفذ (Act): وتتمثل في تنفيذ الخطة التي تثبت نجاحها في الفحص ويتم ذلك من خلال: توثيق وتنميط العملية بطبيعتها الجديدة بعد التحسين الناجح – إبلاغ العملية بنمطها ومعاييرها الجديدة لذوي العلاقة بها – تدريب المعنيين على القيام بالعملية الجديدة.

2) ثلاثية جوران (J.Juran)

وهي متمثلة في ثلاث خطوات نشرحها فيما يلي[24]:

- التخطيط للجودة: يتضمن التخطيط كيفية تحقيق توقعات الزبائن وتجاوزها، ويستلزم ذلك: تحديد فئة الزبائن المستهدفة – التعرف على حاجاتهم – تطوير المخرجات بما يتناسب مع حاجات الزبائن – تطوير العمليات والأنظمة بحيث تسمح للمؤسسة بإنتاج هذه المخرجات.
- الرقابة على الجودة: وتتمثل في قياس أداء الجودة الفعلي – مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع.
- تحسين الجودة: وتشمل تطوير البنى التحتية اللازمة للقيام بتحسينات الجودة وتحديد النواحي ليتم فيها التحسين وتأسيس فرق عمل تقع على مسؤوليتها عملية التحسين وتزويدها بالقدرات والإمكانيات اللازمة.

3) تحليل باريتو (Parito)

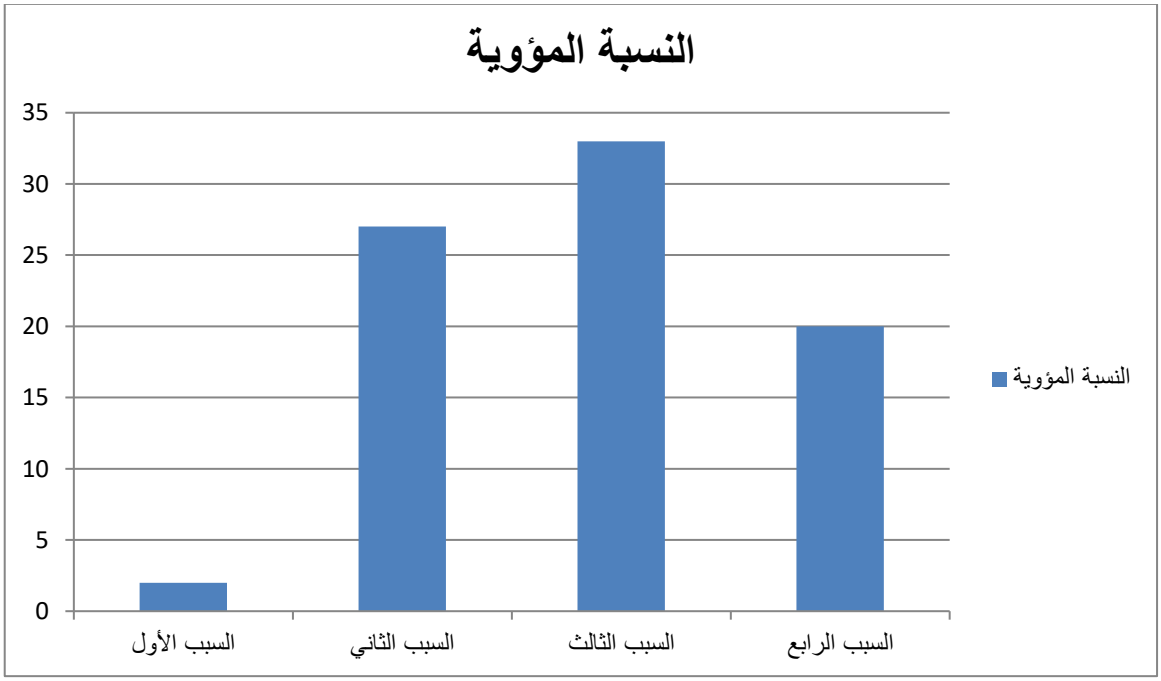
ترتكز هذه الطريقة على قاعدة أن 80% من المشكلات ترجع إلى 20% من الأسباب وبالتالي طريقة باريتو تهدف إلى تحديد الأسباب الأكثر تكرارا والتي تعتبر ذات أولوية بالنسبة للإدارة من أجل إيجاد حلول لها.فتتم هذه الطريقة بحصر مختلف الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة ثم حساب تكرار درجة حدوث هذه الأسباب على مدار العملية لمعرفة السبب الأكثر تكرارا والذي يعتبر أولوية للإدارة لإيجاد حلول لها، ثم تمثل النتائج في أعمدة مكوّنة بذلك معلم باريتو[25].

مثال:

المشكلة الرئيسية تتمثل في التأخر في جلب الكتاب من المكتبة وتقديمه للطالب، هذه المشكلة يمكن تحديد أسبابها وفق التكرار فيما يلي:

الأسباب	التكرار	النسبة المؤوية
تعطل المصعد المخصص لنقل الكتاب	6	%2
الكتاب غير موجود بسبب عدم وضعه في المكان المخصص	8	%27
لامبالاة الشخص الذي يقدم الكتاب	10	%33
خطا في قراءة العامل للرقم التسلسلي للكتاب	6	%20
المجموع	30	%100

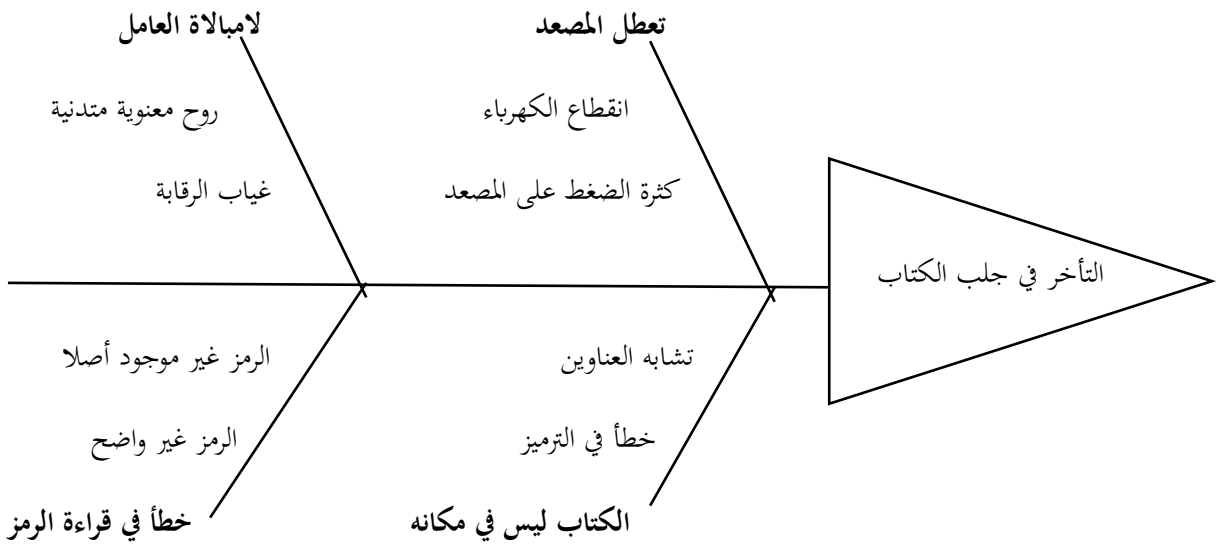
التمثيل البياني بالأعمدة البيانية يكون كالتالي:



4) تحليل خريطة ايشيكاوا (Ishikawa)

هي من حيث الأسلوب لا تختلف في جوهرها عن طريقة باريتو، حيث يتم في البداية تحديد المشكلة الرئيسية ثم يتم البحث في المشكلات الفرعية للمشكلة الرئيسية والتي بدورها تتفرع إلى مشكلات ثانوية، وتنظيم هذه المشكلات يتم بطريقة تكوّن منظر سمكة ولهذا يطلق عليها عادة أسلوب تحليل السمكة[26].

