

واقع تطبيق نظام إدارة الجودة و شهادة الإيزو 9001 في المؤسسات الصناعية الجزائرية

داني الكبير نصيرة

أستاذة محاضرة قسم ب - جامعة الجيلالي الياابس - سيدي بلعباس -

kdaninacera@yahoo.fr

داني الكبير معاشو

أستاذ التعليم العالي - جامعة الجيلالي الياابس - سيدي بلعباس -

dkmaachou@yahoo.fr

Abstract :

The implentation of quality management system (QMS) in any organisation should be requirements by ISO 9001 version 2008 standard in order to efficiency use of the available resources – materials, human, technology and information. So the QMS enables an organisation to achieve the goals and objectives set out in its policy and strategy. It Improve process control , reduce wastage, lower costs,increase market share , facilitate training and create a product which the customer actually wants and desires.

The main objective of this article is to study the implementation of QMS and ISO 9001 version 2008 systems in industrial Algerian organizations and report on their experiences with the goal of improving the implementation process in terms of time and cost .

Keywords : Quality Management System, ISO 9001, efficiency, lower costs, Algerian organizations.

المقدمة:

في ظل اقتصاد السوق و انفتاح الاقتصاد الوطني ، فقدت المؤسسات الوطنية قدراتها الاحتكارية للسوق الوطنية . مما أبرز ضعف إمكانياتها الإنتاجية و سوء تسييرها و فشل في قدراتها التنافسية . و عليه فقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بالاستجابة لنفس المتغيرات التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية في الدول الصناعية. حتى يتمكن المنتج المحلي من توفير المواصفات التي تسمح له بإيجاد مكانة في السوق الوطنية التي اقتحمها المنتوجات الصناعية الأجنبية كمرحلة أولى. ثم محاولة اقتحام الأسواق الدولية في المرحلة الثانية، و تحقيق سمعة تمكنه من تحسين علاقاته و شراكاته مع باقي المؤسسات الأخرى المحلية و الدولية ، من هنا تبرز أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة و المواصفة العالمية إيزو 9001 إصدار 2008 وفقا لمتطلباتها الأساسية و الضرورية من أجل تحقيق هذه الأهداف، أي التحسين المستمر للأداء بهدف تخفيض التكاليف و الإستجابة لمتطلبات العملاء بتوفير المنتج بالكمية و الجودة المطلوبتين في الوقت و المكان المناسبين.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية دراستنا هذا في تناوله لموضوع يتسم بالحدثة من جهة. و من جهة أخرى كونه بعيدا نوعا ما عن مجال التطبيق في كثير من المؤسسات الجزائرية، سواء الصناعية منها أو الخدمية نظرا للفجوة المعرفية في بيئة و أهداف و شروط تطبيقه من قبل كثير من المسؤولين في المؤسسات الجزائرية. و عليه فإن أهمية بحثنا هذا تتجلى في البحث عن كيفية تهيئة الأرضية و البيئة السليمة لتطبيق نظام إدارة الجودة وفقا لشروطها و على أساس أهدافها. و قد أوضحت Zurich Continental Europe Corporate فيما يخص تطبيق الجودة أن:

«الأهمية التي تعطى للجودة في المؤسسة هي التي تحدّد جودة العمليات. وجودة المؤسسة تفترض وجود ثقافة حقيقية للجودة. وثقافة المؤسسة تحدد إذا كانت الجودة محدّدة كهدف كإستراتيجي للمؤسسة يجب أن يؤدي إلى نجاحها في السوق.»¹

من هذا يبرز مدى أثر الأهمية التي تحض بها الجودة على عمليات المؤسسة

إشكالية الدراسة: مما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وشهادة الإيزو 9001 في المؤسسات الصناعية الجزائرية؟

فرضيات الدراسة:

- تهتم المؤسسات الصناعية الجزائرية فقط بتطبيق المواصفة العالمية إيزو 9001.
- مفهوم غير سليم لنظام إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- توجد فجوات كبيرة فيما يخص تطبيق نظام إدارة الجودة والمواصفة العالمية إيزو 9001 في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

منهجية الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة، ومعالجة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي خلال للدراسة، حيث تم جمع واستغلال البيانات التي تم الحصول عليها من مختلف المصادر لتوضيح الإطار النظري لنظام إدارة الجودة و مفهوم المواصفة القياسية العالمية إيزو 9001 إصدار 2008 ثم التوجه إلى ميدان الدراسة وجمع البيانات من المؤسسات محل الدراسة ووصفها وتحليلها في سبيل الخروج بنتائج عامة. أما بالنسبة لمصادر جمع البيانات فقد اعتمدنا على نوعين من المصادر هما : المصادر النظرية : و يشمل مختلف الأبحاث والمؤلفات والدوريات والمقتنيات العربية والأجنبية، بالإضافة إلى الاعتماد على شبكة الإنترنت. أما المصادر التطبيقية : وتتمثل في الدراسة الميدانية التي شملت توزيع الإستبانة على 34 مؤسسة لتشمل 23 مؤسسة صناعية حاصلة على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2008. و 11 مؤسسة تهتم بتحقيق الجودة وفي نفس الوقت تسعى للحصول على شهادة الإيزو 9001. كما تم الإعتماد على معايير إعداد نظام إدارة الجودة، و معايير التدقيق الداخلي للجودة حسب شهادة الإيزو 19011 إصدار 2002 في إعداد وبناء الإستبانة .

و لمعالجة البيانات تم استعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية والتي يرمز لها بالرمز SPSS v 20 ، فقد تم استعمال التكرارات و النسب المئوية للتعرف على خصائص المؤسسات قيد الدراسة بالإضافة إلى مقارنة الإجابات بالمعايير الدولية الخاصة بتطبيق نظام إدارة الجودة و المواصفة القياسية العالمية .

تقسيم الدراسة: نعالج بحثنا هذا من خلال التطرق إلى المحاور التالية:

المحور الأول: نظام إدارة الجودة: مفهومه ومبادئه؛

المحور الثاني: شهادة الإيزو 9001 إصدار 2008؛

المحور الثالث: تحليل واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وشهادة الإيزو 9001 في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

نظام إدارة الجودة

1. مفهوم نظام إدارة الجودة (SMQ):

قبل التطرق إلى مفهوم نظام إدارة الجودة يجب توضيح مفهوم الجودة حيث عرفها العديد من المتخصصين هم رواد الجودة على أنها:

¹ L'importance accordée à la qualité dans l'entreprise déterminera à son tour la qualité des processus. La qualité de l'entreprise présuppose une véritable culture de la qualité. La culture d'entreprise détermine si la qualité est définie comme objectif stratégique pour l'entreprise et doit mener au succès sur le marché .

In , Zurich Continental Europe Corporate ,Risk Management Services (RMS) ,2003,p:2 , on ligne http://www.cdumortier.fr/informations/infos_files/misez_qualite.pdf

- "الرضا التام للعميل" (أرماند فيجنوم، 1956)؛
- "المطابقة مع المتطلبات" (كروسي، 1979)؛
- "مدى التنبؤ بنجاعة وتطابق المنتج" (ديمنغ، 1988)؛
- "ضمان نجاعة جودة المنتج بالنسبة لمتطلبات العميل" (إيشيكاي، 1984)؛
- "احترام مميزات المنتج المطلوبة من قبل العميل وغياب العيوب" (جوران، 1983)¹.

