



عنوان المقال: نظام الجودة أداة استراتيجية لعصرنة وتأهيل المنظمة الجزائرية.

الأستاذ : فنطازي العمري.

الجامعة: 20 أوت 1955 سكيكدة

ملخص: يهدف هذا المقال إلى التعريف والتبسيط لموضوع نظام إدارة الجودة بمختلف أنواعه، حتى يكون في متناول المديرين، والعاملين كي يتمكنوا من اكتساب ثقافة الجودة والعمل بموجها ومواجهة تحديات العصر كما طرحت في الأشكالية، كما أنه موجه للطلبة لمعرفة نواحي الموضوع وكذا الباحثين للاستئارة به وجعله أرضية للانطلاق في توسيعه والتطرق لجوانبه التي لم يسعنا اللوج فيها، كي نثري المكتبة ونشر ثقافة الجودة. في هذا الصدد تمت الإشارة لأهمية الجودة كأداة استراتيجية للتسيير ورفع تحدي الإنتاج والمنافسة ونيل رضا المستهلك والعمل. و كان تركيزنا على مفهوم الجودة والأفكار والمبادئ الأساسية وأهم مداخلها الفكرية. وتعرضنا أيضا للتعريف بها ووضع حدود فاصلة بين بعض أنواع أنظمة إدارة الجودة. وفي الأخير عرض نماذج مؤسسات طبقت الجودة وحققت نجاحها. وانتهى المقال ببعض التوصيات التي يمكن استغلالها من قبل المهتمين والمطبقين للجودة في مؤسساتهم أو أولئك المراقبين في تطبيق الجودة.

الكلمات المفتاحية: مفهوم الجودة، نظام إدارة الجودة الشاملة، نظام الجودة العالمي أو الأيزو

9000، منظومة المواصفات، المقاييس الدولية،

Abstract: This article aims to define and simplify the issue of the quality management system of all its types, so that will be accessible to managers and workers so that they can acquire a culture of quality and work according to it and face the challenges of the age as presented in the problematic, and it is also directed to students to know the aspects of the topic as well as researchers to enlighten and make it A ground to launch in expanding it and addressing its aspects that we could not access, in order to enrich the library and spread the culture of quality. In this regard, reference was made to the importance of quality as a strategic tool for management, raising the challenge of production and competition, and achieving consumer and customer satisfaction. Our focus, was on the concept of quality, basic ideas and principles, and their most important intellectual entrances. We were also presented with the definition and demarcation of some types of quality management systems. Finally, he presented examples of institutions that have implemented quality and achieved their success. The article ended with some recommendations that can be exploited by those interested and implementing quality in their institutions or those accompanying the implementation of quality.

Key words: Quality, Total Quality Management System, International Quality System or ISO 9000, Standards System, International Standards , Quality Manual

1- مقدمة إشكالية:

تعمل المنظمة المعاصرة في بيئة سريعة التغيير، حيث تتلاحق فيها التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي. ونشير هنا بأن هذه الحقبة الأخيرة، تميزت بالانفتاح التام للأسواق نتيجة امتثال الدول لسياسة العولمة و من آلياتها المنظمة العالمية للتجارة لجعل السوق عالمية، وتنفيذ بنود اتفاقية (الجات GAT) القاضية بإزالة الحواجز الجمركية مما سمح للسلع وراس المال بالتدفق القوي في الأسواق، وسهولة تنقل المعلومات والمعارف والخبرات بين الشعوب. هذه العوامل مجتمعة جعلت المنافسة بين المؤسسات الدولية والمحلية تعرف تصعيدا قويا لم يسبق له مثيل.

مما لا شك فيه أن هذه المنافسة تتطلب جهدا إداريا متميزا وأسلوب تسير علمي متطور وتنظيم فعال قائم على أسس علمية، لأن أوضاع البيئة التنظيمية الحالية أفرزت بعض الحقائق التي لا تخفى على أحد ومنها:

- 1- أن البقاء في السوق لا يكون إلا للمنظمات ذات الفعالية في الأداء العام (البقاء للأقوى).
- 2- نهاية الزمن الذي كانت تعمل فيه المنظمات في إستقرار وإمكانية التنبؤ بالمستقبل ووضع الخطط والموازنات المختلفة قريبة من الواقع.
- 3- ظهور زمن البيئة المتغيرة أو المضطربة حيث أضفى على التنبؤ الكثير من الصعوبات وهو ما أشار إليه السيد الهواري بقوله " لا يمكن التنبؤ بشيء اليوم لأن معدلات الصرف الأجنبي تتغير من يوم إلى يوم، بعد ما كانت العملات الأجنبية تستقر لمدة طويلة في 1% ، فأصبح اليوم التغيير في حدود 5% في الأسبوع وربما تصل الى 50% في السنة الواحدة." (1) (السيد الهواري 1999. ص 18).

- 4- ان المنتجات قد تتقادم بين عشية وضحاها أي قبل أن تصل إلى السوق أو المستهلك.
- 5- تعاظم متطلبات وشروط المستهلك على ما يعرض عليه من سلع وخدمات، مما أفرز سلوكيات اجتماعية معينة وكذلك لأنه يعلم أنه بدائل متنوعة. بالإضافة لوعيه بأنه يدفع ثمن أي خدمة وعليه لأبد من جلب أكبر منفعة.

6- تخفيض تكلفة إنتاج السلع والخدمات لتكون أكثر تنافسية واستقطابا للمستهلك. وبالتالي تراجع المبدأ المعمول به سابقا ولمدة طويلة الذي كان مفاده بأن لإنتاج سلعة عالية الجودة لا بد من تخصيص تكاليف باهظة.⁽²⁾ د.حيدر محمد امين الطرابيشي. (1999 ص10)

كل هذه العوامل أنشأت واقعا فرض على أصحاب المنظمات أن ينتجوا سلعا و يؤدوا خدمات عالية الجودة وبأسعار تنافسية وتحفيزية لنيل رضا المستهلك أو الزبون وكذلك لإيفاء بمتطلباته المعلنة والغير المعلنة⁽³⁾ (Renaud de Maricourt 1993. P 35) وكذا المحافظة على سلامته وسلامة أو نظافة البيئة.

إزاء هذه الظروف لقي مفهوم نظام الجودة الشاملة وكذا نظام الجودة العالمي (منها ضمان الجودة) قبولا واسعا النطاق. وكثير من المنظمات الإنتاجية الجزائرية والجامعات سارعت لتبني هذا النظام لرفع مستوى أدائها بشكل عام وانتهاج نظام تسيير متطور قائم على قواعد علمية. في ما يرى البعض بأن هناك وعي متزايد لدى هذه المؤسسات بأهمية وفعالية تطبيق هذا النظام الذي مكن كثير من المنظمات العالمية من تحقيق تقدم هائل. حيث سعت هذه المنظمات منذ العقدين الأخيرين من القرن الماضي لتطبيق ونشر ثقافة الجودة بين عمالها وتدريبهم عليها بشكل صحيح واكتساب كل المعارف العلمية المنوطة بها ومحاكاة التجارب الناجحة في هذا ميدان. و العديد منها تمكنت من تشغيل كل عملياتها التنظيمية (عمليات التسيير) وعمليات الإنتاج أو أداء الخدمة وفق مبادئ نظام الجودة لمجابهة التحديات المرتبطة بالمنافسة الشرسة وتمكنت من التكيف مع التغييرات التي حدثت في كل قطاعات العمل والاعمال العالمية. للإشارة فان بداية الالفية الثالثة كانت جد مليئة بالتغييرات والمستجدات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية التي اعتبرها البعض بمثابة الثورة التي احدثت مستجدات كثيرة في كل الميادين.

ونلفت الانتباه بأن ما تقدم سرده، يصور لنا حجم وأهمية التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة التي باتت تعمل في بيئة صعبة وعلى رأسها التطورات التي تفرض نفسها، ونذكر منها إدارة المعرفة، الإدارة الرقمية والاقتصاد الرقمي والتجارة الالكترونية والتغيير في طبيعة ومحتوى العمل و التعليم الافتراضي والمؤسسات الافتراضية والصحة الالكترونية... الخ. والمنظمة الجزائرية لم تنجو من هذه المؤثرات حيث كان عليها ركوب القطار.

