الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار عنابة
BADJI MOKHTAR UNIVERSITY- ANNABA
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR- ANNABA

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مخبر الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة

أطروحة دكتوراه
مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية

- دراسة مقارنة بين المؤسسات الصناعية الناشطة في مدينة سكيكدة-

الشـعبـة
تسيير المؤسسات
للطـالبة
بوطبـخ ليـلى

مدير أطروحة التخرج: ثلايجية نوة أستاذة التعليم العالي جامعة باجي مختار- عنابة

أمام أعضاء لجنة المناقشة

- أ.د ماضي بلقاسم	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة عنابة
- أ. د. ثلايجية نوة	أستاذة التعليم العالي	مقررا	جامعة عنابة
- أ.د بوعشة مبارك	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة قسنطينة -2
- د. بلخضر مسعودة	أستاذة محاضرة	عضوا	جامعة عنابة
- د. بوغازي فريدة	أستاذة محاضرة	عضوا	جامعة سكيكدة
- د. بن خديجة منصف	أستاذ محاضر	عضوا	جامعة سوق أهراس

السنة الجامعية: 2018/2017

جامعة باجي مختار – عنابة–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير المؤسسات

تصـريـح

أصرح بصفتي صاحبة الدراسة الموسومة بـــ:

إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية

- دراسة مقارنة بين المؤسسات الصناعية الناشطة في مدينة سكيكدة

بأنها تحت مسؤوليتي الخاصة وأنها غير مقدمة لمؤسسات علمية أخرى لنيل شهادة أكاديمية.

بوطبخ ليلى

الإمضاء

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى جاهزية المؤسسات الصناعية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى التعرف على الفروقات في مستوى جاهزية هذه المؤسسات لتطبيق هذا النظام باختلاف خصائصها من حيث: (حجم المؤسسة، عمر المؤسسة، ملكية المؤسسة، القطاع الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة، مدى ممارسة النشاط التصديري، التوجه المستقبلي نحو التصدير، الحصول على شهادة الإيزو 9001، التوجه المستقبلي للحصول على شهادة الإيزو 9001، وجود مصلحة أو قسم خاص بالجودة).

تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة، والتي بلغ عددها (34) مؤسسة صناعية، وقد تم جمع البيانات في الدراسة الميدانية من خلال أداة الاستبيان التي وزعت على مجتمع الدراسة، استرجع منها (25) استبيان صالح للتحليل، أي بنسبة استرجاع بلغت (73.53%) وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام أساليب إحصائية متنوعة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى إدراك أفراد مجتمع الدراسة لمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة كان بدرجة كبيرة، وكان مستوى تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة، وتوجد العديد من المعوقات التي تؤثر بدرجة كبيرة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بها. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جاهزية هذه المؤسسات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى بالدرجة الأولى إلى متغير حجم المؤسسة، وأن تأثير معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان بدرجة كبيرة في المؤسسات العمومية أكثر منه في المؤسسات الخاصة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أمهما: ضرورة زيادة الاهتمام بالجانب البشري من إدارة الجودة الشاملة، والقضاء على كل المعوقات التي من شأنها أن تؤثر على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات .

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة الصناعية الجزائرية.

Résumé

Cette étude a un pour but de faire apparaître le degré de préparation des entreprises industrielles pour l'application du système de management de la qualité totale, en plus de l'identification des disparité constatées dans ce domaine entre les différentes entreprises selon : (la taille de l'entreprise, son âge, son mode de propriété, le secteur industriel dans lequel elle opère, sa capacité à exporté, ses tendances futures à le faire, l'obtention du certificat ISO9001, son désir à l'obtention dans le futur, l'existence d'une unité ou d'un service spécialisé dans la qualité).

L'étude concerne les entreprises industrielles opérant dans la ville de skikda, et qui sont au nombre de 34 entreprises aux quelle on a distribué un questionnaire dont on a récupéré 25 pouvant être exploités, avec donc un taux utile de 73.53%. A la lumière de ces fait, on a procédé à l'analyse des données et à l'examen des hypothèses en utilisant toute un ensemble variée de procédés statistiques en nous basant sur le SPSS, ce qui nous a permis d'arriver à un certain nombre de conclusions dont les plus significatives sont : le degré de prise de conscience des acteurs de population devant les concepts de qualité et de management de la qualité totale était très élevé, alors que le degré d'application de cet système dans les entreprises objet de l'étude était tout juste moyen, car il existe beaucoup d'entraves qui freinent l'application de ce modèle de management, l'étude a aussi mis le doigt sur les disparités statistiquement significatives dans la disponibilité à l'application de ce type de management selon la taille de l'entreprise, et que l'effet des contraintes d'application de TQM était beaucoup plus important dans les entreprises publics que dans les entreprises privés. Cette étude a enfin abouti à un certain nombre de recommandations : la nécessité d'augmenter l'intérêt pour le facteur humain dans le management de la qualité totale, et l'élimination de toutes les entraves qui hypothèquent la réussite de l'application de ce mode de management dans ces entreprises.