أخذا لمعطيات المثال السابق يمكن تكوين خريطة السمكة كالتالي:



المطلب الرابع: العمل الجماعي (حلقات الجودة)

يعتبر العمل الجماعي من الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهو يعكس فكرة أن الجودة هي مسؤولية الجميع في المؤسسة مهما كان مستواهم الإداري و العلمي، كما يظهر بعد العمل الجماعي بأن تحقيق الأبعاد السابقة ونقصد بالأخص إرضاء العميل الذي يكون بتبني ثقافة التحسين المستمر، لا يكون إلا بتضافر جهود العاملين وروح الفريق الواحد وثقافة التعاون والتمكين.

وفي هذا السياق يميز إدارة الجودة الشاملة في بعدها المتمثل في العمل الجماعي ما يعرف بـ حلقات الجودة التي يقول عنها (Flippo) بأنها الترجمة العملية لثقافة الجودة الشاملة... وتكرس مباشرة ثقافة العمل الجماعي الفعال داخل المؤسسة[27].

أولا: مفهوم حلقات الجودة

ينسب مفهوم حلقات الجودة لأعمال (Ishikawa) سنة 1961 الذي اقترح تأليف مجموعات صغيرة من العمال تقوم بالتعرف على المشكلات المتعلقة بمجال أعمالهم لإيجاد حلول لها وتطوير أدائها.

وتعرف حلقات الجودة حسب (Flippo) بأنها مجموعة من العاملين ذاتية التسيير بوجود أو عدم وجود مشرف يلتقي طوعيا بصورة منتظمة لتشخيص وتحليل وحل المشاكل في مجال عملها. كما يعرفها (Helhiegel) بأنها مجموعة من العاملين من نفس مجال العمل أو تنجز مهام متشابهة تلتقي طواعية بصورة منتظمة لتشخيص وتحليل وحل المشاكل في مجال العمل. ويرى (Oakland) بأنها مجموعة من العاملين

تؤدي أعمال متشابهة وأنها طوعية منتظمة في عملها تعمل خلال وقت العمل الرسمي يشرف عليها شخص غير رسمي، تعمل من أجل التشخيص والتحليل واقتراح حلول وتقدم توصيات للإدارة تصب في حل المشاكل أو تحسين العمليات[28].

ويحدد (Ishikawa) عشرة قواعد لنشاط حلقات الجودة هي[29]:

- التطوير الذاتي
- التطوع
- العمل بشكل جماعي
- مشاركة الجميع
- استخدام أساليب السيطرة على الجودة
- ارتباط الأنشطة بفرق العمل
- تعزيز ودعم أنشطة حلقات الجودة
- التطوير الجماعي المتبادل
- الإبداع
- الوعي بالجودة والوعي بتحسين الأداء

وتختلف حلقات الجودة عن ما يعرف بفريق العمل، هذا الأخير قد نجده في كل مؤسسة التي تقتضي بعض الأعمال تكوين فريق عمل يضم مجموعة متجانسة من العمال تؤدي مهام محددة بشكل رسمي وتمنح لهم صلاحيات وتوفر لهم إمكانيات كما ترصد لهم مكافآت وحوافز مادية ومالية، وينتظر منها نتائج محددة يقيّم أداء فريق العمل على أساسها.

ويوضح الجدول التالي مقارنة على أساس مجموعة من المعايير بين فريق العمل وحلقات الجودة

الجدول رقم06 : مقارنة بين فريق العمل وحلقات الجودة

حلقات الجودة	فريق العمل
طوعية	غير طوعية
لا تدخل في الهيكل التنظيمي	تدخل في الهيكل التنظيمي
تهتم بمناقشة مشاكل الجودة	تهتم لأداء مهام محددة
استشارية	تنفيذية
لا تشترط تجانس أعضائها	شرط تجانس أعضائها

تعمل في أوقات العمل الرسمية أو غير رسمية	تعمل في أوقات العمل الرسمية
مسئولها يعتبر مشرف غير رسمي	مسئولها غير رسمي
ليس لها مقابل مادي وإن وجد فهو من باب التحفيز	لها مقابل مادي
ليست ملزمة بإيجاد الحلول	ملزمة بتنفيذ المهام
الانتماء للحلقة يفرضه الالتزام النفسي للعمال بتحقيق الجودة	الانتماء لفريق العمل يفرضه الطابع الرسمي للعمل
تجسيد العمل الجماعي وروح الفريق والمسؤولية الجماعية للجودة	تجسد عمل الفريق

المصدر: من إعداد الباحث

ثانيا: العصف الذهني

تكون منهجية العمل في حلقات الجودة عن طريق المناقشة بين أعضائها بحيث الكل يساهم بما يستطيع في تقديم الأفكار والحلول لمشاكل الجودة، ويربط الباحثون طريقة إجراء المناقشات بأسلوب ما يعرف اصطلاحا بالعصف الذهني.

والعصف الذهني هو تقنية لحل المشاكل عن طريق العمل في مجموعة والتي تتمثل في المساهمة العفوية بالأفكار من جميع جوانبها، كما أنه قد يعني أيضا البحث عن أفكار من قبل شخص واحد أو أكثر في محاولة لاستنباط أو إيجاد حل لمشكلة ما.

وتتميز تقنية العصف الذهني بكونها عملية:

- بسيطة: لأنه لا توجد قواعد خاصة تقيد إنتاج الفكرة ولا تقيمها.
- مسلية: لأنها تتيح إمكانية المشاركة للجميع دون قيود لمحاولة المزج بين الأفكار المطروحة.
- علاجية: كل مشارك في الحلقة له حرية الكلام دون أي حواجز أو رفض من الآخرين.
- تدريبية: لأنها تزيد من قدرات الخيال وتنمي قدرات التفكير الإبداعي.

وحتى نكون في جلسة عصف ذهني لابد من استفاء مجموعة من القواعد الأساسية هي[30]:

1- إرجاء التقييم: لا يجوز تقييم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة لأن نقد أو تقييم أي فكرة بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقده المتابعة ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل لأن الخوف من النقد والشعور بالتوتر يعيقان التفكير الإبداعي.

2- إطلاق حرية التفكير: أي التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي وذلك للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ بما يزيد انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم، ويستند هذا المبدأ إلى أن الأخطاء غير الواقعية الغريبة والطريفة قد تثير أفكارا أفضل عند الأشخاص الآخرين.

3- الكم قبل الكيف: أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها، فالأفكار الغريبة وغير المنطقية مقبولة... ويستند هذا المبدأ على الافتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة.

4- البناء على أفكار الآخرين: أي جواز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديدة فالأفكار المقترحة ليست حكرا على أصحابها فهي حق مشاع لأي مشارك يقوم بتحويرها وتوليد أفكار أخرى منها.

هوامش المبحث الخامس

[1] محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، صفحة 22.

[2] محمد عوض الترتوري وأخرون، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات، ط1، دار المسيرة، عمان، 2006، ص31.

[3] أحمد الخطيب وأخرون، إدارة الجودة الشاملة، ط2، عالم الكتاب للنشر، عمان، 2006، ص 35.

[4] عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 2006، ص 714.

[5] فريد زين الدين عبد الفتاح، فن الإدارة اليابانية، ظافر للنشر، مصر، 1998، صفحة 69.

[6] رعد عبد الله الطائي، مرجع سابق، صفحة 67.

[7] خضير كاضم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 154.

[8] سرور علي ابراهيم سرور، إدارة العمليات، دار المريخ، السعودية، 2005، ص 138.

[9] قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 102.

[10] بوحرود فتيحة، مرجع سابق، ص 46.

[11] قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 107.

[12] مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي،ط1، دار جرير للنشر، عمان، 2007، ص 380.

[13] عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 151.

[14] فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص 77.

[15] الميناوي عائشة مصطفى، سلوك المستهلك، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 29.

[16] محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 76.

[17] D.RAY , Mesurer et développer la satisfaction clients , édition d'organisation , Paris , 2001, p54.

[18] Robert s. Kaplan, David P. Norton , " le tableau de bord prospectif" , les éditions d'organisation, Paris, 1998, p 83.

[19] G.HERMET, la part de marché , Economica , Paris, 1995, p11.

[20] محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، صفحة 160.

[21] نفس المرجع السابق، ص 161.

[22] قبطان شوقي، مطبوعة في الإدارة الإستراتيجية، السنة الثالثة إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، 2015، ص 26.