هذه الظروف أملت على مسؤولي المؤسسات الجزائرية على اختلاف أنشطتها ضرورة البحث عن الأساليب الناجعة للارتقاء بالأداء العام لمؤسساتهم . فهم اليوم مطالبون بإيجاد آليات عملية وعملية تمكنهم من الاستخدام الجيد والفعال للموارد المتوفرة لديهم واستغلال الفرص المتاحة . بناء على تلك المعطيات والعوامل ، ظهرت الحاجة الملحة للاهتمام بعنصر الجودة على المنتج أو الخدمة . لأن الاعتناء بها يضمن لها البقاء والاستمرار في النشاط وتحسين أدائها ورفع حصتها في الأسواق . غير أن هذه العملية لا تتحقق إلا في ظل أسلوب تسيير علمي ، محكم المنهج ، فعال في الأداء ، وتدريب عمالها واستعباب وتعلم ثقافة وفلسفة ومبادئ الجودة حتى تصبح قادرة على نيل رضا الزبائن . كما سيمكن المؤسسة من التكيف والتجاوب الإيجابي مع التغييرات لأنه يتميز بالمرونة في مجابهة التحديات .

بالنظر الى نتائج تطبيق الجودة الجيدة والميزة التنافسية التي تحققت لدى العديد من المؤسسات العالمية (الأمريكية واليابانية على وجه الخصوص) . ويؤكد العلماء والباحثون والممارسون والمسيريون بأن منهج نظام إدارة الجودة يعد من الأساليب الحديثة الأكثر فعالية في الإدارة والتسيير تنظيم أي منظمة و خاصة الحديثة العهد أو الناشئة . وهذا يشير الى مبادئه ومناهجه العلمية التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقه في إدارة أنشطتها . هذا الأخير يتضمن خصائص عدة منها تحسين الإنتاج من حيث الكمية والنوعية تمكينها من زيادة الربحية ورفع مستوى تأهيلها وكفاءة راس مالها البشري والفكري .

والاسئلة المطروحة هنا: ما معنى الجودة؟ هل للجودة مفهوم موحد؟ هل هو نظام واحد وذا عملة واحد؟ ما هي الجودة الشاملة TQM؟ ما هي الجودة العالمية أو ما يسمى بالايزو ISO؟ أي نظام يناسب المنظمة الجزائرية؟ ولماذا؟

وللإجابة على هذه الأسئلة المتواضعة ، نحاول في هذا المقال التعريف بكل نوع وإبراز خصائصه ومبادئه و فلسفته لكي نمكن القارئ و العامل والمسير على حد سواء من معرفة هذا الموضوع وتقديم أرضية علمية لمن يريد تطبيقه بمنظّمته أو الباحث لتطويره ونشره والاستفادة منه .

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأفكار ومبادئ وطرق عمل وتنظيم وأساليب تسيير مؤسساتي صارت في الآونة الأخيرة متطورة الى حد كبير لأنها مانت نتاجا لجهود بحوث ودارسات

علمية لحقبة زمنية وممارسات عملية قام بها مديرون ومسирون وتجارب واقعية في مؤسسات علمية حققت نتائج معتبرة. فبدءا بالتيار العلمي الذي ركز جهوده وافكاره على جانب التنظيم للعمل. قد استطاع هذا التيار التحكم الفني والتخصص في العمل وتقسيمه من أجل تحقيق الكفاية الإنتاجية، مروراً برواد التيار السلوكي الذين اهتموا أكثر بالأفراد والعلاقات الإنسانية والاجتماعية التفاعلية والتنظيمات غير الرسمية والوقوف على أهمية الاتصالات وانواعها والهدف من ذلك توفير ظروف جيدة في العمل وهو ما ينادي به العلماء اليوم بجودة الحياة المهنية. أخيراً نصل إلى رواد الاتجاه العاصر الذين يحاولون تحقيق جودة شاملة (على المنتج والعلاقات الإنسانية وجودة التنظيم خاصة فيما يتعلق بالنظم العمليات process والبيئة والصحة في العمل). حيث تركز جل جهودهم على إزالة عيوب وحدود التيارات السابقة.⁽⁴⁾ (د.فهيمة بديسي.2004. ص ص 93-105)

والسؤال المطروح ماذا تعني الجودة؟ ما معنى مفهوم الجودة الشاملة؟ ما هي الأفكار الأساسية التي تميزها عن غيرها من الداخل الفكرية؟ هل لها مداخل فكرية خاصة؟ ما علاقة الجودة الشاملة بنظام الجودة العالمي المعروف بتسمية الايزو 9000؟

لقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب في وضع تعريف جامع او على الأقل متفق عليه لمفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة. نلفت الانتباه هنا بأن مفردة الجودة تحمل في طياتها مفاهيم مختلفة. في حين يرى البعض الآخر بأنه مفهوم مازال حديث النشأة، وبالتالي فهو في تطور تماشياً مع تطور البحوث والدراسات العلمية وتقييم نتائج تطبيقاته هنا هناك. للعلم فإن العديد من الدول والمنظمات أصبحت تتسارع لتبني هذا النظام ومن بينها الجزائر حيث بدأ تطبيقه بالمؤسسات الإنتاجية والتجارية والخدم ثم جاء دور الجامعات. وفيما يلي نعرض بعض التعاريف الواردة في الموروث العلمي والادبي لهذا الموضوع.

1-1-تعريفات الهيئات الرسمية:

1 1--تعريف معهد الجودة الفيديرالي للجودة الشاملة على أنه " القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل لمعرفة مدى تحسين الأداء ".⁽⁵⁾ (د. موسى اللوزي 2003.ص 235).

2-1 - تعريف المنظمة البريطانية للجودة B.Q.A " على أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك أهداف المشروع " (6) (أ.د. خضير كاظم محمود. 2000. ص 74)

2-2- التعاريف العلمية:

1-2- د رواية حسن: هي محاولة المنظمة لتحقيق التطوير والتحسين المستمر في جودة منتجاتها وخدماتها " (7) (د رواية حسن 1999. ص 322)

2-2- رينو ديماريكور : " هي البحث عن رضا المستعملين أو الزبائن عن طريق المعرفة الجيدة لهؤلاء وبحاجاتهم ودوافعهم والبحث والفوري ن رضاهم عند تصميم المنتج أو الخدمة المقترحة، وأخيرا النقد المستمر للمنظمة لذاتها لكي تتكيف مع المتطلبات وتخفيض التكاليف " (8) (Renaud de Maricourt 1993. P 35)

3- المبادئ أو الأفكار الأساسية التي تعبر عن مفهوم الجودة الشاملة: (9) (مامون الدرادكة وطارق الشبلي 2002 ص ص 21. 22). تتميز الجودة الشاملة بمجموعة من الأفكار والمبادئ الرئيسة ونذكر منها ما يلي:

1- التميز **excellence** : تقوم المنظمة برصد رغبات العملاء و الزبائن أخذ حاجياتهم وتوقعاتهم على شكل معلومات مرادة **feed back** ، وذلك عن طريق الدراسة أو اتصالهم مباشرة بالمنظمة من أجل تقديم السلع أو أداء خدمات تتناسب مع تلك الرغبات او لأخذها بعين الاعتبار عند تصميم منتجاتها أو وضع خططها التشغيلية أو رسم استراتيجيتها بالشكل الذي يخدم هذه الأغراض .ومن ثم تتمكن المؤسسة من وضع رغبات الزبائن في سلم الأولويات.

وبالتالي فهي بهذا النهج تتحول من التسيير بالأسلوب التقليدي في ادارتها الى أسلوب عصري جديد يقوم على المشاركة الفعالة لكل فرد او عامل وكذا الزبائن والعملاء. (أسلوب تشاركي في التسيير أو القيادة.)

2- التركيز على الجودة بمعناها الواسع وهذا الأمر يتطلب بدوره معرفة الخصائص (معرفة علمية) الممكن قياسها للسلع و الخدمات. الى جانب معرفة الطريقة التي يدرك بها الزبائن تلك السلع والخدمات. وهو ما يذهب اليه حاليا مدخل الإدارة المعرفية في مجال التسيير وبناء الراس المال الفكري والبشري.

3- التحسينات المستمرة Continuous improvements : المطلوب من المؤسسة الابتعاد عن أسلوب التحسينات الظرفية أو تلك التي تتم على فترات متباعدة. بل يجب التركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات التي تقوم بها أو تصميم منتج أو نظم العمليات التشغيلية أو عمليات التدريب أو يسعى اليوم بالتمكين التنظيمي. ويهدف التحسين المستمر الى زيادة حصص في السوق التنافسية، اكتساب ثقة الزبائن والعملاء وزيادة عددهم، اكتساب الكفاءة والفعالية في الأداء، كسب ثقافة ومبادئ الإدارة المعرفية التنظيمية وتطويرها بشكل عام.

4- التعاون بين الافراد والمنظمة وإقناع العاملين بأن نجاحهم في الأداء بكفاءة يؤدي الى نجاح المنظمة.