Mots-clés: Qualité, Management de la Qualité Totale, l'entreprise industrielle Algérienne.

Abstract

The aim of this study is to highlight the readiness of industrial enterprises to apply total quality management system, in addition to identify the differences in the level of readiness of these enterprises to apply this system differently in terms of its characteristics:(size of the enterprise, age of the enterprise, ownership of the enterprise, the industrial sector in which the enterprise operates, the extent of practice of export activity, future orientation towards export, obtain ISO9001 certification, future orientation for obtain ISO9001 certification, quality unit or department).

The study population was consisted of (34) industrial enterprises operating in skikda, we have collected data of the study by using a questionnaire which distributed to population study, (25) valid one was retrieved (%73.53) of the global number.

Thus we have analyzed data and testes hypotheses by using the statistical package of social science (SPSS) program, then we have concluded the number of results: the awareness level of individual population to total quality management notions was significant, by the way the application level of total quality management in the enterprises under study was moderate.

The study concluded also that there was many constraints that affected the application of total quality management system. There is also a differences about the readiness of these enterprises to apply total quality management system due to size in first place, and the impact of total quality management constraints was significant in public enterprises than private ones.

The study concluded to a number of recommendations, the most Important of which are: the increasing of attention to the human resources aspects of TQM, and the elimination of all constraints that may affect total quality management success in enterprises.

Keywords: Quality, Total Quality Management, Algerian Industrial enterprises.

الشكر والتقدير

إن الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أعانني على انجاز هذا العمل

ويسر لي أمري وأمدني بالصبر والعزيمة

ومصداقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتقدم بجزيل الشكر والاحترام والتقدير إلى:

- ❖ الأستاذة الدكتورة المحترمة ثلايجية نوة لتفضلها بقبول الإشراف على هذا العمل ولما بدلته من جهد جهيد وتوجيه رشيد في سبيل انجاز هذا العمل فلك أستاذتي الفاضلة كل الشكر والاحترام والتقدير.
- ❖ وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور طيار أحسن لكل المساعدات التي قدمها لي في تطبيق الأساليب الإحصائية لإنجاز الدراسة الميدانية.
- ❖ كما أوجه شكري وامتناني للسادة الأساتذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة على قراءتهم لهذا العمل والموافقة على مناقشته.
- ❖ وفي الأخير أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل ولو بكلمة أو دعاء.

الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذه إلى:

أعز ما أملك في الوجود وأبر الناس بصحبتي إلى الذين تعجز الكلمات عن الوفاء بحقهما الوالدين الكريمين: حليمة ومحمود

أطال الله في عمرهما

إلى زوجي فارس وأبنائي عبد الجليل، محمد يقين وأية

إلى إخوتي وأخواتي وأولادهن وأزواجهن

إلى أحبائي

إلى جميع الأهل والأقارب وكل من ترك أثرا طيبا في حياتي

كما أهدي هذا العمل إلى كافة زميلاتي وزملائي الذين شاركوني بتشجيعهم وتضحياتهم وصبرهم.

أسأل الله التوفيق للجميع

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	نموذج الدراسة	9
02	الوظائف الإدارية	38
03	تحقيق التطابق مع الحاجات	61
04	مراحل إدماج الجودة الشاملة في المؤسسة	71
05	العلاقة بين مستوى الجودة وتكاليف الجودة وفق المدخل التقليدي	78
06	العلاقة بين مستوى الجودة وتكاليف الجودة وفق المدخل الحديث	79
07	العلاقة (زبون – مورد) داخل وخارج المؤسسة	86
08	دورة التغذية العكسية	89
09	نظام إدارة الجودة الشاملة	96
10	الهياكل التنظيمية الأفقية	106
11	نظام الكروت أو الكانبان	113
12	ورقة استكشاف استعملت خلال الاختبار النهائي لدارة كهربائية	138
13	تخطيط عظمة السمكة لإيشيكاوا	139
14	شكل الانتشار	140
15	رسم بياني يوضح أسباب تأخر انجاز المعاملات وفق طريقة Parito	143
16	خارطة التدفق	144
17	المدرج التكراري	146
18	خرائط الرقابة	148
19	مثلث ديمنج	151
20	حلقة ديمنج للتحسين المستمر	151
21	ثلاثية عمليات الإدارة لجوران	153
22	الإطار العام لعناصر نموذج جائزة بالدريدج	162
23	نموذج الجائزة الأوروبية للجودة	164
24	أسس التقييس	173
25	أبعاد جودة الخدمة	187
26	مواصفات الإيزو9000/2000.	196
27	التعديلات التي طرأت على مواصفات الايزو 9000 خلال المراجعة الثالثة	199
28	دائرة الجودة الشاملة في المواصفة الإيزو9004	208
29	نموذج إدارة الجودة المبني على أساس العمليات	209
30	مكونات وثائق نظام إدارة الجودة	218
31	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو9000	233