أما Jean BILLMAN² فقد عرف الجودة في كتابه « les meilleurs pratiques du management » من خلال تحديده لأربعة مستويات للجودة التي تعتبر في نظره كسلاح استراتيجي للمؤسسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1) : مستويات الجودة

المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع
جودة التطابق:	إشباع ورضا المستهلكين:	الجودة والقيمة من منظور السوق والمنافسة:	إدارة قيمة المستهلك:
<ul style="list-style-type: none"> ◆ التطابق مع التميزات ◆ إنتاج جيد من أول دفعة ◆ تخفيض الإصلاحات والنفايات 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ القرب من المستهلك ◆ تحديد حاجات ومتطلبات المستهلك ◆ توجيه المستهلك نحو منتجاتها 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ التقرب أكثر من المستهلكين عوضا عن المنافسين ◆ تحليل قيمة المستهلك بالنسبة للمنافسة ◆ توجيه السوق 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ استعمال وسائل قياس وتحليل قيمة المستهلك ◆ من أجل مراقبة المنافسة ◆ اختيار محاور الأعمال ◆ القيام بالاستثمار ◆ تقييم المشتريات ووضع المؤسسات في نفس اتجاه تطور حاجات السوق

المصدر: BILLMAN Jean, op.cit, P:92

و عرّفت أيضا الجودة من وجهة نظر MORGAN , EVANS , BOUNDS وفقا للأسس الأربعة الموضحة في الجدول التالي:

¹ NEUVILLE. J.P, la qualité en question, revue française de gestion, Mars-Avril-Mai, 1966, PP37-47.

² BILLMAN Jean, les meilleurs pratiques du management, 3^{ème} édition d'organisation, Paris, 2004, P92.

الجدول رقم (2): تعريف الجودة وفقا لبعض المداخل

مدخل أساس التعريف	تعريف الجودة وفق المدخل	عيوب المدخل
مبني على أساس المنتج	الجودة صفات أو خصائص يمكن قياسها و تحديدها كميًا، كالصفات المتمثلة في المتانة و إمكانية التحمّل و الصلابة و مدى الإعتماد على هذا المنتج.	يمتاز هذا التعريف بأنه خاص بالحالات التي تعتمد الجودة فيها على التفضيل الشخصي حيث أن المعايير التي يتم القياس على أساسها قد تكون مظلمة.
مبني على أساس المستخدم النهائي	تعرف بأنها أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة إذ أن المنتجات التي تقوم بإشباع هذه التفضيلات تعد الأعلى جودة.	أن تفضيلات الزبون متعددة و من الصعب أن تتجمع كلها في منتج واحدة حتى يكون له قبول عام و وفقا لهذا المدخل قد يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضا المستهلك.
مبني على أساس التصنيع	تعرف بأنها التوافق مع المواصفات و المتطلبات. إذ ان المواصفات تكون متعلقة بالممارسات التصنيعية و التشغيلية و الهندسية التي يتم تحديدها خلال التصميم.	* إن إدراك الزبون للجودة يكون على أساس التوافق مع المواصفات المحددة التي على أساسها توجه عملية التصنيع. * عادة تعتمد عملية التصميم و التصنيع على هدف تخفيض التكلفة و بالتالي العمل على الإستثمار في تحسين عملية التصميم و التصنيع لتخفيض تكاليف اللاجودة متجاهلة زيادة تكاليف الإستثمار.
مبني على أساس القيمة		المنتج الأعلى جودة لا يعني عادة الأفضل قيمة. و لقب الأفضل قيمة Value Better يصف المنتج أو الخدمة (الأحسن شراء).

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 2009، ص ص 57-58.

نستنتج من خلال هذه التعاريف أنها تتفق فيما بينها على ما يلي:

- الجودة هي مدى التوافق مع حاجيات وتوقعات المستهلك ؛
- القدرة على مطابقة العميل واحتياجاته؛
- الجودة لا تنشأ من العدم بل من العلاقة بين المنتج المومن والعميل أو المستهلك النهائي للمنتج؛
- الجودة هي خلو المنتج من العيوب من الأخطاء وبالتالي المطابقة مع المواصفات.

كما نلاحظ أيضا أن جميع التعاريف السابقة لم تتناول الجانب المالي كذكر التكاليف أو السعر وبهذا نستنتج منه أن اهتمام العميل أو المستهلك الأول والأخير هو الحصول على منتج ذو جودة تتوافق مع متطلباته واحتياجاته وخاصة توفر له خدمة جيدة. ذلك لأن المستهلك أو المستعمل يتوقع أن المنتج تتوفر فيه مجموعة من المعايير التي تتأثر بدورها بعدة عوامل أخرى من بينها الاستعمال الذي صنع المنتج من أجله، إضافة إلى جودة التصميم وجودة التصنيع¹ فمثلا:

1- بالنسبة لجودة التصميم: يمكن لمنوجين أن يكونا موجّهين لنفس الغرض لكن مصممين بطريقتين مختلفتين ، أي بنوعية تصميم مختلفة ، ففي هذه الحالة قدرة كل واحد منهما على الاستجابة للغرض الذي أنتج من أجله مختلفة

¹ Centre du commerce international CNUCED/GATT, le contrôle total de la qualité au niveau de l'entreprise, financé par les gouvernements du Danemark et du Canada, Genève, 1991, P1.