5- اعتماد عملية اتخاذ القرار على البيانات الواقعية (الحقيقية المستسقاة من ارض الواقع) وهذا يتطلب التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المنظمة (une traçabilité) العمل على تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها.

6- العمل الجماعي أو الفريق Team work تقوم هذه العملية على الاستغلال الأمثل لجماعات العمل الفعالة وتدريبها على الأساليب الإبداعية والخلاقة في العمل واتخاذ القرارات بالشكل الذي يضمن ترسيخ معاني الروح الجماعية والانتماء والتعاون الفعال داخل التنظيم وبين هيئاتها الداخلية.

7- تحميل المسؤولية l'empouvoirement أو التمكين: إعطاء العاملين صلاحيات أكبر خصوصا في مجال تصميم الوظائف وتحديد المهام وطرق الأداء وكذا السياسات التنظيمية المتعلقة بها.

8- الاهتمام بالتدريب وتقدير جهود الافراد العاملين. فالتدريب سيضمن اكساب العاملين المهارات ويرفع من القدرات اللازمة للعمل وتطويره وتحسين المنتج. وتقدير والعرفان بالجهود يضمن المزيد من العطاء و(الولاء) ويشجع على الابداع والحرص على تحقيق الجودة المتميزة على المنتج وبالمعنى الواسع.

9- الرؤية المشتركة the shared vision يجب أن تكون الرؤية واضحة لكل من العاملين والمديرين والمشرفين . تتمثل هذه الرؤية توجه موحد ومحدد للمنظمة بشكل يضمن التنسيق وتوحيد الجهود وتلاشي التكرار والتعارض في جهود العاملين.

10- قيادة فعالة Effective leadership ان نجاح المنظمة وتمكنها من تبني نظام جودة عالي المستوى، يتوقف بدرجة كبيرة على قيادتها الإدارية ومدى معرفتها بفلسفة الجودة الشاملة والمعرفة العلمية وقدرتها على اكسابها هذه المكانة التنافسية خاصة وأن المنظمة اليوم تنشط في ظل محيط تنظيمي يتسم بالتغير المستمر.

المداخل الفكرية لنظام الجودة الشاملة كنظام اداري⁽¹⁰⁾ (د مأمون الدرادكة و طارق الشبلي ،2002، ص ص 21.22) :

أ- أفكار العالم (Édouard Deming) يعتبر هذا العالم الاب الروحي والحقيقي لحركة الجودة كمفهوم شامل وكجزء أساسي لعمل الإدارة اليومي. كما يعتبر أول من أوضح مكانة واهمية التركيز على الجودة وفق المبادئ التالية:

1- إن الإدارة مسؤولة بشكل دائم عن جودة العمليات الإدارية وهي وظيفة أساسية ومن وظائفها اليومية.

2- ضرورة تعليم وتدريب الأفراد على كيفية التحسين المستمر والعمل الجماعي في المنظمة.

3- ضرورة توفير الدوافع الداخلية لدى جميع العاملين لتحسين الجودة وتدريبهم على استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة في كل خطوة.

4- إن النظم (les Processus) التي يسير عليها العمل تعتبر مسؤولة عن حوالي 85% من الأخطاء والعيوب التي تحدث في العملية الإنتاجية والإدارة وحدها القادرة على تفعيل النظم والتنسيق بينها. وأن الأفراد مقيدون بهذه النظم.

هذا الاجراء يعني كما أوضح دومينغ يصحح المفهوم الخاطئ كان يتصوره الفكر التقليدي حيث إعتبر بأن عمال الإنتاج هم المسؤولون بشكل كلي ودائم عن المشاكل التي تحدث في خطوط الإنتاج وحتى في المنتج ذاته أي عيوب أو رداءة المنتج وهذا في رأيه غير صحيح. من جهة أخرى يرى دومينغ بأن نسبة 15% فقط من الأخطاء والعيوب يمكن إرجاعها إلى العمال والآلات. وهذا يتطلب بالضرورة التركيز على عملية الرقابة وعيوب التصميم لنظم العمليات الإنتاجية أكثر من العيوب التي قد ترجع إلى العمال أو الآلة.

5- إيمان دومينغ بالنظرة والفكرة التي قدمتها نظرية (y) المتعلقة بالسلوك التنظيمي القائمة على كفاءة الأفراد ورغبتهم الإيجابية في العمل وميلهم وحبهم للعمل وبالتالي يمكن بل يجب حفزهم من خلال الحاجات المعنوية وفق ما طرحته نظريات الحاجات المختلفة.

ومن ثم نلاحظ بأن فلسفة دومينغ تميل إلى وضع مفهوم الجودة في إطار إنساني. يؤيد هذا التوجه السيد محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح. الذي يقول " إن مفهوم إدارة الجودة يركز بشكل واضح على الجوانب الإنسانية حيث تعتبر الفكرة البسيطة والقوية في آن واحد، وبالتالي ستصير أفكار دومينغ مجسدة وحقيقية عندما تصبح القوى العاملة في المنظمة ملتزمة بكامل ارادتها في إتقان عملها وتكون لديها عملية ادراية سليمة يتم من خلالها العمل فإن الجودة ستكون نتيجة طبيعية".⁽¹¹⁾ د محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح، 2003 ص 89.

ب- أفكار جوزيف جوران Juran. يعتبر جوران كذلك من رواد الجودة الذين قدموا إسهامات كبيرة في العصر الحديث بعد دومينغ. قدم هذا الأخير طريقة شاملة للتفكير في موضوعي الجودة أطلق عليها إسم Quality Trilogy أو ما يعرف بثلاثية الجودة التي تتحقق من خلال العمليات التالية:

1- التخطيط للجودة: وهي تصميم وإنشاء العملية التي تحقق الأهداف الموضوعية. وبعدها تأتي عملية التنفيذ الذي يعمل بأفضل مستوى ممكن وحسب المقاييس المحددة.

2- الرقابة على الجودة: في هي الخطوة يتم تحديد المقاييس (المعايير) التي تتم من خلالها عملية التنفيذ.

3- عملية تحسين الجودة: وهي الإجراءات التي يمكن إتباعها لتحقيق تغييرات جوهرية في الأداء من خلال مجموعة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة العليا لتقديم نظم العمليات وأساليب العمل هدفها تحسين الجودة.

ج- أفكار شوهارت Shewhart : قام هذا العالم بإعادة العناصر السابقة التي قدمها كل من جوران ودومينغ على شكل دورة متتابعة المراحل أطلق عليها PDCA متبوعة بدورة تثبيت التحسين وإتاحة الفرصة لتعليم العاملين وتأقلمهم مع التحسين الجديد تسمى بدورة الصيانة التغيير أو التحسين SDCA وتتكون مما يلي:

1-التخطيط للجودة Plan : وتتعلق برسم الملامح الأساسية لنظام الجودة من خلال تحديد المواصفات التي سيكون عليها المنتج و المقاييس التي يتم من خلالها الإنجاز وتسير عليها مختلف نظم ومراحل التشغيل وكل ذلك وضوء متطلبات ورغبات وتوقعات الزبائن وما تقتضيه متطلبات السوق التنافسية.

2- التنفيذ Do: وتتعلق ببدء سير العمليات التشغيلية في ضوء ما خطط له في النقطة الأولى والوصول إلى تحقيق الأهداف.

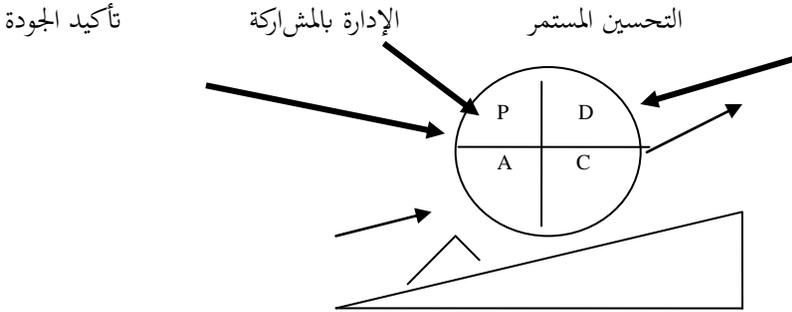
3- التقييم Check: ويتعلق الامر بتقييم السلع والخدمات المنتجة من خلال مقارنتها بمعايير ومواصفات الجودة المحددة سلفا.