[23] رعد عبد الله الطائي، مرجع سابق، ص 194.

[24] رعد عبد الله الطائي، مرجع سابق، ص 204.

[25] خضير كاضم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سابق، ص37.

[26] خضير كاضم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سابق، ص289.

[27] مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص 159.

[28] رعد عبد الله الطائي ، مرجع سابق، ص 263.

[29] نفس المرجع السابق ذكره، ص 264.

[30] الفاعوري رفعت عبد الحميم، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2005 ص 05.

المبحث السادس: التشجيع على تبني إدارة الجودة الشاملة

تشجيعا للمؤسسات على تبني فلسفة الجودة الشاملة ظهرت جوائز الجودة على المستوى الوطني والمستوى الإقليمي وهذا للترويج بأهمية هذه الفلسفة اليابانية في التسيير وإتاحة فرص تبادل الخبرات والمعلومات بين المؤسسات المختلفة للاستفادة من الممارسات المتميزة وتعميمها، وتعتبر الجائزة اليابانية أولى هذه المبادرات تلتها الجائزة الأمريكية والجائزة الأوروبية ثم انتشرت ثقافة هذه الجوائز في جل الدول على غرار الجزائر.

المطلب الأول: جائزة ديمنج للجودة « Le prix Deming »:

أولا: النشأة والتطور:

وضعت جائزة ديمنج من طرف اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين « Union of japanese scientists and engineers » سنة 1951 وذلك اعترافا بجهود ديمنج ومساهمته في الصناعة اليابانية وبالذات في الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، حيث قدر له اليابانيون هذه المساهمات واعتبروها من أسباب تفوق اليابان في الجودة.

وديمنج هو شخصية من أصل أمريكي ولد سنة 1900 وزاول دراسته في الجامعات الأمريكية، كما اشتغل بمصانع " الهاوثورن " التابعة لشركة الكهرباء الأمريكية، حيث طور هناك ما يعرف اليوم بالأساليب الإحصائية في الرقابة وضبط الجودة، وسافر بعد الحرب العالمية الثانية إلى اليابان للمساهمة في إعادة اعمارها، وقدم خبرته على شكل استشارات ساهمت بشكل كبير في تطوير الصناعة اليابانية وأصبح بذلك يحضا بمكانة مرموقة في اليابان. ويقدم النموذج جائزة سنوية تعرف بجائزة ديمنج « Prix Deming» التي تأخذ أربعة أشكال هي[1]:

- **جائزة ديمنج للأفراد:** وتمنح سنويا للأشخاص الطبيعيين الذين ساهموا بشكل كبير في دراسة وتطوير إدارة الجودة الشاملة وترقيتها في المؤسسات اليابانية .ويعلن عن أسماء الفائزين بالجائزة في مجلة اقتصادية في اليابان « Nippon Keizai Shimbun »حيث يتسلم الفائزون ما يعرف بقلادة ديمنج مرفقة بشهادة اعتراف ومبالغ مالية تحفيزية.
- **جائزة ديمنج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:** وهي جائزة سنوية تقدم للمؤسسات التي حسنت من مستويات أدائها بفضل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاستمرار في ذلك، والجائزة مفتوحة لجميع المؤسسات بمختلف أحجامها صغيرة، متوسطة، كبيرة أو عابرة للقارات، وفي جميع القطاعات وسواء كانت عامة أو خاصة، من داخل اليابان أو من خارجه. إضافة إلى ذلك، يمكن حتى للوحدات والفروع التي تدير أعماها بصورة مستقلة التقدم بطلب الحصول على الجائزة بشكل منفصل عن المؤسسة التابعة لها (المؤسسة الأم).

- **جائزة ديمنج للرقابة على الجودة:** تقدم للمؤسسات التي حسنت من أدائها بفضل استعمال الأساليب الرياضية والإحصائية في الرقابة على الجودة، التي وضعها ديمنج وطورها مختلف رواد إدارة الجودة الشاملة في اليابان وعلى رأسهم :جوران، كروسبي، أوشيكاوا....
- **قلادة ديمنج:** وهي أعلى جائزة يقدمها النموذج، بحيث تمنح كتشجيع وتحفيز للمؤسسات الحاصلة على الجوائز السابقة، على الاستمرار في تطبيق وترقية العمل بإدارة الجودة الشاملة، وإتباع نهج التحسين المستمر وفق التوصيات التي تقدمها اللجنة المسيرة لنموذج ديمنج.

ثانيا : جوانب الجودة

يسعى نموذج ديمنج إلى تقييم فعالية أساليب إدارة الجودة المطبقة في المؤسسات المترشحة للحصول على الجائزة. وفي هذا الإطار، يقدم النموذج أسلوب للتقييم يتميز بكونه لا يلزم المؤسسات بتطبيق أو التقيد بإجراءات و أساليب عمل معينة أو توصيات محددة، بل يترك لها كامل الحرية في تحديد أهدافها ورسم استراتيجياتها وسياساتها المرافقة، والفهم الجيد لوضعيتها بالإضافة إلى إيجاد الحلول المناسبة لمختلف مشاكلها .

بتعبير أخر، ينطلق عمل النموذج، من فكرة أن كل مؤسسة لها أسلوبها الخاص بها في إيجاد الحلول المناسبة لبلوغ الغايات والأهداف المرجوة، كما أن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يكون وفق منظور المؤسسة ذاتها بما يتلاءم وخصائصها وإمكاناتها وثقافتها تحديدا، بالإضافة إلى أن كل مؤسسة لها طريقتها في إجراء التحسينات المناسبة والاستمرار فيها بغية الوصول إلى الأفضل.

وتفاضل المؤسسات بين عدة مداخل معروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسين المستمر، وعلى رأس هذه المداخل نجد " دائرة الجودة " التي تحضى بالاعتماد من طرف نموذج ديمنج خلال عملية التقييم (تم التطرق لها سابقا).

وتتم عملية تقييم المؤسسات من طرف لجنة مختصة تتولى فحص فعالية المؤسسة في بلوغ أهدافها والخطوات التي اتبعتها في ذلك ومدى كفاءة الإجراءات التي اتخذتها في معالجة المشاكل المختلفة، بالإضافة إلى التركيز على فعالية المؤسسة المستقبلية ومدى إمكانية الاستقرار على بلوغ نفس النتائج الحالية أو ما أفضل منها.

وتعتمد اللجنة في عملية التقييم على عشرة معايير، كما تستعمل أسلوب التنقيط بحيث تمنح الجائزة للمؤسسة المتحصلة على مجموع نقاط أكبر أو يساوي الحد القانوني المحدد من طرف اللجنة مسبقا. وفي حالة عدم حصول المؤسسة المترشحة على الحد القانوني، يتم الاحتفاظ بتقريرها (Réservé) وتستمر في إجراء التحسينات والتعديلات اللازمة لمعالجة مختلف أوجه القصور في الأداء، وبإمكانها طلب إعادة الخضوع للتقييم في حدود الثلاث سنوات التي تلي تاريخ أول تقييم.

رابعا :معايير التقييم

يستند نموذج ديمنج في تقييم أداء المؤسسات على عشرة معايير نشرحها في النقاط التالية[2]:

1- السياسات: ويشمل هذا المعيار كل ما يتعلق بكيفية وضع السياسات ومدى تناسقها وتوافقها مع التوجهات الطويلة المدى (الاستراتيجيات) بالإضافة إلى الأساليب الكمية (الرياضية والإحصائية) المستعملة في وضعها، ومدى فهم هذه السياسات واستيعابها من طرف الجميع.

2- التنظيم: ويهتم هذا المعيار بكيفية توزيع المهام والمسؤوليات وتقسيم الاختصاصات بين الأقسام التنظيمية وطبيعة العلاقة بينها وبين الجهات الخارجية عن المؤسسة، وكذلك درجة تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين.

3- التعليم: يعكس هذا المعيار درجة استيعاب العمال لمختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة ومدى تحكمهم في أساليب الرقابة على الجودة من خلال استخدام مختلف الطرق الإحصائية المستعملة في ذلك.