- عن الآخر، أي أن جودة التصميم تظهر في خصائص كل منتج وتتأثر بدراسات السوق التي على أساسها تم تصميمه، والمعدات والآلات المستعملة وكفاءة وظيفة البحث والتطوير.¹
- 2- أما بالنسبة لجودة التصنيع: فنقصد بها درجة تطابق المنتوجات لخصائص ومميزات الجودة المحددة التي تتأثر بأساليب وتقنيات الإنتاج، المواد المستعملة، درجة كفاءة العمال، التكنولوجيا المستعملة وأساليب الفحص. وانطلاقاً مما ذكر سابقاً يمكن تعريف نظام إدارة الجودة على أنه:
- " هو نظام إداري يضع رضا العميل في أول الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح قصيرة المدى."²
- " هو نظام يسمح بأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد من السلعة أو الخدمة لمعرفة مدى التحسين المحقق."³
- و عليه فإن مفهوم الجودة يرتكز على ثلاثة مفاهيم أساسية هي:⁴
- التركيز على العميل: وهو المفهوم الأساسي في نظام إدارة الجودة، إذ أن تقديم منتج يستجيب لرغبات وتطلعات العميل هو أساس وجود أي مؤسسة.
 - التحسين المستمر: هي إحدى العمليات الأساسية في ثلاثية جوران لإدارة الجودة:
 - قيمة كل مشارك: تكمن قوة المؤسسات في الأشخاص الذين يعملون لديها ويعتبر العامل هو مصدر الأفكار التطويرية والمقترحات التي تساهم في حل مشاكل الجودة وتحسينها. ولقد قام اليابانيون منذ 1960 بتطوير فرق أو حلقات الجودة التي يتم تدريبها على تقنيات الجودة وتساهم في اقتراح التحسينات المناسبة في العمليات قصد تحسين الجودة. ففي عام 1991 تحصلت شركة تويوتا على أربعة ملايين فكرة تطويرية من ثمانين ألف عامل لديها أي بمعدل 50 فكرة تطويرية لكل عامل واحد في السنة.
2. المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة:
- تعتمد المؤسسة ضمن إستراتيجيتها على إدارة جودة شاملة تمكنها من تحقيق أهدافها وتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحاليين والمرتبين بأقل تكلفة ممكنة. حيث يمكننا التعرف لأهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:⁵
- 1- التركيز على العميل: يعتبر العملاء مفتاح نجاح المؤسسة، لذا لا بد لها أن تقوم بدراسة احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وأن تلي هذه الاحتياجات.
 - 2- القيادة: تتجلى مسؤولية القيادة في ضرورة إيجاد بيئة داخلية تساهم في تحفيز الأفراد على الوصول إلى الأهداف.
 - 3- اندماج الأفراد: يعتبر العاملون في المؤسسة باختلاف مستوياتهم الوظيفية أساس تحقيق الأهداف وعليه فإن اندماجهم واهتمامهم بالمؤسسة يساعدها على استخدام قدراتهم ومواهبهم لصالحها.
 - 4- أسلوب إدارة العمليات: إن تحقيق أهداف المؤسسة بالفعالية المطلوبة يكون باعتماد المؤسسة على منهج العمليات في تسيير مواردها.
 - 5- أسلوب النظم في الإدارة: يحقق تسيير العلاقات الداخلية بين العمليات على أساس النظم الكفاءة والفعالية للمؤسسة، فتكامل العمليات يوضح دور ومسؤوليات كل موظف نحو تحقيق الأهداف.
 - 6- التحسين المستمر: إن التطوير والتحسين المستمر لأداء المؤسسة يجب أن يكون من بين الأهداف الدائمة التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها.
 - 7- الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات: إن فعالية القرارات تعتمد على تحليل المعلومات والبيانات، لذا يجب أن تكون المعلومات والبيانات دقيقة وموثوق بها.

¹ ، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت ISO 9000 جون رايبوت، بيتر بيرغ، سلسلة معايير إدارة الجودة العالمية 1999، ص 30.

² خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، ردمك للنشر، الطبعة 3، الرياض، 2009، ص 71.

³ <http://www.mmsec.com/twda1.htm>.

⁴ Addey.J, The Modern Quality Manager, The Total Quality Management Journal, Vol 15, N°5-6,2004, p:79.

⁵ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص: 309-311.

8- العلاقة ذات المصلحة المشتركة مع الموردين: إن علاقات المؤسسة مع مورديها هي علاقات تتميز بوجود مصالح مشتركة بين الطرفين مما يعزز قدرة كلا الطرفين على الاستفادة منها.

المواصفة القياسية إيزو 9001 إصدار 2008:

أعلنت المنظمة العالمية للتقييس لكافة هيئات التقييس بالعالم والأعضاء الممثلين بالمنظمة أن تاريخ الرسي للإصدار الرابع الجديد للمواصفة القياسية إيزو 9001 هو 2008/12/15، وقد أعلنت أنه سيتم اعتبار أي شهادة غير متوافقة مع الإصدار الجديد في نهاية مدة 24 شهرا ملغاة و غير سارية الصلاحية حيث أنها تحل محل الإصدار الثالث لها لسنة 2000، ويجوز لأي مؤسسة مهما كان نشاطها الإقتصادي تطبيق هذه المواصفة القياسية الدولية لدعم وتطوير نظام إدارة الجودة بها.

1- مفهوم المواصفة القياسية إيزو 9001 إصدار 2008:

تهدف المنظمة العالمية للتقييس (ISO) إلى رفع كفاءة المؤسسات وتسهيل التجارة الدولية بواسطة إصدار مجموعة من المواصفات الموحدة عالميا والمعترف بها في كل أنحاء العالم. حيث قامت إلى حد الآن بإصدار أكثر من 14000 مواصفة قياسية، وتعتبر إيزو 9001 إحدى أهم المواصفات العالمية التي تسعى إليها معظم المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها. تحدد إيزو 9001 متطلبات تحقيق أنظمة إدارة الجودة في المؤسسة من أجل توفير منتجات تلي متطلبات الزبائن و المتطلبات التنظيمية والقانونية بدءا بالتصميم والتطوير ثم الإنتاج إلى غاية تحقيق رضا الزبون.¹

2- أهداف تطبيق مواصفة الإيزو 9001:

لتطبيق مواصفة الإيزو 9001 أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، تسمح لها بتقييم الأخطار والسيطرة على العيوب لتأكيد وضمان الجودة. ويمكننا توضيح أهمية هذه المواصفة فيما يلي:

أ- الأهداف الداخلية:

- ✓ قياس الأداء والتطور؛
- ✓ تحقيق فاعلية العمليات الداخلية من خلال تحقيق التحسين المستمر؛
- ✓ التجانس والتكامل لجميع الوظائف والأنظمة داخل المؤسسة؛
- ✓ تطوير كفاءات ومهارات العمال بخلق ثقافة جديدة للجودة وضمان التغيير داخل المؤسسة؛
- ✓ تحقيق نظام إدارة الجودة من خلال فهم وتطبيق متطلبات الإيزو 9001 للتوافق مع إيزو 9004 و إيزو 14001.

✓ تخفيض التكاليف المتعلقة بالجودة؛

✓ مشاركة العمال في تحقيق أهداف المؤسسة.

ب- الأهداف الخارجية:

- ✓ قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات تتميز بالجودة وتتوافق مع متطلبات الزبائن؛
- ✓ تحسين رضا الزبون من خلال التحديد الدقيق والفهم الجيد لرغبات ومتطلبات الزبون؛
- ✓ قدرة المؤسسة على المنافسة من خلال التميز في الأداء وتحقيق الفعالية؛
- ✓ القدرة على دخول أسواق جديدة بإنتاج منتجات وخدمات ذات مواصفات عالمية؛
- ✓ تعزيز الثقة مع الأطراف الأخرى المتعلقة بالمؤسسة (المساهمين، العمال، الزبائن الموردين،...)
- ✓ إعطاء قيمة لمعرفة مدى أهمية تحقيق نظام الجودة في المؤسسة.

¹ ARRECHAGA Fernandez Emilio, La norme ISO , Revue Fertial, N° 12, Janvier 2011, Alger, p: 5.