4- التحسين والتطوير Act: ويتم هنا تحسين السلع والخدمات المقدمة للمستهلكين من خلال تقييمها وبذلك الحصول على التغذية الراجعة. وهي مرحلة التطبيق التي تشتمل على توثيق النتائج ووضع أهداف التحسين للدورة القادمة وذلك بعد عملية التثبيت والتأقلم والتعلم.⁽¹²⁾ سامي الصمادي . 2001 ص ص 313 333

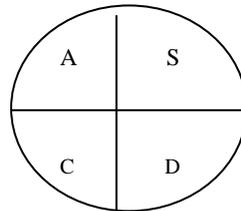
وفيما يلي نقدم الأشكال التالية لتوضيح هذه المراحل وتعاقبها:

الشكل البياني التالي يوضح دورة التحسين المستمر من خلال دورتي التحسين و التأقلم.⁽¹³⁾ j Brilman.

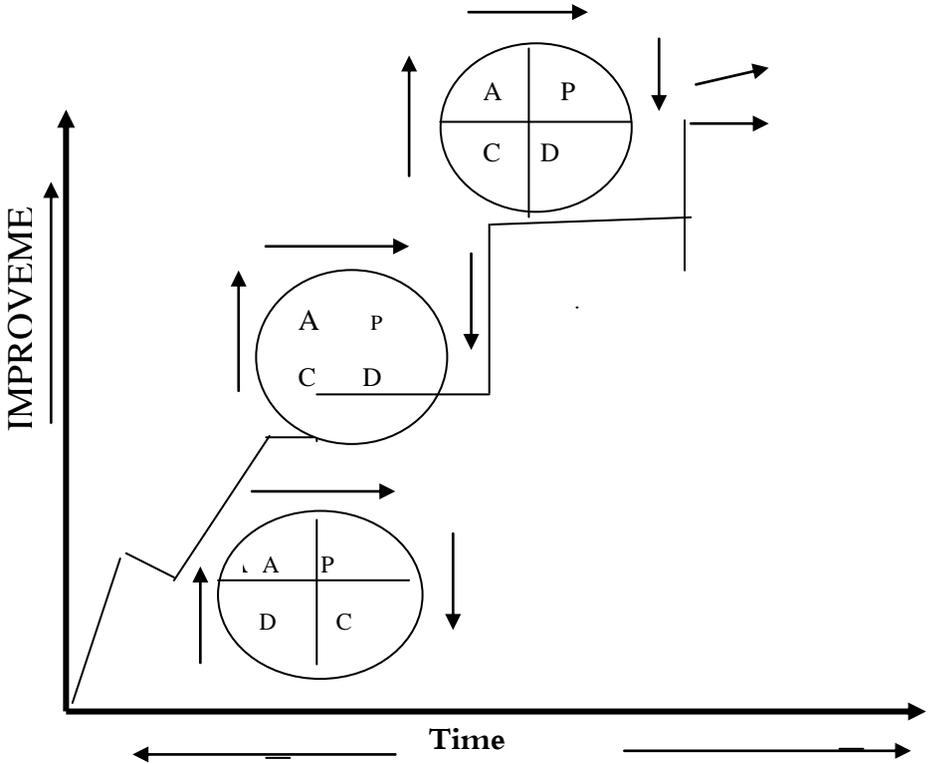
2001p 20



الشكل رقم 18: يمثل دورة التحسين المستمر (amélioration continue)



الشكل رقم: 19 يمثل دورة التحسين الصيانة (La maintenance)

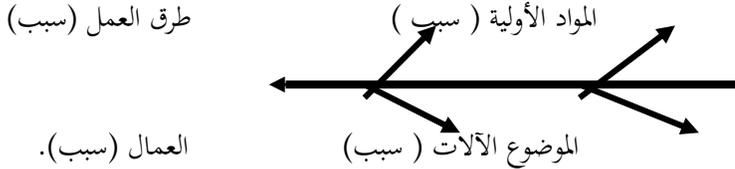


الشكل رقم 20: يوضح التحسين المستمر من خلال دوري التحسين المستمر والتأقلم و الصيانة..

د- أفكار كاورو إيشيكافا Kaoru Ishikawa : ويطلق عليه أيضا لقب (أب حلقات الجودة اليابانية) وقد أصدر كتابا بعنوان مرشد الرقابة على الجودة. واهم أفكاره⁽¹⁴⁾ مامون الدراذكة و طارق الشبلي. 2001. ص 58

1- يرى بأن المسؤولية عن جودة المنتج في الشركات الأميركية تنحصر في عدد محدد من طاقم الإدارة، بينما في اليابان فإن كل المديرين مسؤولين عن الجودة وملتزمين بها.

2- إقترح تحليل وفق مخططه المشهور والمتمثل في عظمة السمكة والذي يستخدم لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة وتحديد مصدر الخطأ والقصور. وقد استخدمت هذه الأداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة كبداية لمناقشة أسباب ومشكلات الجودة من قبل المديرين وتساعد الموظفين في فهم العلاقات السببية، التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة.



هذا الشكل يمثل عظمة السمكة. المصدر¹⁵ (د.أحمد السيد مصطفى، 1997 ص 62).

4- المقاربات المنهجية لنظام الجودة:

4-1- المقاربة الإدارية **Approche Administrative** : يركز هذا المدخل على كتابة وتدوين وتحديد وتنظيم العمليات التشغيلية لكل نظام ونظام التابع وكذا تحديد مختلف الإجراءات les procédures والواجب اتباعها وتصميم هيكل نظم العمليات le logigramme des processus . هذا الأخير توكل إليه مسؤولية الالتزام بمبادئ وتحقيق إشرطات الجودة ورسم الخطة وتحديد الأهداف والاستراتيجيات وأهم النظم نجد ما يلي:

1- نظم التسيير . processus managériaux

2- نظم الإنجاز الحقيقية للمنتوج أو أداء الخدمة processus de réalisation

3- نظم المساعدة processus soutiens (ويضم هذا الأخير تسيير الموارد البشرية والمادية والمالية والصيانة)

وأهم الإجراءات نجد:

1- إجراءات التحكم في الوثائق procédures de maitrise de documents

2- إجراءات التسجيل procédures d'enregistrement (يهتم هذا الأخير بحفظ الوثائق

والاثار la traçabilité)

3- الإجراءات الوقائية.

4- إجراءات التعديل والتصحيح.

5- إجراءات المراجعة.

6- إجراءات التحكم والمطابقة procédures de conformité

2-4- المقاربة التجارية: Approche commerciale

المبدأ الأساسي لهذه المقاربة هو رضا الزبون. ومن ثم فهي ترى بأن الجودة تعني مجموع الخصائص والمواصفات الواجب توافرها في المنتج أو الخدمة والتي تمكنه من تحقيق رضا الزبون أو المستفيد من الخدمة وفق رغباته المعلنة وغير المعلنة وهو ما ذهبت إليه المواصفة العيارية الفرنسية NFX 50-120.

3-4- المقاربة الأخلاقية والثقافية: Approche éthique et culturelle وتهتم بالجوانب الإنسانية (النفسية والاجتماعية) والثقافة التنظيمية، لترسيخ مبادئ الجودة مثل العمل بشكل صحيح ورفض اللانوعية، التعاون، العمل الجماعي من خلال فرق العمل، الإبداع والتحسين أي خلق مناخ تنظيمي ملائم.

ج- الفرق والعلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو 9000.

لقد تضاربت الأفكار والرؤى بين الباحثين، فمنهم من يرى أن هناك فرق بين المفهومين، و فريق ثاني يرى أن هناك تكامل وتطابق في كثير من المواطن. و نعرض فيما يلي :

5- الفرق بين المفهومين :

أ- فرق في التعاريف:

أ-1 لقد تعددت تعاريف نظام إدارة الجودة الشاملة إلا أن أغلبها يركز على أنها مدخل إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء العام بالمنظمة وأنه قابل التطبيق لكافة التنظيمات.