4- تجميع ونشر المعلومات: ويظهر مدى امتلاك المؤسسة لنظام فعال للمعلومات من شأنه أن يوفر المعلومات من خارج وداخل المؤسسة ومعالجتها وتحليلها ونشرها بين مختلف التقسيمات التنظيمية بالإضافة إلى الاعتماد عليها في عمليات التقييم واتخاذ القرارات.

5- التحليل: ويهتم بكيفية الوقوف على المشاكل الرئيسية وتحليلها ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية وربط التحليل بالتكنولوجيا، وتحليل الجودة والعمليات واستخدام نتائج التحليل.

6- التنميط: يهتم بأسلوب اختيار معايير (Normes) الجودة ومراجعتها وتحديثها، بالإضافة إلى محتواها وطريقة استغلالها كمرجع رئيسي.

7- الرقابة: ويعكس طريقة المؤسسة في الرقابة على جودة عملياتها ومخرجاتها والأساليب الكمية التي تعتمدها لذلك، ودرجة الاقتناع بالعملية الرقابية.

8- ضمان الجودة: ويعكس إجراءات تطوير المخرجات والعمل على تحقيق رضا الزبائن وتصميم العمليات وتحليلها وتدقيقها، واستعمال مختلف الأساليب الكمية لقياس واختبار مستويات الجودة لضمانها.

9- النتائج: ويهتم بنتائج المؤسسة الخاصة بالجودة، الخدمات، وقت التسليم، التكاليف، الأرباح، تخفيض الشكاوي، تخفيض الأخطاء والعيوب، الأمن، البيئة ....وكذلك النتائج الغير ملموسة كسمعة المؤسسة، رضا العمال، القدرات الإبداعية...

10- التخطيط للمستقبل: ويهتم بنظرة المؤسسة المستقبلية والإجراءات التي ستعتمدها لمواصلة التحسين، بالإضافة إلى مدى التزامها بتنفيذ هذه الإجراءات وتلاؤمها مع طبيعة الأهداف الموضوعة.

المطلب الثاني: الجائزة الأوروبية للجودة EFQM

أولا: النشأة والتطور

تأسست سنة **1988** المؤسسة الأوروبية للإدارة بالجودة[3] « European fondation for quality management » ، باختصار « EFQM » من طرف **14** مؤسسة كبرى في أوروبا، حيث أخذت هذه المؤسسة على عاتقها مهمة البحث عن الجودة الدائمة في الاقتصاد الأوروبية، جاعلة ذلك بمثابة الغاية الرئيسية من وجودها، وقد تطورت هذه المؤسسة وتوسعت بحيث أضحت تنشط تحت لواءها أكثر من **1000** مؤسسة من مختلف دول أوروبا ومن جل القطاعات.

وقدمت هذه المؤسسة سنة **1991** في إطار سعيها نحو الغاية المنشودة، نموذجا للجودة يمكن أن تستخدمه المؤسسة في إجراء تقييّم ذاتي لمستويات أدائها، وألحقت هذا النموذج بما يعرف اليوم بالجائزة الأوروبية للجودة، تمنح لمختلف المؤسسات التي تثبت نيتها في البحث عن الجودة وتعمل على ذلك من خلال مختلف الإجراءات التي تبين إتباعها نهج التحسين المستمر. ويمكن لهذه الجائزة أن تمنح لأربعة فئات من المؤسسات هي[4]:

- الشركات الكبرى
- الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات.
- مؤسسات القطاع العام.

ثانيا: مبادئ الجائزة

تقوم الجائزة الأوروبية للجودة على ثمانية مبادئ رئيسية تمثل الأسس الضرورية لبلوغ الجودة، ونشرح هذه المبادئ في النقاط التالية[5]:

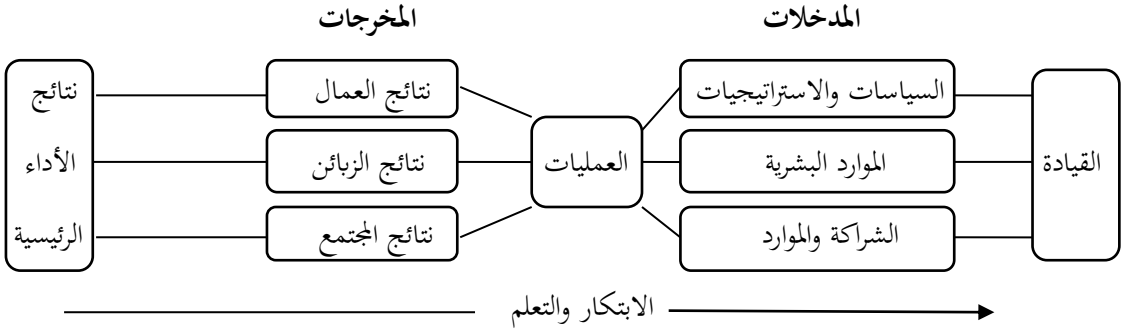
1. **التوجه بالنتائج:** تحقيق النتائج الصحيحة والقابلة للقياس والتي تعود لمختلف ذوي المصلحة في المؤسسة من مساهمين، عمال، زبائن، موردون... هو المعيار الوحيد الذي يستند عليه في الحكم على تميّز الأداء.
2. **التوجه بالزبائن:** الزبون هو الوحيد المخول له تقييّم جودة مخرجات المؤسسة، ولهذا فإن سمعة المؤسسة وحصتها السوقية يجب أن تقيّم من زاوية الزبون الحالي والمستقبلي.

3. **القيادة والأهداف الواضحة:** القيادة الفعالة هي القيادة التي تحدد أهداف واضحة، وفي نفس الوقت تعمل على خلق مناخ عمل يحقق رضا العمال ويفتح لهم مجال التألق.
4. **الإدارة بالحقائق:** لا يمكن النجاح بدون الاستناد على أرقام صحيحة وواقعية ومعلومات متجددة في اتخاذ القرارات، ومن جهة أخرى يجب العمل على جعل الطرق المتبعة في المؤسسة واضحة ومتحكم فيها.
5. **تطوير وتمكين العاملين:** وذلك بخلق بيئة تنظيمية تعطي أكثر حرية للأفراد للمشاركة في بناء التوجهات وذلك بنشر ثقافة الثقة وتكامل الأهداف والإحساس بالمسؤولية.
6. **التعلم المستمر والإبداع والتجديد:** نتائج المؤسسة تبقى في تطور مستمر إذا كانت تستفيد من أخطاء الماضي و تمنع تكرارها، وتعمل على تطوير وتحسين أساليب العمل من خلال نشر ثقافة الإبداع والتجديد.
7. **تطوير علاقات الشراكة:** تزيد فعالية المؤسسة كلما تمكنت من ربط علاقات شراكة وتحالف مع مؤسسات أخرى بحيث تكون هذه العلاقة مبنية على تبادل المصالح، فتزيد الثقة ويزيد التعاون وتقاسم المعارف والخبرات والإمكانيات.
8. **المسؤولية تجاه المجتمع:** وذلك من خلال احترام نظم المجتمع وقيمه والمساهمة في تحقيق أهدافه والتأثير فيه إيجابيا.

ثالثا: جوانب التقييم

تكز الجائزة الأوروبية للجودة على تسعة جوانب رئيسية تتوزع بدورها إلى 32 جانب فرعي. ويوضح الشكل التالي الجوانب الرئيسية:

الشكل رقم11: جوانب التقييم حسب الجائزة الأوروبية للجودة



المصدر: DOMINIQUE.B، Le Modèle d'excellence EFQM، AFNOR، France، 2005، p06 .

ويظهر هذا التقسيم في الجوانب، المنطق الذي تقوم عليه الجائزة الأوروبية للجودة والذي يبيّن بأن النتائج التي تحققها المؤسسة على اختلاف المنتفعين منها و هم العاملون بها، و العملاء، و المجتمع بشكل عام، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات و السياسات و توجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة، كما تعمل على تكوين و استثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمؤسسة، وتصوغ كل ذلك في عمليات، تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية. وتنتهي عمليات تقيّيم النتائج بتوفير معلومات مرتدة تجعل المؤسسة تتعلم وتبتكر وبالتالي تحسّن من إدارتها لمختلف عوامل الجودة.