3- المبادئ الأساسية لتطبيق المواصفة:

أشار أغلب المتخصصين في الجودة على أنّ أهم العوامل المساعدة على نجاح تطبيق إيزو 9001 إصدار 2008 تتمثل في عزم وقوة الإدارة، ثقافة المؤسسة، نظام المعلومات، بيئة العمل....، وهي العوامل التي سوف نتعرض لها في مابلي محاولين إبراز أهميتها ودورها في ذلك:

1- قوة إدارة المؤسسة:

يعتبر هذا العامل المفتاح الأساسي الذي يمهّد ويسهل عملية تحقيق نظام إدارة الجودة وفق متطلبات المواصفة القياسية الدولية الإيزو 9001. حيث تتمثل قوة إدارة المؤسسة في عزمها على تحقيق تطلعاتها وفقا لمتغيرات البيئة المتواجدة فيها من خلال قدرتها على التغيير والبحث عن أساليب التطوير والتحسين من أجل البقاء والنمو والإستمرارية، وتحدد مسؤولية المؤسسة من خلال وضع المواد الأولية لعملية تطبيق هذه المواصفة والمتمثلة في:

- تحديد الأهداف؛

- تحديد سياسة الجودة؛

- تحديد الموارد المتاحة؛

- تحديد القيادة والتوجيه؛

- اتباع منهج العمليات.

2- السيطرة على عمليات الجودة:

- تحديد الأساليب والإجراءات التي من شأنها تساعد تحقيق الجودة كاستخدام الأساليب الإحصائية لتحديد مستوى الجودة المقبول بالنسبة للمواد الأولية والمنتجات النهائية؛

- استخدام أساليب وأدوات الفحص والمراقبة لتخفيض التكاليف والوقت والعيوب.

3- ثقافة المؤسسة:

تتمثل ثقافة المؤسسة في قدرتها على ترسيخ ثقافة الجودة في ذهن كل عامل في المؤسسة ومدى مسؤوليته في تحقيق الجودة. من أجل إتقان عمله بالمواصفات المطلوبة إضافة إلى التدريب والتكوين المتواصل للموارد البشرية للإيزو 9001 إصدار 2008.

4- توفير نظام معلوماتي سليم:

يتطلب نجاح تطبيق مشروع المواصفة إيزو 9001 وجود اتصال داخلي وخارجي فعال ومستمر بين جميع الوظائف الموجودة في المؤسسة والأطراف المرتبطة لضمان نقل المعلومات كالقيام بالإجتماعات لتوعية العمال بالجودة من خلال الأهداف، الخطط، والقياسات.

5- بيئة العمل:

لتحقيق المواصفة إيزو 9001 (2008) يجب توفير محيط عمل يتناسب مع المتغيرات التي تجدها المؤسسة لتحقيق مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات المطلوبة كالأمن، السلامة المهني، الإنارة، النظافة، الترتيب... إلخ.

6- القيام بالتدقيق الداخلي للجودة:

يسمح التدقيق الداخلي للجودة بتأكيد الجودة على مستوى المؤسسة ككل من خلال عملية المراقبة والتقييم لمجموع العمليات المرتبطة بتصميم وتحقيق جودة المنتج أو الخدمة.

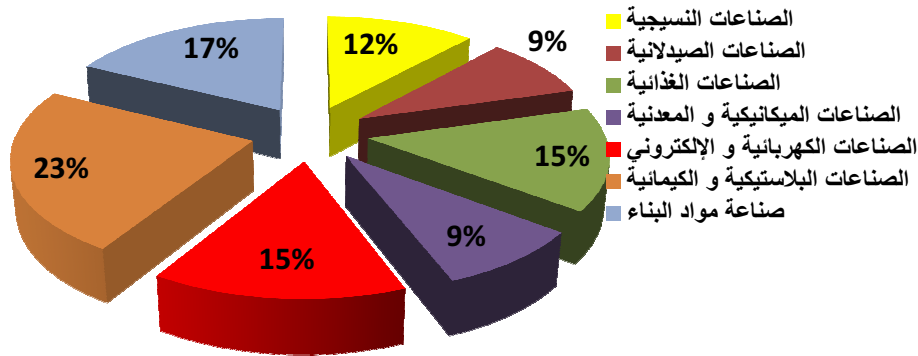
7- التحسين المستمر:

يساعد التحسين والتطوير المستمر المؤسسة على البقاء في تحقيق الجودة وفقا لمتغيرات البيئة المتواجدة فيها.

المحور الثالث: تحليل تطبيق تطبيق الجودة الشاملة بالإعتماد على نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية: للقيام بهذه الدراسة تمّ اختيار مؤسسات صناعية نظرا لأهمية القطاع الصناعي في تعزيز الإنتاج المحلي بخلق القيمة المضافة والمساهمة في تنوع الصادرات. وبالتالي يمكن لها أن تساعد على التخلص من التبعية الإقتصادية للمحروقات.

ليشمل مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2008. و مجموعة أخرى من المؤسسات التي تهتم بتحقيق الجودة و في نفس الوقت تسعى للحصول على شهادة الإيزو 9001 و الشكل التالي يوضح توزيع هذه المؤسسات على حسب النشاط.

الشكل رقم (1): النسبة المئوية لتوزيع العينة حسب القطاعات الصناعية.



يتضح من الشكل أعلاه أن قطاع الصناعات البلاستيكية و الكيميائية يمثل النسبة الأعلى في العينة بـ 23%، و يليه في المرتبة الثانية قطاع صناعات مواد البناء بنسبة 17%، و الصناعات الكهربية و الغذائية 15%، ثم 12% بالنسبة للصناعات النسيجية، و أن أقل نسبة تتمثل في قطاع صناعات الميكانيكية و المعدنية و قطاع الصناعات الصيدلانية. توزيع هذه النسب يعكس الواقع الفعلي للتخصصات المتوفرة في القطاع الصناعي الجزائري. وعليه نعتقد أن العينة المختارة تمثل الواقع الصناعي في ما يخص توزيع الإختصاصات الصناعية و بالتالي يخدم هدف الدراسة. و الجدول التالي يبين توزيع المؤسسات الحاصلة على شهادات الإيزو وفقا لطبيعة و نوعية الشهادة :

الجدول رقم (3): أنواع شهادة الإيزو المتحصلة عليها المؤسسات قيد الدراسة.

النسبة (%)	التكرار	شهادة الإيزو
35.29	12	ISO 9001 V 2008
14.70	5	ISO 9001 / ISO 14001
5.88	2	ISO 9001 / ISO 14001 / OHSAS 18001 *
5.88	2	ISO 9001 / ISO 22000
32.35	11	غير حاصلة على شهادة الإيزو
5.88	2	حاصلة على ISO 9001 V 2000
100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر 35.29% تمثل المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2008 فقط، و ذلك راجع إلى تركيز اهتمامها فقط على أساليب الإنتاج و جودة المنتج النهائي. كما نلاحظ في نفس الجدول 5.88% من مجموع المؤسسات تمتلك شهادة الإيزو 9001 و الإيزو 14000 و OHSAS 18001 و هي نسبة ضعيفة جدا بالمقارنة مع الميزات التي يمكن أن تحصل عليها بتطبيقها لنظام الإدارة المدمج، الذي يساعدها على تعزيز قدراتها التنافسية و تحسين فعالية التسيير و التكوين على المدى القصير و البعيد، خاصة القدرة على مسايرة سرعة التطورات التكنولوجية و التكنولوجية