أ-2 أما الأيزو 9000 فهي مواصفة محددة لها معنى موحد ومتفق عليه بأية لغة ومن أي منظور. ويركز الأيزو 9000 على علاقة المورد- المشتري، بحيث تكون العلاقة منهجية نظامية معززة بالوثائق والمراجعات. ⁽¹⁶⁾ (د.أحمد السيد مصطفى، 1997 ص ص 62. 66)

ب- أصل المفهومين :

ب-1 إدارة الجودة الشاملة: "هي فلسفة تسيير ومجموع المناهج والطرق والوسائل. وأهم ما في هذه المفاهيم وتطبيقاتها أنها غير ثابتة (غير جامدة) بل متطورة بفضل المشاركة الواسعة

للمؤسسات المطبقة لهذا المفهوم من أجل تجديده ونشر مبادئه، وجهود العلماء والباحثين التي تسير في نفس السياق".⁽¹⁷⁾ j Brilman. 2001p 217

نذكر أهم روادها بإيجاز:

- 1- إ. دومينغ: أب نظام إدارة الجودة الشاملة.
 - 2- أرموند ف. فيجنا بوم: مبتكر مفهوم السيطرة على الجودة الشاملة ويرمز لها TQC
 - 3- كاورو إيشكاوا: أب حلقات الجودة Quality circles وخريطة عظمة السمكة لتحديد أسباب الأخطاء fishbone analysis .
 - 4- جوزيف جوران: تحسين جودة المنتج والتخطيط للجودة واستخدام الإحصاء .
 - 5- جيتشي تاجوشي: عمل كمستشار لعدد من المؤسسات الكبرى منها "فورد" و"إب م" لمساعدتهم على تطوير السيطرة الإحصائية .
- ملاحظة: الجودة الشاملة هي جهود علمية حققت ذروة نجاحها في اليابان ثم توسعت إلى المنظمات الغربية خاصة الأمريكية منها.
- ب 2 مواصفات الأيزو 9000.
- طورت المجموعة الأوروبية معيارا للجودة هو إيزو 9000، ويركز هذا المعيار على إلزام منظمات الأعمال العاملة في نطاق دول المجموعة الأوروبية بإتباع إجراءات تضمن إدارة منهجية للجودة. و يتضمن المعيار ثلاثة عناصر رئيسية هي:

1- توفير دليل للسيطرة على الجودة يستوفي القواعد الإرشادية للإيزو.

2- توثيق إجراءات الجودة.

3- وجود تعليمات مكتوبة للعمل.

ويتعين أن يقوم مراجعون كطرف ثالث بمراجعة مدى توافق نظام الجودة مع مواصفة الأيزو المرغوبة .

ج- فرق المضامين :

*- نظام إدارة الجودة الشاملة هو نهج إداري وإطار فكري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى عدة أنظمة متكاملة، تشمل كافة مجالات العمل داخل المنظمة. بحيث تسعى إلى تحقيق رسالة

وإستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية. وتركز أساسا على إشباع حاجات ومتطلبات عملائها، وتحقيق الرضا العالي لديهم، وبالتالي فهي أكثر تحديدا.

*-يتضمن نظام الجودة العالمي أيزو9000 إطارا عاما يشمل معايير أو مواصفات قياسية دولية للجودة متفق عليها(بعدد 20 نقطة إرشادية). بحيث يسعى إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي عالمي (موحد) وليست خاصة بمنظمة معينة..⁽¹⁸⁾ (د. عمر وصفي عقيلي . 2001، ص 71.72)

د - الفرق في التطبيق:

أ :- نظام إدارة الجودة الشاملة.TQM

- 1- يختلف مدى تطبيق نظام الجودة الشاملة من منظمة إلى أخرى.
- 2- المنظمات التي تتبنى تطبيق نظام الجودة الشاملة لا تتلقى إجراءات عملية موثقة بل أن نموذجها عن إدارة الجودة فهو خاص بها ولها الحرية في التصرف(حسب الأهداف والرسالة و الاستراتيجيات والنشاط والحجم والثقافة والبيئة).
- 3- هي نظام أعم وأشمل من الأيزو فهي تهتم بالمستهلك الداخلي(العامل) وتتبنى حلقات، وتؤكد على مبدأ المشاركة والعمل الجماعي وتهتم بالموارد البشرية وكل ما يتعلق بها مثل القيادة، الإتجاهات، الحوافز، التدريب. كما تهتم بتوطيد العلاقة مع العملاء والموردين والمجتمع بصفة عامة.

- 4- تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسات الميدانية لمتطلبات وحاجيات ورغبات المستهلكين والعمل والحرص الشديد على توفيرها لهم.
- 5- هو نظام يصلح للتطبيق في كافة التنظيمات وقابل للتكيف مع مختلف النشاطات. والثقافات التنظيمية.⁽¹⁹⁾ (د. عمر وصفي عقيلي . 2001، ص 71.72)

6 : نظام الجودة العالمي الأيزو. ISO

- 1- الأيزو تطبق نفس القواعد والإرشادات والتي يصفها البعض بأنها عمومية .

2- تخضع جميع المنظمات التي حازت على شهادات الأيزو للمراجعات والتفتيش الدوريين من قبل المنظمة العالمية للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحها شهادة المطابقة.

3- إجراء تعديلات كلما قامت المنظمة العالمية للمعايير بتغيير معاييرها.

4- نظام الأيزو مهم للمؤسسات الصغيرة التي تريد الدخول إلى السوق وأن تصبح معروفة لدى الزبائن.

1- تتعامل المنظمات الحائزة على شهادة الأيزو بطريقة غير مباشرة مع المستهلك.

ويوجد لنا **Pike Baner** أهم الاختلافات بين نظام إدارة الجودة الشاملة ومنظومة الأيزو 9000. كما هو موضح في الجدول التالي.⁽²⁰⁾ **Brilman. 2001pp238.239 j**

منظومة الأيزو 9000.	نظام إدارة الجودة الشاملة
1- ليس ضروريا أن تكون موجهة بالعملاء.	1- موجهة بالعملاء
2- قد لا تمثل جزءا متكاملا من الاستراتيجية.	2- تمثل المحور الأساسي لاستراتيجية المنشأة.
3- موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني.	3- موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة
4 - التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير محددة بإجراءات طرق عمل.	4- تمثل رحلة بلا نهاية فالتحسين المستمر والتطوير هو أحد المحاور الأساسية في الفلسفة.
5- يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات واحدة و ليس بالضرورة على مستوى المنشأة ككل.	5- تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية.
6- يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة للجودة.	6- يتولى مسؤوليتها كل فرد في المنشأة و ليس إدارة أو قسم .
7- قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية.	7- تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل.

الجدول رقم 05 يوضح مقارنة نظام الجودة الشاملة بنظام الأيزو 9000

7- التكامل والتطابق بين المفهومين:

باعتبار أن الجودة الشاملة قد حققت ذروة نجاحها في اليابان، فقد طرحت بعض الأسئلة على مديرين وخبراء يابانيون عما إذا كانوا يرون أن الأيزو 9000 متوافقة مع رؤيتهم لإدارة الجودة الشاملة. وهذا الصدد يرى بعضهم أنهما منسجمتان مكملتان لبعضهما البعض. فيرى " هيتوشي كيومي"، أستاذ الهندسة بجامعة طوكيو ورئيس اللجنة المعنية بتطوير نظم مراجعة الجودة

وبرنامج تأهيل المنظمة اليابانية للأيزو، أن مواصفات الأيزو تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المشتري، بينما تنبع إدارة الجودة اليابانية من وجهة نظر المورد أي المنظمة المنتجة أو البائعة. وأن تركيز نظام إدارة الجودة الشاملة على فعالية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل ومتكامل سعياً لإرضاء العميل هذا يجعلها مدخلاً للتوافق مع مواصفة الأيزو المستهدفة للحصول على شهادة المطابقة. وأن تركيز مواصفات الأيزو على التوثيق والمراجعات سيهيئ الفرصة لتحسين إدارة الجودة. الأمر الذي يؤكد ذلك هو المراجعات المنتظمة التي تؤكد عليها الأيزو، أي الإهتمام بالتحسين المستمر والتشغيل الكامل للنظم إذا فهما منسجمتان ومتكاملتان.

ويؤيد هذا الموقف الذي ذهب إليه الدراسة، التي قامت بها شركة اللويدز لتأكيد الجودة عن المكاتب التي تسجل المنظمات للحصول على شهادة المطابقة لمعايير الأيزو 9000. حيث إتفقت أغلبية المكاتب المبحوثة على أن نظام إدارة الجودة الشاملة مكتملة للأيزو 9000، وليست بديلاً لها. **j Brilman. 2001pp233** (21)

لماذا يجب اعتماد نظام الجودة الشاملة بدلاً من معايير منظومة الأيزو 9000؟

كما اشرنا أعلاه بأن منظومة الأيزو هي أوروبية الأصل، و أن أغلب المؤسسات الأوروبية التي بدأت في إنتهاج وتبني نظام إدارة الجودة الشاملة حالياً، رغم أن بداية طريقها إلى الجودة هو إتباع وتطبيق مواصفات ومعايير الأيزو 9000 .

هذه الأخيرة التي تهدف أساساً إلى الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات لتحقيق أغراض تجارية لا أكثر و إرضاء عملائها من خلال تقديم منتجات تتوافر على جودة مطابقة للمعايير التي حددتها المنظمة الدولية أيزو.