وتقدم الجائزة الأوروبية للجودة أسلوب للتقيّيم يعرف بمصفوفة (**RADAR**)،[6] وهي مصفوفة تستند عليها المؤسسة في إجراء تقيّيم ذاتي لمختلف الجوانب المشار إليها سابقا، حيث تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة (نتائج خاصة بمختلف الجوانب حسب الجائزة)، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع الاستراتيجيات والسياسات وتخطيط العمليات وتعبئة الموارد وتفعيل الشراكة وربط العلاقات ووضع كل ذلك حيز التطبيق والعمل الفعلي[7]. وتجري عملية متابعة وتقيّيم الأداء وتتخذ الإجراءات التحسينية والتصحيحات اللازمة في حالة وجود انحرافات، وتقدم النتائج المحققة في شكل تقارير للمصادقة عليها من طرف المؤسسة الأوروبية للإدارة بالجودة، التي تكوّن لجنة مراقبة وتقيّيم للوقوف على مدى صحة النتائج والإجراءات المتخذة وتحديد مستوى أداء المؤسسة في طريقها للبحث عن الجودة[8].

وتقوم مصفوفة « **RADAR** » على أساس أن المؤسسة بحاجة إلى أن:

- يكون لها فكرة واضحة عن النتائج المطلوب تحقيقها لكي تنجح في الوفاء بتوقعات عملائها والأطراف من ذوي المصلحة فيها.
- تطبق مناهج مساعدة على التقدم نحو تحقيق تلك النتائج.
- تتأكد من أن نشر هذه المناهج يجرى تنفيذه بفعالية وبصورة قانونية ومؤسّسة.
- تقيّم وتراجع مدى فعالية هذه المناهج، ونشرها في إطار التحرك المتواصل صوب النتائج المنشودة.

ومصفوفة (**RADAR**) هي في الأصل سلم تنقيط من (1000 نقطة) توزع بأوزان مختلفة على جوانب الجودة وتأخذ شكل استبيان[9]. وفيما يلي شرح لهذه الأخيرة والنقاط الخاصة بها[10]:

1) القيادة (100 نقطة):

هي الرأس المفكر والموجه في المؤسسة، ويعكس هذا الجانب المساهمة المباشرة للقادة في رسم الاستراتيجيات والسياسات وبناء التوجهات والسهر على بلوغ الغايات والأهداف المرجوة، والتفاعل الايجابي مع مختلف الجهات ذوي المصلحة في المؤسسة وخاصة مع العمال باعتبار أن سلوك القادة هو بمثابة القدوة التي يحتذ بها.

2) السياسات والاستراتيجيات (80 نقطة):

ويشير هذا الجانب إلى مدى الاستناد على الحقائق والمعطيات الصحيحة في بناء الإستراتيجية ورسم السياسات، وهل تعكس فعلا طبيعة الغايات والأهداف المراد بلوغها وتتوافق ورسالة المؤسسة، بالإضافة إلى ضرورة استيعاب الإستراتيجية والسياسات من طرف العمال وفهمهم لها لأنهم المدعوون إلى تنفيذها.

3) الموارد البشرية (90 نقطة):

يفيد هذا الجانب في معرفة تكامل مختلف وظائف تسيير الموارد البشرية (توظيف، تكوين، تقيّيم، تحفيز...) وطبيعة الأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها، بالإضافة إلى مدى تمكين الأفراد وتفويض الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ووجود نظام للاتصال الفعال يضمن الحق في الإعلام وبجعل المعلومات متاحة للجميع، أضف إلى ذلك مكافأة العمال وتقدير انجازاتهم.

4) الشراكة والموارد (90 نقطة):

يعكس هذا الجانب مدى الحاجة للشراكة والتحالف وهل ذلك من شأنه أن يضيف الجديد للمؤسسة ويساعدها في بلوغ الأهداف الإستراتيجية، ومن جهة أخرى يفيد هذا الجانب في تقيّيم إجراءات المؤسسة في تثمين مواردها المختلفة (المالية، المادية، التكنولوجية، المعرفية...) والقدرة على إدارتها بفعالية والمحافظة عليها.

5) العمليات (140 نقطة):

يبيّن هذا الجانب تكامل عمليات المؤسسة مع الإستراتيجية والسياسات المطبقة وتوفّر أنظمة ضبط العمليات التشغيلية وجعلها تتطابق ومتطلبات الجودة (**ISO 9000** و **ISO 14000**) مثلا، كذلك درجة التزام المؤسسة بأنظمة عمل تبحث في متطلبات الزبون وتعمل على إتاحة ما يتوافق ورغباتهم، ومدى الاعتماد على التغذية العكسية في إجراء التحسينات على كل العمليات التي تتم في المؤسسة مهما كانت طبيعتها.

6) نتائج الزبائن (200 نقطة):

ويفيد هذا الجانب في الكشف عن وجود إدارة للعلاقات مع الزبائن ودرجة الاهتمام بإرضائهم من خلال الاستقصاءات ودراسات سلوك المستهلكين وتوفير المعلومات المرتدة في شكل تغذية عكسية تنعكس في مخرجات المؤسسة، بالإضافة إلى معرفة مدى تفوق هذه النتائج مقارنة بمثيلتها لدى المنافسين.

7) نتائج العمال (90 نقطة):

يظهر هذا الجانب اهتمام المؤسسة بتحليل المؤشرات التي تفيد في الحكم على درجة رضا العمال وظروف عملهم، كمعدلات الغياب، الاستقالة الإرادية، الإضرابات، الصراعات الداخلية، تكرار حوادث العمل وخطورتها...وذلك من خلال التقرب من العمال وإجراء المقابلات والاستقصاءات... كذاك الاهتمام بجعل هذه المعلومات بمثابة مدخلات تنعكس على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية. إضافة إلى مدى قابلية نتائج العمال للمقارنة مع مثيلاتها لدى المنافسين ودرجة تحسّنها.

8) نتائج المجتمع (60 نقطة):

يشير هذا الجانب إلى فعالية المؤسسة في جانب محافظتها على البيئة التي تشتغل فيها وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات كالمعالجة العلمية للفضلات، تقليل الإنبعاثات الغازية، تخفيض الأصوات المزعجة.... كذلك يشير هذا الجانب إلى المساهمة الايجابية للمؤسسة في المجتمع من خلال ما تقدمه من خدمات متنوعة كالتعليم، الترفيه، دعم النشاطات الثقافية والرياضية، توفير فرص للتربصات...

9) نتائج الأداء الرئيسية (150 نقطة):

يركز هذا الجانب على نتائج المؤسسة المالية والغير مالية كمر دودية رؤوس الأموال، معدلات الربحية، عوائد الأسهم والسندات، أرقام الأعمال، الحصص السوقية... وقابلية هذه النتائج للمقارنة مع مثيلاتها لدى المؤسسات المنافسة ودرجة تفوقها.

المطلب الثالث: جائزة مالكولم بالدريج للجودة

أولا: النشأة والتطور:

تأسست سنة 1987 " مؤسسة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة" « Malcolm baldrige national quality » باختصار « MBNQ » في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الأمريكية في مواجهة تحديات نظيراتها الأوروبية واليابانية خاصة[11].

وتعود تسمية هذه المؤسسة إلى « Malcolm baldrige » وهو أحد الشخصيات الأمريكية التي عرفت بمجهوداتها المعتبرة في سبيل التطوير والعمل بإدارة الجودة الشاملة وترسيخها في المؤسسات الأمريكية، وذلك بنيّة الرفع من تنافسية الاقتصاد الأمريكي، وقد توفي سنة 1987.

وقدمت هذه المؤسسة ما يعرف اليوم بجائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة « MBNQA » التي صدرت بقانون فدرالي رقم « 107-100 ». ويقوم بإدارة برنامج هذه الجائزة ما يعرف بـ " المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا " « NIST » التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص، وجائزة مالكولم

بالدريج هي جائزة رفيعة المستوى جدا، بحيث تمنح من طرف الرئيس الأمريكي في حفل يقام سنويا وتعنى بها[12]:

- ✓ مؤسسات الأعمال.
- ✓ المؤسسات التعليمية والمؤسسات الصحية (حيث بدأ برنامج الجائزة يأخذ بعين الاعتبار المؤسسات غير هادفة للربح والمؤسسات الحكومية في شكل برنامج تجريبي سنة 2006 وشرع في تسليم الجائزة بشكل رسمي ابتداء من سنة 2007).