32	مسار برنامج التأهيل	268
33	الأهداف الرئيسية لبرنامج التأهيل المعد من قبل منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية	269
34	مراحل عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	279
35	شرح نموذج الدراسة الميدانية	324

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	العلاقة زبون – مورد	63
02	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية للجودة	84
03	المقارنة بين فرق العمل وحلقات الجودة	110
04	مراحل تطور المشاركة نحو التمكين	117
05	المقارنة بين الاتجاه الياباني والاتجاه الأمريكي في التحسين المستمر للجودة	120
06	التوزيع التكراري لأسباب تأخر انجاز المعاملات	142
07	نقاط القوة ونقاط الضعف لدى رواد الجودة	160
08	الحد الأقصى للنقاط لكل عنصر من العناصر الرئيسية لجائزة بالدريدج للجودة	163
09	أوجه الاختلاف بين جوائز الجودة	167
10	المصطلحات التي تم تعديلها خلال المراجعة الرابعة لمواصفة الإيزو 9001	201
11	التعديلات في بعض المتطلبات خلال المراجعة الرابعة لمواصفات الايزو 9001	202
12	الهيكل العام لمواصفة الايزو 9001:2015	203
13	الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000	299
14	التقارب النسبي بين ISO 9000 والجودة الشاملة	232
15	حالة تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسة العمومية	242
16	الاستثمارات اللامادية	296
17	الاستثمارات المادية–الإنتاج	296
18	فئات الإجابة والدرجات المقابلة لها لأسئلة الجزء الثاني والثالث والرابع من الاستبيان	319
19	المؤسسات الصناعية الكبيرة ضمن مجتمع الدراسة	321
20	المؤسسات الصناعية المتوسطة ضمن مجتمع الدراسة	321
21	المؤسسات الصناعية الصغيرة ضمن مجتمع الدراسة	322-321
22	الشركات والمؤسسات الصناعية التي استجابت من مجتمع الدراسة	323
23	مقاييس أبعاد المفاهيم العامة المتعلقة بالجودة وإدارة الجودة الشاملة	325
24	مقاييس أبعاد الممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة	325
25	مقاييس أبعاد معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	326
26	درجات مقياس ليكرت الخماسي (likert scale)	326

27	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد مفاهيم الجودة والدرجة الكلية لفقراته	328
28	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية لفقراته	329
29	معاملات الارتباط بيرسون بين البعدين الأول والثاني والجزء الثاني من الاستبيان الخاص بالمفاهيم العامة المتعلقة بالجودة وإدارة الجودة الشاملة	329
30	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد اقتناع ودعم الإدارة العليا والدرجة الكلية لفقراته	330
31	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد التركيز على الزبون والدرجة الكلية لفقراته	331
32	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد مشاركة العاملين والدرجة الكلية لفقراته	332
33	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد التدريب والتعليم المستمر والدرجة الكلية لفقراته	333
34	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد خامس بناء فرق العمل والدرجة الكلية لفقراته	334
35	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد التحسين المستمر والدرجة الكلية لفقراته	335
36	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد استخدام نظم الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية والدرجة الكلية لفقراته	336
37	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد العلاقة مع الموردين والدرجة الكلية لفقراته	337
38	معاملات الارتباط بيرسون بين الأبعاد الثمانية والجزء الثالث الخاص بالممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة	338
39	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد معوقات متعلقة بالمؤسسة والدرجة الكلية لفقراته	339
40	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد معوقات متعلقة بالإدارة والدرجة الكلية لفقراته	340
41	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد معوقات متعلقة بالعاملين والدرجة الكلية لفقراته	341
42	معاملات الارتباط بيرسون بين الأبعاد الثلاثة والجزء الرابع الخاص بمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	341
43	معاملات الارتباط بيرسون بين أجزاء الاستبيان والمحور الكلي المتعلق بجاهزية المؤسسة الصناعية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	342
44	اختبار ثبات نموذج الدراسة باستخدام معامل (Cronbach Alpha)	343
45	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	344
46	توزيع المؤسسات حسب متغير حجم المؤسسة	346
47	توزيع المؤسسات حسب متغير ملكية المؤسسة	347
48	توزيع المؤسسات حسب متغير عمر المؤسسة	347
49	توزيع المؤسسات حسب متغير القطاع الصناعي	348
50	توزيع المؤسسات حسب متغير ممارسة النشاط التصديري	348
51	توزيع المؤسسات حسب متغير التوجه نحو التصدير	349