ورغم حصول معظم المنظمات الأوروبية على شهادة المطابقة، إلا أنها لم تحقق الفعالية في الأداء العام ولا النجاعة في التسيير ولا التحكم الجيد في العمليات التشغيلية، وهو ما يفسر تراجع حصصها السوقية (انخفاض مبيعاتها وتراجع عدد المستهلكين في السوق العالمي وحتى المحلي) مقارنة بالنجاح القوي الذي حققته المنظمات اليابانية والأمريكية. ويوضح لنا، جون بريلمان **Jean Brilman** ، هذا الوضع فيما يلي: " إن الحصول على أول شهادة مطابقة، يمنح المؤسسة الشجاعة والشعور بالثقة والتطلع لمستقبل أفضل لأنها إستطاعت رفع التحدي، الذي يمكن العمال من الالتحام والتحفيز أكثر.

وأن النجاح يحقق للمنظمة إرتفاع حصصها في السوق. إلا أن هذا الهدف التجاري عادة ما يتراجع ويتلاشى في هذا المستوى، لأن هناك مؤسسات منافسة ستحدو نفس الطريق، وأن المستهلك يصبح لديه خيارات متعددة (تنوع السلع).

ما تكون تكلفة المشروع عند هذا المستوى مرتفعة، رغم أن المؤسسة قد تحقق رضا تنظيمي من خلال تعلمها ومعرفة الإجراءات وأساليب التحكم أفضل في العمليات المختلفة للتشغيل الجيد *Processus*. غير أن هذه الإجراءات غالبا ما تزج العمال، وفي أحيان أخرى يقل الإهتمام بها بعد النجاح الأول. وعندما يحين موعد الاستعداد لتجديد الشهادة تدرك المنظمة أن هناك جوانب عدة من تلك الإجراءات وعمليات التشغيل قد تغافل عنها، ويجب إعادة بناء ومراجعة تلك العمليات وتصحيحها وضبطها حسب التعديلات التي قد تضيفها المنظمة استعدادا لعمليات المراجعة الدورية التي تهدف إلى تجديد الشهادة. وبالتالي يشعر العمال بالملل والضيق من القيام بهذا العمل الروتيني الذي لم يكن الهدف من ورائه إدماج وتبني أو ترسيخ مبادئ الأيزو كثقافة تنظيمية باستطاعتها أن تتبع من واقع أو كمنهج تسيير فعال ثابت ودائم بإستطاعته تحسين مستمر للأداء العام والفعالية" (22) . (j Brilman. 2001pp234)

وكما أشرنا أعلاه في نقطة الفرق أو التكامل بين المفهومين فإن الأيزو يتصف بما يلي:

- 1- أنه نظام غير متكامل ولا يعنى بكل نواحي الأداء بالمنظمة.
- 2 - أنه نظام يعتمد على مجموعة من المعايير المحددة من قبل منظومة مختصة، والموحدة لكل المنظمات على إختلاف أنشطتها وثقافتها وأحجامها ومناخها التنظيمي وطبيعة مستهلكها.
- 3- كما أنها معايير جامدة وملزمة تصلح لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد أو التغيير أو التطوير.
- 4- كما أنه نظام يعتمد على التسجيل (أي كثرة الوثائق التي يجب مراقبتها، وتصنيفها ومراجعتها كلما دعت الحاجة، خاصة عند عمليات التفتيش أو في حالات التغيير أو التطوير ونشرها في كل المستويات التنظيمية). وهذا تقريبا ما يبرر تراجع العديد من المنظمات الأوروبية عن تطبيق هذا الأسلوب وتبنيها لمنهاج إدارة الجودة الشاملة. كما تشير كثير من الكتب العملية والمراجع أن هناك عدد كبير من المؤسسات الأوروبية ذات المستوى العالمي لم تطبق على الإطلاق نظام الجودة العالمي المعروف باسم الأيزو 9000 .

وخلاصة القول وفيما يلي نستعرض نتائج تطبيق نظام الجودة في بعض المؤسسات الوطنية والعربية والأجنبية للوقوف على طرق التطبيق وإحصاء بعض النتائج المحققة وكذا التحسين الحاصل بها وشهادات المطابقة التي تشير إلى جودة منتوجها لكي يكون هناك قبول في السوق التنافسية وكذا رضا زبائنها.

8- التجارب الناجحة في تطبيق نظام إدارة الجودة.

8-1- التجربة الجزائرية: ⁽²³⁾ (فنتازي العمري، مذكرة ماجستير 2006)

نظام الجودة المطبق ISO 9000 بالمؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب عتاد الأشغال العمومية وحدة مدينة عين اسمارة ولاية قسنطينة. الوحدة المعنية مركب المجارف و الرافعات. هذه المؤسسة تركب منتوجا اشترى من المانية في نهاية 1980 من القرن الماضي وما تزال تستورد بعض القطع من الغيار وكذا مواد أولية خاصة لصناعة هذا النوع من المنتج. كما تستور قطع غيار أخرى من دول الاتحاد الأوروبي وعلى رأسها ألمانية.

ونذكر هنا بأنه قد تقرر في نهاية 1990 وبعد سقوط القطب الشرقي الشيوعي وفرض نظام السوق العالمية وتطبيق بنود اتفاقيات القات GAT القاضية بإلغاء الرسوم الجمركية وفسح المجال أمام تدفق الرأس المال الدولي من التنقل. والجزائر التي عاشت أزمة خانقة في تلك الفترة بادرت للإمضاء على تلك الاتفاقية والتزمت بتطبيق بنودها. ولما كانت جل المؤسسات الصناعية الجزائرية وخاصة تلك الناشطة في قطاع الصناعات الثقيلة الميكانيكية تعتمد كليا على السوق الأجنبية، فرض عليها الاحتكام لنظام الجودة العالمي الأيزو.

للحفاظ على تلك العلاقات التجارية الصناعية ومزاولة النشاط سارعت هذه المؤسسة لتطبيق وتبني نظام الأيزو

9000، وإختيار وكالة المرافقة في التطبيق الفرنسية AFNOR وكذا التفتيش لأجل الحصول لاحقا على شهادة المطابقة. تم تطبيق هذا النظام للتأكيد على ان منتوج هذه الوحدة يتم وفق شروط ومواصفات ومعايير عالمية منبثقة عن المنظمة العالمية لإصدار و توحيد المقاييس (المعايير) وتحيينها الكائن مقرها بسويسرا وتضم أكثر من 90 دولة ولها عدد كبير من الخبراء القادمين من شتى أنحاء العالم.

لقد تحصلت الوحدة على أول شهادة مطابقة لها بتاريخ 2001/01/28. وهي شهادة صالحة لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد وبعد عمليات المراجعة والتفتيش. وعليه قامت الوحدة بتحسين وتطوير بعض الإجراءات والأساليب الخاصة بطرق العمل والتدريب والرقابة. ثم تحصلت ذات الوحدة على شهادة مطابقة ثانية في نهاية 2005 على مواصفة أيزو 9001 بصيغة 2000.

الهيكل التنظيمي لنظام الجودة المطبق بالوحدة كان على النحو التالي:

1- نظم التسيير les processus managériaux ويتكون من 3 نظم أساسية هي:

*- نظم عمليات قيادة إدارة الجودة processus de pilotage du système management qualité

*- نظم عمليات الإدارة العليا processus de direction

*- نظم عمليات الاتصال processus de communications.

2- نظم عمليات الإنتاج أو الإنجاز processus de réalisations ويتكون من :

*- نظم عمليات ضمان الجودة les processus assurances qualité

*- نظم عمليات البرمجة والتخطيط ومتابعة العمليات les processus de planification et suivi des opérations

*- نظم عمليات المراقبة والقياس processus contrôle et métrologie

*- نظم العمليات التقنية processus technique

3- نظم العمليات المساعدة processus soutiens ou supports

*- نظم عمليات تسيير الموارد البشرية les processus gestion ressources humaines

*- نظم تسيير أنظمة الاعلام الالي processus gestion informatiques

*- نظم عمليات الصيانة و التجهيز processus maintenance et installation équipements

مبادئ نظام الجودة المعتمد بالوحدة

1- صنع منتج مطابق لمواصفات الجودة العالمي ISO produit conforme aux normes

2- إحترام مواعيد الإنجاز و التسليم respects des délais

3- محاربة مصادر اللانوعية . combattre la non qualité

تعهدات والالتزام الإدارة.