ثانيا: مبادئ الجودة

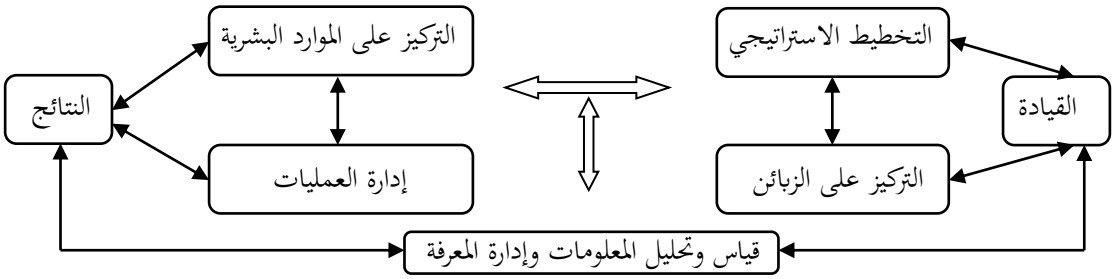
تستند الجائزة الأمريكية إلى مجموعة من المبادئ الضرورية لبلوغ الجودة، ونعرضها في النقاط التالية[13]:

- ✓ الاهتمام بالجودة انطلاقا من رغبات الزبائن (التركيز على الزبون).
- ✓ أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميّز الأداء.
- ✓ تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- ✓ أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحولات في الأوضاع المحيطة بالمؤسسة.
- ✓ التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
- ✓ تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساسا في تخطيط العمليات.
- ✓ تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.
- ✓ أهمية العناية بتنمية علاقات المؤسسة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها ويجنبها التعثرات.
- ✓ إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة ومسؤوليتها نحو المجتمع الذي يتواجد فيه، وضرورة المساهمة فيه إيجابيا.

ثالثا: جوانب الجودة

تقدم الجائزة الأمريكية للجودة سبعة جوانب رئيسية تنقسم بدورها إلى تسعة عشر جانبا فرعيا. ويظهر الشكل التالي المعايير الرئيسية:

الشكل رقم12: جوانب التقييم حسب جائزة مالكولم بالدريج للجودة



المصدر: **Baldrige Criteria ، consultée le 09/08/2009 sur www.3d2know.cosn.org/publications/page_3.html، A 15h00.**

ويتضمن أسلوب التقيّيم الذي تعتمده المؤسسات الراغبة في الترشح لجائزة الجودة، مجموعة من الخطوات التي نوضحها في النقاط التالية[14] :

- تقوم المؤسسة بإجراء تقيّيم ذاتي لمستويات أدائها بالاستناد على الجوانب التي يقدمها الجائزة، وإعداد تقرير شامل حولها بحيث يظهر هذا التقرير التحسن المحقق مقارنة بالسنوات السابقة ومدى سعي المؤسسة وتقدمها في طريق البحث عن الجودة، ثم يتم التقدم بطلب رسمي لمؤسسة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة التي تكوّن لجنة حكام لمراجعة وتقيّيم هذا التقرير.
- يتم مراجعة وتقيّيم هذا التقرير من طرف أعضاء لجنة الحكام بصفة مستقلة – أي على أساس فردي– وفي حالة الإجماع على ايجابية التقرير يتم الانتقال إلى مرحلة لاحقة وهي مراجعة وتقيّيم التقرير من طرف أعضاء اللجنة وذلك بشكل جماعي.
- في حالة توافق رؤى الحكام على جدية التقرير، يرشح هذا الأخير إلى المرحلة الأهم في التقيّيم وهي المرحلة التي يتم فيها خضوع المؤسسة إلى زيارات ميدانية متعددة من طرف خبراء بغرض التأكد الحقيقي من مدى صحة ما ورد في التقرير وتقيّيم درجة التحسن الذي تم تحقيقه ومراجعته ومقارنته بنظيره لدى المؤسسات الأخرى المترشحة لنفس الغرض.
- في الأخير، يتم الاختيار النهائي والتوصية بأسماء المؤسسات الفائزة بالجائزة في كل من القطاعات التالية: الصناعة، الخدمات، المؤسسات الصغيرة، التعلم، الصحة. كما يتم إرسال تقارير في شكل تغذية عكسية إلى كل المؤسسات المشاركة بالجائزة، بحيث توضّح نقاط القوة والضعف بالنسبة لكل جانب من جوانب التقيّيم، والتحسينات الواجب التركيز عليها مستقبلا.

ويتم التقييّم على أساس سلم تنقيط من (**1000**) نقطة توزع بأوزان مختلفة على مختلف الجوانب الرئيسية والفرعية، وفيما يلي شرح لهذه الجوانب والنقاط الخاصة بها[15]:

1- القيادة (125 نقطة):

يوضح هذا الجانب دور الإدارة العليا وكيفية تعاملها مع مختلف الجهات من ذوي المصالح في المؤسسة من عمال، زبائن، مساهمين...، وكيفية إدارة المسؤولية الاجتماعية وتجسيد فكرة المؤسسة المواطنة، كذلك دورهم الايجابي في بناء توجهات المؤسسة من خلال المشاركة في وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات...

2- التخطيط الاستراتيجي (85 نقطة):

يعكس هذا الجانب الكيفية التي تحدد بها المؤسسة أهدافها الإستراتيجية وطريقة الاختيار والمفاضلة بين الاستراتيجيات المناسبة لبلوغها وخطط العمل اللازمة لتطبيق هذه الاستراتيجيات.

3- التركيز على الزبائن والأسواق (85 نقطة):

يبيّن الكيفية التي تحدد بها المؤسسة احتياجات الزبائن وتوقعاتهم وتفضيلاتهم، وكذلك احتياجات الأسواق، بالإضافة إلى إجراءات المؤسسة الهادفة إلى تعزيز العلاقات مع الزبائن والعمل على زيادة درجة رضاهم ووفائهم لمخرجاتها.

4- المعلومات والتحليل (85 نقطة):

يعكس هذا المعيار امتلاك المؤسسة لنظام فعال للمعلومات وطريقة تسييرها واستغلالها بكفاءة في تقيّيم مختلف أداءاتها.

5- التركيز على الموارد البشرية (85 نقطة):

يبيّن هذا المعيار درجة تمكين العاملين ومشاركتهم في رسم توجهات المؤسسة واتخاذ القرارات والدراية بأهداف المؤسسة والعمل على بلوغها، كذلك يظهر هذا المعيار مختلف إجراءات المؤسسة الموجهة لرفع قدرات العمال وتنميتها والعمل على خلق مناخ عمل ملائم ومشجع على الأداء.

6- إدارة العمليات (85 نقطة):

يظهر هذا المعيار فعالية مختلف عمليات المؤسسة المختلفة الخاصة بالإنتاج والتسويق وإدارة العلاقات مع الزبائن، الدعم، التموين، الشراكة مع شركات أخرى...

7- نتائج الأعمال (450 نقطة):

ويعكس أداء المؤسسة من مختلف الجوانب والجهات حسب مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة، ويتضح ذلك من الجوانب الفرعية التالية:

- ✓ نتائج متعلقة برضا الزبائن (115 نقطة).
- ✓ نتائج الأداء المالي (115 نقطة).
- ✓ نتائج خاصة بالعمل (80 نقطة).
- ✓ نتائج خاصة بالمساهمين والشركاء (25 نقطة).
- ✓ نتائج الأداء التشغيلي والفعالية التنظيمية (115 نقطة).