* OHSAS 18001 is an international occupational health and safety management system.
بالعربية: المعيار العالمي للصحة و السلامة المهنية

التي تشهدها السوق الدولية. نفس الجدول السابق يوضح أن نسبة مؤسسات الصناعات الغذائية الحاصلة على شهادة الإيزو 22000 ضعيفة مقارنة مع عدد مؤسسات الصناعات الغذائية المستقصاة. هذه النسبة الضعيفة تعود لعدم إدراك هذه المؤسسات بضرورة وأهمية تطبيق نظام الـ HACCP* الذي أصبح شائع الإستعمال في الصناعات الغذائية في الدول المتطورة و بعض الدول النامية . و الذي يؤهلها للحصول على ISO 22000 و تحقيق السلامة الغذائية، كذاك نشير لدوره الهام في تصدير المنتوجات الزراعية و الصناعية الغذائية. أما بالنسبة للمواصفة الدولية الخاصة بإدارة البيئة ISO 14001 فنلاحظ أنّ عدد المؤسسات الحاصلة عليها هو 5 مؤسسات أي بنسبة 14.70% ، ونفسر هذه النسبة الضعيفة بعدم إهتمام المؤسسات بنظافة و سلامة البيئة وعدم قدرتهم على إستخدام التقنيات الحديثة المساعدة في إنتاج منتوجات صديقة للبيئة، وإلى عدم إهتمامها بمكافحة التلوث البيئي.

1- ما أهمية إعداد و تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة؟:

إنّ الإجابات عن مدى إهتمام المؤسسة بإعداد و تطبيق نظام إدارة الجودة، وإدراك مدى أهميته في تحسين التسيير وتحقيق الأهداف سواء كانت تخص جودة المنتج أو الإستجابة للسوق أو تخفيض التكاليف أو زيادة قدرات المؤسسة التنافسية. حيث ترمز كل من $a_1, a_2, a_3, a_4, a_5, a_6$ بمايلي:

a_1 : وسيلة لتخفيض التكاليف و الوقت.

a_2 : تطور مهم للإستجابة لمتطلبات الزبائن.

a_3 : طريقة لمتابعة مستوى الجودة الحالي.

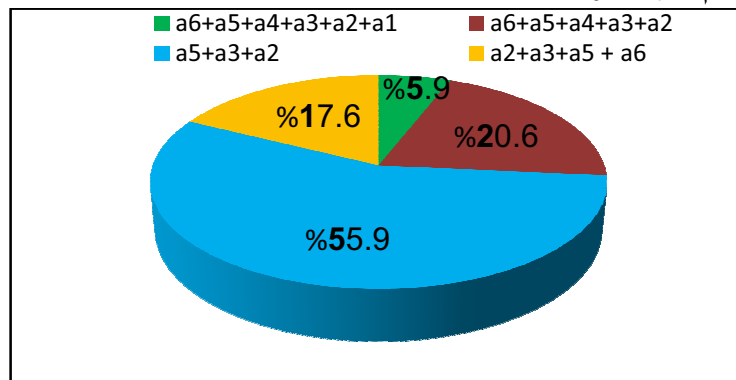
a_4 : تغيير في ثقافة المؤسسة.

a_5 : وسيلة لتحسين جودة منتوجاتها.

a_6 : وسيلة لتحسين قدرتها على المنافسة.

وقد تمّ وضع هذه الإختيارات وفقا لمبادئ نظام إدارة الجودة والمتطلبات التي جاءت بها المواصفة الدولية الإيزو 9001 إصدار 2008. والشكل التالي يوضح إجابات المؤسسات قيد الدراسة :

الشكل رقم(2): أهمية نظام إدارة الجودة بالنسبة للعينة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن :

1) 55.9% من المؤسسات الصناعية ترى ان إعداد و تطبيق نظم إدارة الجودة يساهم في:

- تطور الإستجابة لمتطلبات الزبائن،
- أنه طريقة لمتابعة مستوى الجودة الحالي،
- ووسيلة لتحسين قدرتها على المنافسة،

*HACCP = Hazard Analysis Critical Control Point = Analyse des dangers - points critiques pour leur maîtrise. نظام تحليل المخاطر و نقاط التحكم الحرجة

- (2) وأن 20.6% اعتبرت أن نظام إدارة الجودة لا يساعد في تخفيض التكاليف والوقت،
- (3) وأن 5.9% فقط من المؤسسات الذين يعتبرون أن نظام إدارة الجودة يحقق الأهداف التالية:
- وسيلة لتخفيض التكاليف والوقت: حيث اعتبر اليابانيون أن الهدف الرئيسي من استخدام نظام الجودة في مؤسساتهم الصناعية هو تخفيض التكاليف والوقت؛
 - تطور مهم للاستجابة لمتطلبات الزبون: يعتبر من أهم الأهداف حيث يجب على المؤسسة التركيز على العميل أي التوجه نحو الزبون؛
 - طريقة لمتابعة مستوى الجودة الحالي: ذلك لأن نظام إدارة الجودة يساعد المؤسسة على خلق بيئة عمل مناسبة للقيام بالتحسين المستمر؛
 - تغيير في ثقافة المؤسسة: إن مجال البحث في كيفية إعداد و تطبيق نظام إدارة الجودة يمكن المؤسسة من إدراك مدى أهميته في التحسين والتطوير و بالتالي التغيير نحو ثقافة تنظيمية مؤهلة لاكتساب المعارف الجديدة و خلق المهارات و الإبداع بالإهتمام بمشاركة الأفراد؛
 - وسيلة لتحسين جودة المنتجات: بتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه فإن المؤسسة ترفع من مستوى جودة المنتجات برفع مستوى جودة العمليات و العمال؛
 - وسيلة لتحسين قدرتها على المنافسة: نظام الجودة الفعال يسمح بتحقيق مجموعة من الأهداف منها: جودة المنتجات وجودة العمليات الإنتاجية و تخفيض التكاليف و الإستجابة للطلبات و بالتالي تحقيق الفعالية و تعزيز القدرة التنافسية.

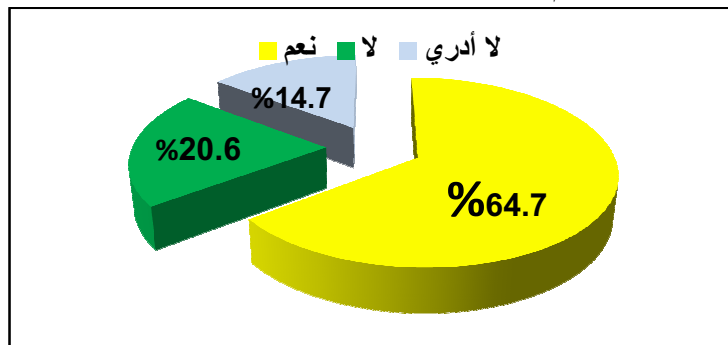
ومما تجدر الإشارة إليه ، أنّ 5.9% تعتبر نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالمجهودات و المساعدات التي تقدمها الدولة . و هي تعكس الواقع الفعلي لنقص فهم أبعاد الجودة الشاملة و ما يمكن أن تحققه من فوائد على المدى القصير و البعيد. كذلك تعبر عن عدم وجود توعية كافية و ثقافة للجودة تسمح للمؤسسة الجزائرية بالإهتمام بتطبيق الجودة الشاملة على أنها بعد إستراتيجي يتطلب الإستمرارية في التحسين و ليس غاية في حد ذاتها.