- *- أن تكون دائما في الاستماع والاصغاء للزبائن.
- *- العمل باستمرار على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.
- *- الاعتراف بان الزبائن محرك أساسي للمؤسسة (آراءهم ورغباتهم وخبراتهم).
- *- تشجيع وتطوير الموارد البشرية (التدريب المستمر للحصول على راس مال بشري وفكري).
- *- اختيار المومنين والممولين الذين يتبنون هذا المنهاج (الجودة).
- *- وضع الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- أهداف الجودة بالوحدة.
- *- تحقيق رقم الاعمال المرغوب chiffres d'affaires bénéfique
- *- زيادة نسبة تلبية طلبات قطع الغيار PR/PFF
- *- احترام مواعيد تسليم المنتج للزبون.
- *- تخفيض تكاليف اللانوعية.
- *- تاهيل مواردها البشرية.
- *- تقليص عدد شكاوي الزبائن.
- *- تاهيل مستوى الصيانة..
- النتائج التي حققها الوحدة في ضوء أهداف واستراتيجية المؤسسة.
- *- تحصلت الوحدة على ثلاث شهادات مطابقة في السنوات التالية: 2001 و 2005 و 2008.
- *- تحقيق رقم الاعمال كما تم تحديده. واستمرت في النشاط بعد ذلك.
- *- تمكن من تدريب بشكل جيد موارده البشرية.
- *- تمكن من وضع نظام تسيير وفق مواصفات الايزو.
- 8-2- التجارب العربية:

تجربة شركة دبي للكابلات (دوكاب DUCAB) تأسست هذه الأخيرة سنة 1979 ومهي شركة تضامنية بين حكومة دبي بنسبة 60% وبي أي سي سي BICC البريطانية بنسبة 40% وهي من المؤسسات الرائدة على المستوى المحلي والدولي في صناعة الكابلات. وفي عام 1997 دعت حكومة

أبو ظبي المؤسسة العامة للصناعة لتكون طرفا ثالثا في الشراكة وأصبح رأس مال الشركة 40 مليون درهم موزع كما يلي:

*- حكومة دبي 35%

*- حكومة أبوظبي 35%

*- شركة BICC البريطانية 30 %

وتعتبر شركة BICC هي المدعم والمزود الرئيسي لدوكاب في الجانب التقني والفني. ومن ثم صارت مؤسسة دوكاب قادرة على صناعة الكابلات بجودة عالية وتصنع وفق مواصفات عالمية. وتعتبر من المؤسسات الرائدة في الصناعات التحويلية. كما تختص بصناعة الكابلات الكهربائية ذات الضغط المنخفض و المتوسط والعالي وأسلاك البناء و كابلات التحكم والقليلة الدخان والسموم والكابلات المغلفة بمادة الرصاص التي تستعمل في المنشآت البترولية والغاز والبترو كيمياء. بالإضافة إلى أنواع جديدة من مواد العزل. وقد حازت المؤسسة على عدة شهادات المطابقة على مواصفات الجودة. و للتوضيح نورد المعلومات والنتائج المتحصل عليها كما يلي:

*- بدأت هذه المؤسسة في تطبيق نظام الجودة منذ 1990.

*- قامت بتطوير و تأهيل مواردها البشرية ورفع مستوى الأداء والمهارة والفعالية في التنفيذ.

*- شاركت في عدة مؤتمرات وملتقيات وطنية ودولية للتعريف بتجربتها مع الجودة.

*- حصلت على عدة شهادات المطابقة والالتزام بتطبيق معايير الجودة في الإنتاج والتسيير و جوائز نذكر منها :

أ- جائزة دبي للجودة للمرة الثانية عام 1994.

ب- شهادة المطابقة لمعايير الايزو 9002 سنة 1993.

ج- شهادة المطابقة الايزو 9001 سنتي 1994 و 1995

د- الميدالية الذهبية العالمية للهيئة الملكية من حوادث الصناعة سنوات 1995، 1996، 1997، 1998.

هـ- شهادة علامة الجودة لصناعة الكابلات الكهربائية من منظمة القياس السعودية SASO

و- شهادة المطابقة لمواصفات الايزو 14001

ملاحظة: لدى الشركة مجلس إدارة للجودة ومجلس استشاري يجتمع كل ثلاثة أشهر لدراسة وتقييم الجودة.⁽²⁴⁾ د مأمون سليمان الدرادكة، 2006 ص ص 286 – 290

8-3-1 تجارب أجنبية.

تجربة مؤسسة سولاك الفرنسية لصناعة الفولاذ Acier:

هي إحدى المؤسسات العالمية المتخصصة في إنتاج الفولاذ Acier. تتكون هذه الأخيرة من 12 وحدة. كان منتوجها السنوي يقدر بـ 10 مليون طن من الفولاذ. قامت بإجراء دراسة لتشخيص حالها، فكانت حصتها في السوق العالمية تقدر 30%. وبعد تعيين إدموند باشيرا E. Pachura رئاسة مؤسسة سولاك تعهد بقوله " أتعهد بأن أحقق أفضل النتائج للمؤسسة وذلك بمشاركة جميع العمال. وسنقوم بتحسين ثقافة المنظمة وفق فلسفة نموذج الجودة، وتحسين سلوكات العاملين و مناهج ووسائل العمل المستعملة. كما سأعتمد على كفاءة العاملين لتخفيض التكاليف ورفع القيمة المضافة. وقد أسست استراتيجيتي على الاستثمار المعنوي والكفاءات (راس المال الفكري والبشري للمؤسسة) وانتهج طريقة الحركية. هذه الأخيرة تبدأ بالطريق الى الجودة وتنتهي الى التميز excellence . وهدفنا خلق مؤسسة حديثة فعالة وقادرة على خلق الكفاءات الادائية تتحول إلى فعالية ونجاعة. وأهم النتائج المحصلة:

*- تحقيق رقم أعمال 3/2 من الناتج الخام المقدر 8 ملايين خلال 3 سنوات، تعود إلى أساليب التحسين التي حققتها المؤسسة، وذلك بفضل حركية الرجال و خطط العمل الخلاقة les plans d'actions novatrices.

ويعلق رئيس المؤسسة بأنه طرق عدة طرق من الجودة كطريق العلبة السوداء لجمع الأفكار وطرق العصف الذهني حيث جمعنا قرابة 22000 فكرة مقترحة وبعد المراجعة والتحليل تم استغلال حوالي 17000 فكرة وخلال 4 سنوات حققنا 4 ملايين فرنك فرنسي سنة 1990.⁽²³⁾ j

(Brilman. 2001pp 235

8-3-2: تجربة أمريكية: تجربة شركة زيروكس Xerox. ظلت مجموعة هذه الشركة العالمية لمدة

15 سنة وهي في المرتبة

بدون منازع في إنتاج آلات التصوير les Photocopieurs، ومعدات النسخ. وفي أواسط 1970 من القرن الماضي كانت منافسة شديدة بينها وبين مؤسسات يابانية. حيث وضعت هدفا رئيسا لها أن يكون منتجها رائدا من الجودة و السعر وخفض التكلفة. ففي عام 1984 قامت زيروكس برسم برنامج تحسين الجودة واطلق عليه طريق قيادة تميز الى الجودة la route vers l'excellence اوكان رضا زبائنها من الأولويات هذا البرنامج . ودعائم هذا البرنامج كما يلي:

- *- امداد عملائها الداخليين والخارجيين بمنتجات مبتكرة وخدمات تلي مطالبهم تماما.
- *- تطوير الجودة في كل المناحي كنظم التسيير ونظم التشغيل وكذا الموارد البشرية وزرع ثقافة الجودة كي تكون مبدأ وقيمة عمل لدى كل عامل بالمؤسسة.
- وأهم النتائج المحققة:1- 78% تحسين وتطوير على جودة المكينات Xerox .
- 2- انخفاض التكاليف على المنتجات من 360% إلى 137%.
- 3- تحسن ملحوظ في رضا الزبائن والعملاء بنسبة 38%
- 4- انخفاض في تكاليف الإنتاج والتصنيع إلى النصف (مشكلات اللانوعية أو عدم المطابقة).
- 5- أكثر من 40% تحسين في اعتمادية المنتج.
- 6- تحسن سلامة وأمن المنتج بما يعادل 70% وانخفاض شكاوي الزبائن ب90%.
- 7- زيادة جودة المنتج بنسبة 93%.
- 8- تحسين مواعيد تسليم المنتج ب40%
- 9- تغطية حاجيات السوق الامريكية 13.8% من تلك المنتجات وزاد ربحها من 166 إلى 415 مليون دولار.
- 10- انخفاض أعمال الصيانة غير المخططة بنسبة 40% (25) (j Brilman. 2001pp234).