المطلب الرابع: الجائزة الجزائرية للجودة

تعتبر الجوائز المتطرق إليها سابقا بمثابة نماذج رائدة وسباقة في تطوير أداء المؤسسات ودعمها في طريق البحث عن الجودة، لكن هذا لا ينف وجود نماذج أخرى ممّاثلة، فعالمية المنافسة والتحديات الكبيرة التي أضحت تواجهها المؤسسات، وتنامي الاهتمام بالجودة، أدى بكثير من الدول إلى البحث عن الجودة، ما نتج عن ذلك ظهور نماذج أخرى كثيرة، وعلى سبيل المثال نذكر:

الجائزة الكندية للجودة (1998)، الجائزة الأردنية للجودة (1999)، جائزة الإمارات العربية للجودة (2001)، الجائزة الكويتية للجودة (2002)...، وتعد الجائزة الجزائرية من النماذج الرائدة في إفريقيا، والذي أنشأ اقتداء بنماذج الجودة السباقة، وذلك لمسايرة التطورات العالمية وتحدياتها. ونتطرق إلى مضمون الجائزة الجزائرية في العناصر التالية[16]:

أولا: نشأتها

أقترح لأول مرة إنشاء جائزة جزائرية للجودة سنة 2000 وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقيّيم من قبل الحكومة. وتم إقرار هذه الجائزة بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في 06 جانفي، 2002 حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي .وتقدم الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 02 مليون دينار جزائري بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية، وتمنح الجائزة سنويا، كما تعنى بها جل المؤسسات التي تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت مؤسسات وصناعات صغيرة ومتوسطة(PME/PMI) ، مؤسسات كبيرة، عمومية أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي.

وفازت بالجائزة منذ إنشاءها عدة مؤسسات نذكرها في النقاط التالية:

1. المؤسسة الوطنية للصناعات الدوائية (SAIDAL) سنة 2003.
2. المؤسسة العمومية لإنتاج الاسمنت بباتنة (SCIMAT) سنة 2004.

3. المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحنفيات (BCR) سنة 2005.
4. المؤسسة الوطنية للأملاح بقسنطينة (ENASEL) سنة 2006.
5. المؤسسة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية (ELRIME) سنة 2007.
6. مؤسسة النقل والتجهيزات الصناعية والالكترونية (TRANSMEX) سنة 2008.
7. مؤسسة ميناء بجاية سنة 2009.
8. المؤسسة الوطنية للدهون (ENAP) سنة 2010.
9. مجمع بن حمادي للصناعات الكهرو منزلية والالكترونية (CONDOR) سنة 2011.
10. مؤسسة صناعة الخزف سنة 2012.
11. المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM سنة 2013.
12. شركة كناوف لصناعة الجبس سنة 2014.
13. شركة أنفراراي للسكك الحديدية ومؤسسة فينوس لمواد التجميل سنة 2015.
14. مؤسسة
15. مجمع بن حمادي للصناعات الكهرو منزلية والالكترونية (CONDOR) سنة 2017.
16. شركة عين الكبيرة سطيف لصناعة الاسمنت سنة 2018.
17. شركة سيتال لصناعة وصيانة عربات التراموای سنة 2019.

ثانيا: جوانب الجودة

تقدم الجائزة الجزائرية أسلوب في التقيّيم لا يختلف في إطاره العام عن مثيله في نماذج الجودة المشار إليها سابقا، حيث تركز عملية التقيّيم على ثمانية جوانب تمثل سبعة منها المدخلات، والجانب الثامن خاص بالنتائج ،وتقدم المؤسسة الراغبة في الترشح للجائزة تقريرا شاملا حول وضعية هذه الجوانب يكون في حدود **40** إلى **80**صفحة تبرز فيه وضعيتها الحقيقية خلال السنة (N) ومختلف الإجراءات التي اتخذتها ومدى فعاليتها في تحسين مستوى أداء المؤسسة ودرجة تقدمها في طريق البحث عن الجودة، ويوضع التقرير في ثلاث نسخ على مستوى قسم الجودة والأمن الصناعي بين أواخر شهر أوت وبداية شهر سبتمبر من السنة(N+1) (التاريخ غير ثابت ويتغير من سنة لأخرى) حيث يخضع إلى تقيّيم ومراجعة أولية من طرف لجنة مختصة تتكون من مسيّرين وجامعيين، بالإضافة إلى خبراء في التقيّيم تلقوا تكوينا خاصا لدى دول رائدة في هذا المجال .ثم تلي عملية التقيّيم الأولي إجراء الزيارات الميدانية لفحص وتعميق مختلف عناصر التقرير وذلك بإجراء مقابلات واستجوابات مع مدراء ومسؤولي المؤسسات المترشحة، وتظهر نتائج التقيّيم، بحيث تمنح الجائزة للمؤسسة التي أثبتت تقدما معتبرا في طريق البحث عن الجودة وذلك في حفل تنظمه الوزارة المشرفة على الجائزة، ويكون مصادفا لليوم الوطني للتنميط (**Normalisation**) المحدد بتاريخ 19 ديسمبر من كل سنة.

ويتم التقيّيم على أساس سلم تنقيط من (**1000**) نقطة توزع بأوزان متفاوتة على جوانب الجودة الثمانية. وفيما يلي شرح لذلك[17]:

1– التزام الإدارة (120 نقطة)

يظهر هذا الجانب مدى اهتمام الإدارة بالجودة وذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة وتعبئة الموارد اللازمة لاستمرارية التحسين والعمل على إشباع توقعات الزبائن والعمال والمالكين ومختلف ذوي المصلحة في المؤسسة، بالإضافة إلى اهتمامها بمكافأة الانجازات الفردية والجماعية الناجحة.

2– الإستراتيجية والأهداف (80 نقطة).

ويبيّن هذا الجانب درجة توافق إستراتيجية الجودة المتبعة مع إستراتيجية المؤسسة الكلية ومدى اعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف والأقسام، بالإضافة إلى درجة استيعاب إستراتيجية الجودة من طرف العمال والقائمين على تنفيذها.

3– الاستماع للزبائن (200 نقطة).

ويظهر هذا الجانب ما يلي:

– الأدوات التي تستعملها المؤسسة في قياس وفاء الزبائن ودرجة رضاهم حول مخرجاتها، ونذكر على سبيل المثال :التحقيقات، سبر الآراء، إحصاء الشكاوي والمردودات، إقامة علاقات مع جمعيات المستهلكين...

– أساليب المؤسسة في معالجة التظلمات والشكاوي ودرجة انعكاس ذلك في مخرجات المؤسسة وخدماتها المرافقة..

– أساليب المؤسسة في تحليل ودراسة المنافسين والقيمة التي يقدمونها للزبائن، وما هي الإجراءات المتبعة لمسايرة ذلك من خلال العمل على تقديم الأفضل(خدمات ما بعد البيع، سياسات التسويق، الهدايا، التغطية الإعلامية....).

4– التحكم في النوعية (120 نقطة):

ويعكس هذا الجانب قدرات المؤسسة على التحكم في خصائص ومواصفات السلع والخدمات المقدمة (القضاء على العيوب)، وذلك من خلال مراقبة وضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية.

5- قياس الجودة (100 نقطة)

يبيّن هذا الجانب كيفية اختيار المؤسسة للمعايير التي تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة ومدى التحكم في هذه المعايير ودرجة تأثيرها وانعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية.

6- تحسين الجودة (80 نقطة)

يبيّن قدرة المؤسسة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة ومثيلاتها المحققة، وكيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة، وما هي الإجراءات المتبعة لضمان فعالية هذه العمليات.

7- مشاركة العمال (100 نقطة)

يظهر هذا الجانب درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية على الجودة، والعمل على تجسيدها، ودرجة تثمين دورهم في ذلك من خلال إعلامهم وتكوينهم وتحفيزهم.

8- النتائج (200 نقطة)

ويتم التركيز على النتائج التالية:

- نتائج المؤسسة الخاصة بإرضاء الزبائن.
- نتائج المؤسسة الخاصة بإرضاء العمال.
- نتائج المؤسسة المتعلقة بالجوانب المالية كالربحية والمردودية، الحصص السوقية...
- نتائج المؤسسة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والمتمثلة في نوعية المخرجات، تكاليف الجودة، الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية.
- نتائج المؤسسة المتعلقة بمساهمتها الايجابية في المجتمع، كالمحافظة على البيئة، خلق مناصب العمل، تقليل الإنبعاثات الغازية والأصوات المزعجة، المعالجة العلمية للفضلات...

في الأخير نقول أن التطرق لهذه الجوائز لا يعني عدم وجود جوائز أخرى وطنية وإقليمية، فالجوائز المتطرق لها تعتبر بمثابة مصادر كانت الأساس والمنطلق لمختلف جوائز الجودة الأخرى.

هوامش المبحث السادس

[1] لبوخ فاطمة، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008، صفحة 41.