2- هل تعني إدارة الجودة تأكيد الجودة؟:

يساعد تأكيد الجودة أو ضمان الجودة (L'assurance de la Qualité) الذي تعرضنا إليه في الفصل الأول على تطبيق العديد من الإجراءات الوقائية و الإجراءات التصحيحية في طبيعة و شكل السيطرة على العمليات للتحكم في الجودة على مختلف مستويات الإنتاج . أي يساهم في تحقيق السياسة الصفيرية بهدف إعطاء الثقة في الحصول على الجودة المطلوبة لأنّ ضمان الجودة يربط بين المؤسسة و عملائها. و في نفس الوقت يعتبر خطوة أساسية للإنتقال إلى إدارة الجودة كنظام متكامل.

و الشكل (3) التالي يوضح مدى إدراك أهمية العلاقة بين نظام إدارة الجودة و تأكيد الجودة بالنسبة للمؤسسة الجزائرية وفقا للعينة قيد الدراسة.

الشكل رقم(3): العلاقة بين إدارة الجودة و تأكيد الجودة.



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن 64.7% من المؤسسات الصناعية ترى أن نظام إدارة الجودة يعني تأكيد الجودة، وهذا يدل على أن المؤسسات الصناعية تبحث عن تحقيق منتجات وعمليات خالية من العيوب بناء على إدارة الجودة السليمة. وأن 20.6% من المؤسسات الصناعية غير حاصلة على شهادة الإيزو وليست على دراية بمدى أهمية تحقيق الجودة في المؤسسة.

أما إذا جمعنا (20.6% + 14.7% = 35.30%) أي أنّ نسبة المؤسسات التي يعتقد المسؤولون فيها بعدم وجود علاقة بين نظام إدارة الجودة وتأكيد الجودة والمؤسسات التي يجهل المسؤولون فيها بوجود أو بعدم وجود هذه علاقة تساوي 35.30% من العينة المختارة وهي نسبة نعتقد أنّها كبيرة إذا

3- مدى مساعدة نظام إدارة الجودة (SMQ) على أساس منهج العملية:

يعتبر منهج العمليات من أهم متطلبات المواصفة الدولية الإيزو 9001 إصدار 2008، وذلك لأنه يسهل عملية مراقبة تنفيذ الإجراءات والعمليات بتقليص حجم المهام والوظائف، وبالتالي تحقيق الجودة في إدارة الموارد والعمليات حيث يحقق نظام إدارة الجودة على أساس منهج العملية المزايا التالية:

- ❖ تسهيل عملية تنظيم العمل: بتحديد الأنشطة المراد تنفيذها بشكل دقيق، وبتحديد المسؤوليات والواجبات في كل عملية؛
- ❖ يساعد على إدخال التعديلات اللازمة على العلاقات في وبين مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة: أي تحقيق التنسيق الفعال بما يسمح بتحقيق السرعة والدقة في التنفيذ وهو ما يعتبر من العوامل الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة؛
- ❖ ربح الوقت في القيام بالعمل: أي البحث على إمكانية قياس قدرة العملية على الأداء السليم وكشف الإنحرافات وقت حدوثها للقيام بالأعمال التصحيحية؛
- ❖ تحسين أسلوب العمل: أي تحديد التسلسل المنطقي لتنفيذ المهام، والإستغلال الأمثل للموارد والطاقات الإنتاجية المتاحة والمتوفرة .

وإنطلاقاً من المزايا التي يحققها نظام إدارة الجودة على أساس منهج العملية تم وضع الإختيارات التالية لمعرفة النتائج التي حققتها المؤسسات قيد الدراسة من تطبيقها لنظام إدارة الجودة على أساس منهج العملية، كما هي موضحة في الشكل (4) التالي، وقد تمّ الرمز للاختيارات بما يلي:

C₁: تسهيل عملية تنظيم العمل.

C₂: لا شيء تغيّر.

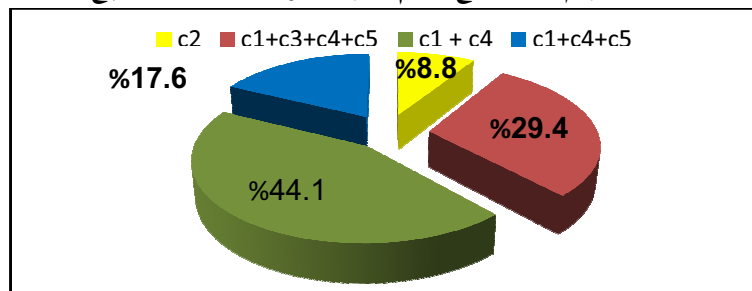
C₃: تغيير في العلاقات بين مستويات المؤسسة.

C₄: ربح الوقت في القيام بالعمل.

C₅: تحسين أسلوب العمل.

C₆: إنخفاض مستوى الفعالية في الأداء.

الشكل رقم (4): نتائج نظام إدارة الجودة على أساس منهج العملية



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية.

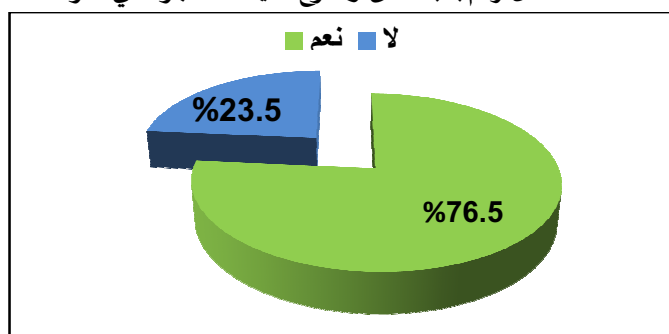
توضح النسب في الشكل أعلاه أنّ 44.1% من المؤسسات الصناعية ساعدها نظام إدارة الجودة على أساس منهج العملية في تسهيل عملية تنظيم العمل وتحسين أسلوب العمل والأداء. و29.4% فقط أجابت بأن منهج العملية يساعد المؤسسات في تسهيل عملية تنظيم العمل ، وتغيير طبيعة العلاقات بين مستويات التنظيم في المؤسسة . مما يساهم في ربح الوقت في القيام بالعمل وتحسين أسلوب العمل. هذه النسبة تعتبر ضعيفة لأنّها تُعبر عن المؤسسات الصناعية التي تُعتبر واعدة وعلى دراية تامة بأهمية الإنتقال من متطلبات الإيزو 9001 إصدار 2000 إلى الإيزو 9001 إصدار 2008. أما 8.8% فتمثل المؤسسات التي تحصلت على الإيزو 9001 إصدار 2008، ولكنها غير قادرة على القيام بتحسين المستمر وتطوير أساليب التسيير للحفاظ على مستوى الجودة المطلوب.