التوصيات:

انطلاقا من شعار الجودة الذي اطلقته بعض المؤسسات الوطنية الحائزة على شهادات المطابقة لنظام الجودة العالمي والذي مفاده الجودة هي:

- 1- المطابقة للمعايير .
- 2- احترتم الأجال في الإنجاز والتسليم.
- 3- نيل رضا الزبائن والعملاء والمستهلكين.

- ولتحقيق هذه الشعارات المحفزة الأفضل هو تطبيق نظام الجودة العالمي الايزو 9000 للأسباب التالية: كما يرى في ذلك جون بريلمان في كتابه أفضل تطبيقات لإدارة الجودة.
- 1- كونه نظام مبسط وفي متناول كل المؤسسات.
 - 2- كونه نظام عملي ومجز يسهل العمل به ومناسب خاصة للمؤسسات الناشئة، والصغيرة أو تلك التي لا تمتلك منظومة تنظيمية علمية وكذا تلك التي تعاني من عدم التحكم في التسيير كما هو حال بعض مؤسساتنا الوطنية..
 - 3- وجود مكاتب و وكالات دولية ووطنية متخصصة في المراقبة والمرافقة على التطبيق والتفتيش أو المراجعة والتقييم.
 - 4- يحتوي على مجموعة من النقاط الارشادية التي تعالج كل مناحي التنظيم وترسم الطريق الى الجودة.
 - 5- تعمل وفق مؤشراتها الثمانية الأساسية المؤكدة للجودة وهي:
 - 1-5- حسن الاصغاء للزبون والعميل والمستهلك.
 - 2-5- قيادة العمليات بطريقة محكمة تكون من مهام الإدارة العليا وفق مبادئ إدارة الجودة.
 - 3-5- ادماج وتمكين العاملين في المشاركة بالمفهوم الواسع ولا يقتصر دورها الا في بعض الجزئيات.
 - 4- 5- استخدام عقلاني (حسب المقاربة العقلانية) للموارد المتاحة المالية، البشرية، أدوات الإنجاز و الموارد الأخرى.
 - 5-5- انتهاج وتطبيق مبادئ المقاربة النسقية بمعنى مشاركة كل الأنساق التنظيمية الرئيسية والفرعية والجزئية.
 - 6-5- خلق علاقات جيدة و متينة مع العملاء (موردين وممولين وزبائن و شركاء).
 - 7-5- الالتزام الصارم من الإدارة بتحقيق الأهداف وانجاح عمليات الجودة.
 - 8-5- العمل بمبدأ التحسين المستمر في كل نظم المؤسسة(منتج، مواد أولية، أدوات انتاج ومورد بشري ومالي).
 - 6- العمل بمبدأ التغيير المستمر في كل مكونات المؤسسة.

7- اكتساب المرونة التنظيمية لتجاوز العقبات ومواجهة التحديات الحتمية التي يفرضها المحيط التنظيمي المعاصر المتسم بالمنافسة الشديدة والتعقيد.

8- انتهاج مقارنة العقلانية والرشد في التسيير والعمل بمبادئ المقاربة النسقية التي ترى بأنه لا يوجد جزء أو فرد أو وظيفة ما لا قيمة لها بل يجب التنسيق بين كل أنساق التنظيم لأن الجودة مهمة الجميع.

9- إنشاء دليل الجودة. و مرجعيتها (le manuel et le référentiel) يحتوي على مبادئ و فلسفة وثقافة الجودة حسب توجهات المؤسسة ذاتها).

10- عقد مؤتمرات وتنظيم ملتقيات خاصة الوطنية للتعريف ونشر وتعلم ثقافة الجودة من طرف الجامعات ومعاهد التكوين العالي و المؤسسات المختلفة لتدارس وتقييم الجودة تبادل ثقافتها وتثمين الخبرات الجزائرية في هذا المجال.

الخاتمة:

لقد حظي موضوع الجودة الشاملة ولمدة طويلة باهتمام كبير من قبل الباحثين والعلماء. وبعد أن تأكدت فعاليته في البيئة اليابانية ثم الأمريكية، حيث تمكنت منظمات هاذين البلدين من تحقيق أرباحا طائلة وأصبحت تصنف الأولى عالميا. ومن ثم تمهدت لها الطريق و انتشرت في مختلف انحاء العالم. من ناحية ثانية أثار هذا الموضوع اهتمام المسيرين والساسة، لما له من مزايا خاصة في ظل ما سعي بنظام الايزو حيث تكثف تطبيقه في دول العالم العربي والجزائر على وجه الخصوص. فاصبح شرطا أساسيا لعمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق والاستهلاك، لأنه يفترض فيه أنه منتج حسب المواصفات أو الشروط المنصوص عليها في سياسة ومبادئ نظام الجودة العالمي. ولو أن كثير من المؤسسات الجزائرية حصلت على شهادات المطابقة وما تزال تنشط وتنتج وبقي الكثير منها لأنها لا تزال بعيد عن ذلك والسبب هو عدم معرفتها بهذا النظام.

قائمة المراجع:

- 1- الهواري سي،:القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، مكتبة عين شمس القاهرة: 1999. ص 18.

2- د. حيدر محمد أمين طرابيشي: المرشد إلى طريق الأيزو. تطبيقات ومؤشرات على طريق المعيار 2000، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، مصر العربية طبعة 1999 ص ISO version 10.

3- Renaud de Maricourt : les Samourais du management production, marketing et finances au Japon . Edition librairie Vuibert France septembre 19193 P 35.

4- الأستاذة فهيمة بديسي، عنوان البحث " إدارة الجودة الشاملة بين النظرية و التطبيق " :

مجلة العلوم الإنسانية العدد 21 جوان 2004 جامعة قسنطينة. ص ص 93- 105.

5- موسى اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع.

عمان الأردن طبعة 2003. ص 235.

6- أ. د خضير كاظم محمود: إدارة الجودة الشاملة " الدار الميسرة للنشر والطباعة و التوزيع

الأردن طبعة 2000. ص 74.

7- د راوية حسن. ص 322

8- Renaud de Maricourt : les Samourais du management production, marketing et finances au Japon. opcit. 1993. P 35.

9- د مأمون الدرادكة وطارق الشبلي. الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والطباعة

والتوزيع عمان الأردن طبعة 1 ، 2002. ص ص 21 - 22.

10- د مأمون الدرادكة وطارق الشبلي. الجودة في المنظمات الحديثة. 2002 ، مرجع سابق ص

ص 21. 22.

11- د . محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح: منظومة تكوين العلم في ضوء معايير الجودة الشاملة،

دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان الأردن طبعة 2003. ص 89.

12- سامي الصمادي الموضوع " إتجاهات العاملين نحو مدى تطبيق نموذج كايزن الياباني

لتحسين العمل ومواجهة التحديات التنافسية في الألفية الثالثة في القطاع الصناعي الخاص

الأردني"، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 17 العدد 2

حزيران 2001. ص ص 313- 333.

13- J . Brilman : les meilleures pratiques du management edit. organisation 3 eme edition .
2001 p 20

14- د مأمون الدرادكة وطارق الشبلي. الجودة في المنظمات الحديثة. 2002 ، مرجع سابق. ص
.58

15- أحمد السيد مصطفى : دليل المدير العربي إلى سلسلة الأيزو 9000 منشورات المنظمة
العربية للتنمية الإدارية طبعة 1997. ص 62.

16- أحمد السيد مصطفى : دليل المدير العربي إلى سلسلة الأيزو 9000 منشورات المنظمة
العربية للتنمية الإدارية. مرجع سابق ص ص 62-66.

17- J . Brilman 2001 p 217.

18- عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: "وجهة نظر" دار وائل
للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان الأردن، طبعة الأولى. 2001. ص ص 71-72.

19- عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: "وجهة نظر". 2001. مرجع
سابق ص ص 71-72.

20- J .Brilman : les meilleures pratiques du management, opcit. :2001 p p 238-239.

21- J . Brilman ibidem p 233.

22- J . Brilman ibidem p 234

23- فنطازي العمري: اتجاهات الإطارات الوسطى نحو تطبيق نظام إدارة الجودة بمواصفات
الايزو 9000 رسالة ماجستير غير منشورة السنة الجامعية 2006.

24- د مأمون الدرادكة وطارق الشبلي. إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء دار الصفاء للنشر
والتوزيع والطباعة الأردن 2006 ص ص 283 290. في المنظمات الحديثة. 2002 ، مرجع سابق
ص ص 21.22.

25- J . Brilman ibidem p 234.