[2] لبوخ فاطمة، مرجع سابق، صفحة 42.

[3]Sysman، La voix de l'excellence، consultée le 15/02/2009 sur www.sysman.ch/documents/voix_excellence.pdf. A 21h00.

[4] جودة محفوظ أحمد ، مرجع سابق، صفحة 298.

[5] Dominique. B. et Autres، Le Modèle d'excellence EFQM، AFNOR، Paris، 2005، p 03-04

[6] (RADAR) هي اختصار للمصطلحات التالية: (النتائج) R : Results، (الإجراءات) A : Approach، (عرض) D : Deployment، (تقييم) A : Assessment، (مراجعة) R : Review. وهي تعبير أكثر توسعا لما يعرف بعجلة ديمنج التي وضعها (شوهارت) و تعبّر عن منهجية التحسين المستمر (PDCA): (خطط) P : Plan، (نفذ) D : Do، (دقق) C : Check، (اعمل) A : Act.

[7] Dominique. B. Op.cit، p 07

[8] EFQM، Introduction à l'excellence، consultée le 10/11/2009 sur http://excellenceone.Efqm.org/uploads/inex-fr.pdf، A 21h00.

[9] Dominique.B، Op.cit. p 105-105.

[10] STRABEX، Mesurer le niveau d'excellence à l'aide du modèle EFQM، Bureau de Conseil en stratégie et business excellence، Paris، 2005، P1-11.

[11] العقيلي عمر وصفي ، مرجع سابق، ص 120.

[12] لبوخ فاطمة، مرجع سابق، صفحة 50.

[13] السلمي علي ، إدارة التميّز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002، ص 27.

[14] العقيلي عمر وصفي ، مرجع سابق، 121.

[15] MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD، Consultée le 28/10/2009 sur www.**baldrige**.nist.gov/. A 20h00.

[16] المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06/جانفي/2002 المتعلق بوزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، قسم الجودة والأمن الصناعي، والمنظّم للجائزة الجزائرية للجودة والمؤسسات المعنية بها وشروط المشاركة فيها ومعايير التقييم المتبعة والجوائز المخصصة.

[17] المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06/جانفي/2002 , مرجع سابق.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعلمي، دار زهران، طبعة1، عمان، 2009.
2. أحمد الخطيب وأخرون، إدارة الجودة الشاملة، ط2، عالم الكتاب للنشر، عمان، 2006.
3. أحمد محروس محرم، تكاليف الجودة، المكتب الاستشاري لنظم الجودة، مصر، 2000.
4. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 1998.
5. بوحرود فتيحة، مطبوعة في إدارة الجودة، السنة الثالثة إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2010.
6. حجيم يوسف الطائي : نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009.
7. حيدر محمد أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق الإيزو وتطبيقاته، دار السلام للنشر، القاهرة، ط1، 1999.
8. خضير كاضم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، طبعة 1، عمان، 2000.
9. خضير كاضم محمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2010.
10. خضير كاضم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، طبعة3، دار المسيرة، عمان، 2007.
11. رضا صاحب أل علي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر، طبعة 1، عمان، 2001.
12. رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، عمان، 2008.
13. رودرك ماكينلي (ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف) , تحقيق الجودة, آفاق الإبداع للنشر, طبعة1 , الرياض , (1999).
14. سرور علي ابراهيم سرور، إدارة العمليات، دار المريخ، السعودية، 2005.
15. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو، دار الاشعاع، طبعة1، مصر، 1999.
16. عبد الستار محمد العال، إدارة الانتاج والعمليات، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
17. علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2003.
18. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

19. عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 2006.

20. الفاعوري رفعت عبد الحميم، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2005.

21. فريد راغب النجار, إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا, دار المطبوعات الجامعية , دون طبعة , مصر, 1997 .

22. فريد زين الدين عبد الفتاح، فن الإدارة اليابانية، ظافر للنشر، مصر، 1998.

23. فريد عبد الفتاح زين الدين, تخطيط ومراقبة الإنتاج, دار الكتب المصرية , دون طبعة , مصر ,1997.

24. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، دار الثقافة للنشر، طبعة 1، عمان، 2009.

25. قبطان شوقي، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، مجلة المالية الدولية، عدد1، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، 2014.

26. قبطان شوقي، مطبوعة في الإدارة الإستراتيجية، السنة الثالثة إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، 2015.

27. لبوخ فاطمة، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2008.

28. السلمي علي ، إدارة التميّز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002.

29. مأمون الدرادكة , إدارة الجودة الشاملة , دار الصفاء للنشر , طبعة 1 , عمان , 2001.

30. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، طبعة1، دار الصفاء للنشر، عمان، 2002.

31. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، طبعة 4، عمان، 2009.

32. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000 و ISO 14000، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002.

33. محمد عوض الترتوري : إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد،طبعة1، عمان، 2008 .

34. محمد عوض الترتوري وأخرون، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات، ط1، دار المسيرة، عمان، 2006.

35. المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06/جانفي/2002 المتعلق بوزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، قسم الجودة والأمن الصناعي، والمنظّم للجائزة الجزائرية للجودة والمؤسسات المعنية بها وشروط المشاركة فيها ومعايير التقييم المتبعة والجوائز المخصصة.

36. المرسوم التنفيذي رقم 5-464 المؤرخ بتاريخ 2005/12/06 المتعلق بتنظيم وسيرورة التقييس في الجزائر.

37. مسرور على إبراهيم مسرور, الرقابة على الجودة , المكتبة الأكاديمية , دون طبعة , السعودية ,1995.

38. مصطفي كمال السيد، معايير الجودة الشاملة، دار أسامة للنشر، مصر، 2013.

39. منصف ملوك، أثر إشهاد الجودة على المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2009.

40. مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي،ط1، دار جرير للنشر، عمان، 2007.

41. الميناوي عائشة مصطفى، سلوك المستهلك، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.

42. يحياوي الهام، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2005.

43. يحياوي الهام، مطبوعة في إدارة الجودة، تخصص تسويق وإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2012.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Bernard. F, Qualité-Sécurité-Environnement-Construire un système de management intégrer, AFNOR, Paris, 2002.
2. Corcos .D. Excellence et Qualité، consultée le 29/09/2019 sur، http/recherche-en-danger.apinc.org. A 21h00.
3. D.DURET , qualité en production , édition d'organisation , Paris , 1998.
4. D.RAY , Mesurer et développer la satisfaction clients , édition d'organisation , Paris, 2001.
5. D.RAY , Mesurer et développer la satisfaction clients , édition d'organisation , Paris , 2001.

6. Dominique. B. et Autres، Le Modèle d'excellence EFQM، AFNOR، Paris، 2005.

7. EFQM، Introduction à l'excellence، consultée le 10/11/2009 sur http://excellenceone.Efqm.org/uploads/inex-fr.pdf، A 21h00.

8. F.CABY, la qualité dans les services , Economica , 2e édition , Paris , 2002.

9. G.HERMET, la part de marché , Economica , Paris, 1995.

10. Gay Laudoyer, La certification ISO 9000 "un moteur pour la qualité", Editions d'organisation, 3ème édition, Paris, 2000.

11. ISO, Participer à la future norme International iso 26000 sur le responsabilité sociétale, Document de travail, sur www.iso.org, 2006.

12. Jean Brilman, Les meilleures pratiques de management "Dans le nouveau contexte économique mondial", Editions d'organisation, 4ème édition, Paris, 2003 .

13. MBNQA ،Consultée le 28/10/2009 sur www.baldrige.nist.gov/. A 20h00.

14. R.G.ECCLES , le manifeste de l'évaluation des performances, édition d'organisation , PARIS, 1999.

15. Robert s. Kaplan, David P. Norton , " le tableau de bord prospectif" , les éditions d'organisation, Paris, 1998.

16. STRABEX، Mesurer le niveau d'excellence à l'aide du modèle EFQM، Bureau de Conseil en stratégie et business excellence، Paris، 2005.

17. Sysman، La voix de l'excellence، consultée le 15/02/2009 sur www.sysman.ch/documents/voix_excellence.pdf. A 21h00.

18. Y.KONDO, la maîtrise de la qualité dans l'entreprise, ECONOMICA , Paris, 1997.