4- مدى وضوح سياسة الجودة في المؤسسة للجميع :

إنطلاقاً من تعريف سياسة الجودة بأنها " الشروط والتوجهات التي تحددها المنشأة أو المؤسسة في مجال الجودة والمعدة سابقاً بواسطة الإدارة العليا¹." ، فإنّ هذا يعني أنه تتميز كل مؤسسة بسياسة جودة خاصة بها تتناسب مع محيطها وإمكاناتها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية على أساس الثقافة التنظيمية المتبعة ، تهتم كل مؤسسة بتحقيق الجودة على تحديد سياستها والعمل على أن تكون مفهومة وواضحة للجميع وفي كل المستويات التنظيمية. ومن أجل معرفة مدى وضوح سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة بالنسبة للجميع في المؤسسات الصناعية قيد الدراسة. نعرض فيما يلي نتائج

المعالجة الإحصائية الموضحة في الشكل البياني (5) التالي :

الشكل رقم(5): مدى وضوح سياسة الجودة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية.

يشير الشكل البياني (5) أعلاه أنّ 76.5% من المؤسسات الصناعية الجزائرية (عينة الدراسة) تعطي أهمية لأن تكون سياسة الجودة واضحة ومفهومة للجميع . و من بين الأهداف الرئيسية التي صرحت بها معظم المؤسسات الصناعية والتي تمثل 76.5% على حسب الأولوية هي ما يلي:

- ◆ تقديم منتجات بالجودة المطلوبة ؛
- ◆ تلبية متطلبات الزبائن؛
- ◆ البقاء والإستمرارية.

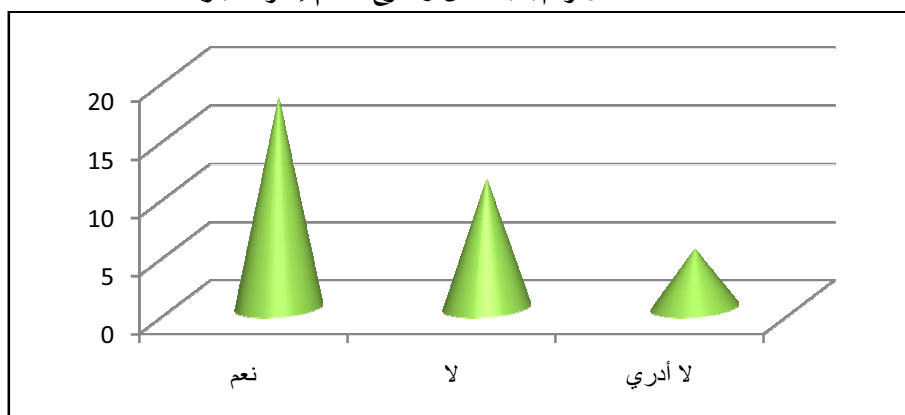
نلاحظ من خلال الأهداف المذكورة أعلاه، أنّه رغم إهتمام هذه المؤسسات بتوضيح سياسة الجودة للجميع، إلا أنّها تهمل أهم العناصر التي تحقق الجودة كخلق قيمة مضافة تساهم في جلب زبائن جدد، التكوين المستمر في الجودة والأخذ بمبدأ التحسين المستمر. أما بالنسبة للمؤسسات الصناعية الجزائرية الأخرى والتي تمثل 23.5% فتعتبر تلك المؤسسات غير الحاصلة على شهادة الإيزو والتي تعتبر أن الجودة فقط جودة المنتج النهائي. كذلك من خلال اللقاءات مع المسؤولين فيها توصلنا إلى حقيقة أنّهم ليس فقط لا يدركون ما يمكن للجودة أن تحققه للمؤسسة من إيجابيات، بل أيضا أنّ مفهومهم للجودة محصور في جودة المنتج بالمعنى الجمالي وليس بما يتوفر فيه من خصائص ومميزات تستجيب لتطلعات ورغبات الزبائن.

¹ <http://forum.univbiskra.net/index.php?topic=7205.0:wap2>:le 12 / 4/2014

5- وضوح نظام إدارة الجودة SMQ بالنسبة للجميع :

حسب ما أوضحناه في الفصول السابقة، أن التدريب و التكوين يعتبران عاملين أساسيين لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية. لأنه يمكن المسؤولين في مختلف المستويات التنظيمية من الإطلاع على أهداف الجودة و أدواتها، ويساعد على بلورة و تحديد معالم ثقافة المؤسسة على أساس تطبيق الجودة أي إدماج الجودة في ثقافتها. بالإضافة إلى توحيد معاني وأبعاد المصطلحات المستعملة. وحتى يمكنها صياغة رؤية واضحة طويلة الأجل، عليها بالإهتمام بالتدريب و التكوين في هذا المجال. والشكل التالي يوضح مدى الإهتمام بالتدريب و التكوين في توضيح أبعاد و أساليب وأدوات نظام إدارة الجودة.

الشكل رقم(6): مدى وضوح نظام إدارة الجودة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية.

من خلال الشكل (6) السابق نجد أن النسبة متقاربة بين المؤسسات الصناعية التي تؤكد على وضوح نظام إدارة الجودة SMQ ، و تلك التي تعتبر أنّ نظام الجودة غير واضح. وعند محاولتنا معرفة السبب أدركنا أنّ هذه النتيجة كانت بسبب ضعف التكوين في الجودة . لأنه هو وحده يمكن المسؤولين في المؤسسة من إدراك أبعاد و أهداف الجودة المتوسطة والبعيدة المدى . وعدم قيام بعض المؤسسات بالتكوين اللازم في الجودة وفقا لأهدافها و إستراتيجياتها أدى إلى أن أغلبها لا تركز على تحقيق الأهداف على المدى الطويل . وهذا ما يفسر نقص فعالية الأداء في القطاع الصناعي.

6- دوافع المؤسسة للحصول على شهادة الأيزو 2008/9001:

إنّ جهود المؤسسات من أجل الحصول على شهادة الأيزو له عدة دوافع وميزات تستفيد منها في تطوير وتنمية نفسها ، هذه الدوافع والميزات تعرض لها جلبرتو سانتوس و آخرون في دراسة ميدانية بعنوان " دوافع و ميزات تطبيق الأيزو 2008/9001 " التي نبيتها في الجدول (5-16) التالي:

الجدول رقم (4): دوافع و ميزات الحصول على شهادة الإيزو 2008/9001

مميزات الحصول على شهادة الإيزو (ISO 9001 version 2008)	دوافع الحصول على شهادة الإيزو (ISO 9001 version 2008)
• الحد من التكاليف	• تخفيض التكاليف
• تحسين الإنتاجية	• تحسين الجودة
• تحقيق ضمان الجودة	• الحصول على ميزات تسويقية
• تحسين بيئة العمل	• ضغط العملاء
• زيادة رضا العميل	• حصول المنافسين على شهادة الإيزو
• زيادة الحصة السوقية	• امتيازات المؤسسات المنافسة من ISO
• توضيح وتحسين إجراءات العمل	• تجنب حاجز تصدير محتمل
• تطبيق وتحسين العلاقات الداخلية	• الإستفادة من خبرة و معرفة العمال
• تحسين صورة المؤسسة	• صورة المؤسسة

Source: Gilberto Santos , António Leal Millán, motivation and benefits of implementation and certification according iso 9001 , international journal for quality research, february 2013, pp:71–86

بالنسبة لدراستنا، الخاصة بدوافع تطبيق الإيزو 2008/ 9001 بالمؤسسة الجزائرية فإن النتائج كانت حسب أهمية كل عنصر بالنسبة للمؤسسات قيد الدراسة . هذه الدراسة التي تمت على أساس خمسة عناصر أساسية تمّ تحديدها بناء على الزيارات الأولية للمؤسسات ومن خلال مناقشتنا مع المسؤولين فيها. كل ذلك دون تجاهل واقع و تطلعات المؤسسة . ونشير أيضا أن ترتيب هذه العناصر كان حسب الأهمية وفقا لتدرج مقياس ليكارت الخماسي التالي:

غير مهم	قليل الأهمية	متوسط الأهمية	مهم	مهم جدًا
1	2	3	4	5

و الجدول (5) التالي يوضح نتائج الدراسة حسب أهمية كل عنصر من العناصر:

الجدول رقم (5): دوافع الحصول على شهادة الإيزو 2008/9001 حسب الأولوية

النتائج الإيجابية	عدد المؤسسات	أقل مرتبة	أعلى مرتبة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
التصدير	34	1	5	4,38	1,045
كسب ثقة الزبون	34	1	5	3,56	1,284
تحسين جودة المنتوجات	34	1	5	3,06	1,043
تعزيز القدرة التنافسية	34	1	5	2,21	,914
تخفيض التكاليف	34	1	5	1,79	1,095

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية.

كما هو موضح في الجدول أعلاه فإنّ الدافع الأول لتطبيق الإيزو 2008/9001 بالمؤسسة الجزائرية هو الإهتمام بالتصدير الذي يحتل المرتبة الأولى، أمّا كسب ثقة الزبون فتأتي في المرتبة الثانية وتلها تحسين جودة المنتج. أمّا بالنسبة للمرتبة الرابعة والخامسة فهي على التوالي تعزيز القدرة التنافسية ثمّ تخفيض التكاليف. وهذه النتيجة تخالف ميزات الحصول على شهادة الإيزو 2008/9001 حيث كان من المفروض أنّ الهدف الأول هو تخفيض التكاليف وكسب ثقة الزبون، تلها تعزيز القدرة التنافسية. هذه العناصر هي التي تساهم في تحسين جودة المنتج وبالتالي القدرة على التصدير. فالوصول إلى تحقيق ميزات الإيزو 2008/9001 ينطلق أساساً من داخل المؤسسة بتحسين أساليب التسيير.

هذه النظرة المعبرة عن عدم اهتمام المؤسسة الجزائرية بتخفيض التكاليف سببها معطيات السوق الوطنية أي إمكانية المؤسسة بيع منتوجاتها بأسعارها الحالية، وفي نفس الوقت سوء فهم أهداف تطبيق الجودة التي تركز بالدرجة الأولى على تخفيض التكاليف وتعزيز تنافسيتها بالإستجابة لرغبات الزبون وتحقيق التحسين المستمر وهي أمور لا يمكن تحقيقها إلا بتغيير ثقافة المؤسسة نحو تطبيق الجودة بالإعتماد على التكوين والتدريب اللذان يظهر أنّهما لم يلقيا الإهتمام اللازم.

الخاتمة:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية نستنتج أنّ تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة الصناعية الجزائرية مازال يعاني صعوبات بخصوص ترسيخ ثقافة الجودة التي نعتقد أنّها حجر الأساس للتطبيق، إضافة إلى نقص في إجراء التعديلات والتغييرات اللازمة في الجانب التنظيمي وأساليب التسيير. وهذا راجع إلى قصور تطبيق المتطلبات الأساسية المساعدة في تحقيق الجودة بسبب عدم فهمها أو حتى عدم معرفتها من طرف المؤسسات قيد الدراسة.

كما أنّ النتائج المتوصل إليها أثبتت عدم الإهتمام بالتدريب والتكوين الذي كان له تأثيرات سلبية على فهم الأبعاد المختلفة لنظام إدارة الجودة، والمفهوم الضيق له حيث مازال في إعتقادهم أنّ الجودة هي فقط حصولهم على شهادة الإيزو، ممّا أدى إلى عدم وجود سياسات معلنة، واضحة ومفهومة للجميع. حيث أنّ معظم المؤسسات الصناعية تعاني من إرتفاع في تكاليف التخزين والتمويل والتكاليف الناتجة عن ضياع الوقت والتوقفات عن الإنتاج في حال انقطاع الكهرباء أو أعطاب في الآلات و نفاذ المخزون، وفي جميع الحالات لا تعتمد على منهجية "دائرة ديمينج" Roue de Deming التي من مبادئها اتخاذ الإجراءات الوقائية بتحديد مواطن الخلل، أو النقاط الحرجة التي قد تواجه عمل المؤسسة. هذه النظرة المعبرة عن عدم إهتمام المؤسسة الجزائرية بتخفيض التكاليف سببها معطيات السوق الوطنية، أي إمكانية المؤسسة بيع منتوجاتها بأسعارها الحالية

، وفي نفس الوقت سوء فهم أهداف تحقيق الجودة الشاملة التي تركز بالدرجة الأولى على تخفيض التكاليف و تعزيز تنافسيتها بالإستجابة لرغبات الزبون وتحقيق التحسين المستمر.

المراجع:

- جون رابيت، بيتر بيرغ، سلسلة معايير إدارة الجودة العالمية ISO 9000، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت 1999.
- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، ردمك للنشر، الطبعة 3 الرياض، 2009.
- محفوظ أحمد جودة، ، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، داروائل للنز والتوزيع، الأردن، 2009.
- يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- ADDEY.J ,The Modern Quality Manager, The Total Quality Management Journal, Vol 15, N°5-6,2004.
- ARRECHAGA Fernandez Emilio, La norme ISO , Revue Fertial, N° 12, Janvier 2011, Alger.
- BILLMAN .J, les meilleurs pratiques du management, 3^{ème} ed d'organisation, Paris, 2004.
- Centre Du Commerce International CNUCED/GATT, le contrôle total de la qualité au niveau de l'entreprise , financé par les gouvernements du Danemark et du Canada, Genève, 1991.
- GILBERTO Santos , ANTONIO Leal Millán, motivation and benefits of implementation and certification according iso 9001 , international journal for quality research, february 2013.
- NEUVILLE. J.P, la Qualité En Question, revue française de gestion, Mars-Avril-Mai, 1966.
- <http://www.mmsec.com/twda1.htm>.
- <http://forum.univbiskra.net/index.php?topic=7205.0;wap2>:le 12 / 4/2014.
- Zurich Continental Europe Corporate ,Risk Management Services (RMS) ,2003 : on ligne http://www.cdumortier.fr/informations/infos_files/misez_qualite.pdf.