52	توزيع المؤسسات حسب متغير الحصول على شهادة الايزو 9001	349
53	توزيع المؤسسات حسب متغير التوجه نحو الحصول على شهادة الايزو 9001	350
54	توزيع المؤسسات حسب متغير وجود مصلحة أو قسم خاص بالجودة	350
55	وصف البعد الخاص بمفاهيم الجودة	351
56	وصف البعد الخاص بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	352
57	ترتيب أبعاد الجزء الثاني من الاستبيان حسب درجة الإدراك	353
58	وصف البعد الخاص باقتناع ودعم الإدارة العليا	353
59	وصف البعد الخاص بالتركيز على الزبون	354
60	وصف البعد الخاص بمشاركة العاملين	355
61	وصف البعد الخاص بمشاركة العاملين	356
62	وصف البعد الخاص ببناء فرق العمل	357
63	وصف البعد الخاص بالتحسين المستمر	358
64	وصف البعد الخاص باستخدام نظم الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية	359
65	وصف البعد الخاص بالعلاقة مع الموردين	360
66	ترتيب أبعاد الجزء الثالث من الاستبيان حسب درجة التطبيق	361
67	وصف البعد الخاص بالمعوقات المتعلقة بالمؤسسة	362
68	وصف البعد الخاص بالمعوقات المتعلقة بالإدارة	363
69	وصف البعد الخاص بالمعوقات المتعلقة بالعاملين	364
70	ترتيب أبعاد الجزء الثالث من الاستبيان حسب درجة التأثير	365
71	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	367
72	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى	368
73	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى	369
74	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	370
75	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية	371
76	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية	372
77	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية	373
78	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية	374
79	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية	375
80	نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الثانية	375

81	نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية الثانية	376
82	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة للفرضية الرئيسية الثانية	377
83	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	378
84	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة	379
85	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة	380
86	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة	381
87	نتائج اختبار التباين الأحادي لدالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير الحجم	383
88	تحليل نتائج اختبار (LSD) لاتجاه الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير الحجم	384
89	تحليل نتائج اختبار (LSD) لاتجاه الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير الحجم	385
90	الجدول(100):اختبار (T) لعينتين مستقلتين لدالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير الملكية	386
91	نتائج اختبار التباين الأحادي لدالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير عمر المؤسسة	388
92	تحليل نتائج اختبار (LSD) لاتجاه الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير عمر المؤسسة	389
93	نتائج اختبار التباين الأحادي لدالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير القطاع الصناعي	390
94	اختبار (T) لعينتين مستقلتين لدالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير مدى ممارسة أو عدم ممارسة النشاط التصديري	392
95	اختبار (T) لعينتين مستقلتين لدالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير التوجه المستقبلي نحو التصدير	394
96	اختبار (T) لعينتين مستقلتين لدالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير حصول أو عدم حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001	396
97	اختبار (T) لعينتين مستقلتين لدالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير التوجه المستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001	398
98	اختبار (T) لعينتين مستقلتين لدالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير وجود أو عدم وجود مصلحة أو قسم خاص بالجودة	400

قائمة المختصرات

الرقم	المختصر	الكتابة الأصلية للمختصر	الترجمة العربية للمختصر
01	SPSS	Statistical Package for the Social Science	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
02	AFNOR	Association Française de Normalisation	المنظمة الفرنسية للتقييس
03	PDCA	Plan, Do, Check, Act	خطط، نفذ، راقب، حسن
04	TQC	Total Quality Control	المراقبة الشاملة للجودة
05	TQM	Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
06	CWQC	Company Wide Quality Control	الرقابة الشاملة على الجودة
07	P A F	Prevention,Appraisal,Failure	الوقاية، التقييم، الفشل
08	COQ	Coût d'Obtention de la Qualité	تكاليف الحصول على الجودة
09	MBW	Management By Walking	الإدارة الجوالة أو الإدارة المرئية
10	JIT	Just In Time	الإنتاج في الوقت المحدد
11	SMED	Single Minute Exchange of Die	ضبط أداة الإنتاج في بضع دقائق
12	MRP	Material Requirement Planning	تخطيط متطلبات الإنتاج
13	TPM	Total Productive Maintenance	صيانة الإنتاجية الشاملة
14	QITS	Quality Improvement Teames	فرق التحسين
15	ISO	International Standardization Organization	المنظمة العالمية للتقييس
16	IANOR	Institue Algérien de Normalisation	المعهد الجزائري للتقييس
17	BS	British Standard	المواصفة البريطانية
18	ASMO	Arabic Standardization and Metrology Organization	المنظمة العربية للمواصفات والقياس
19	AQAP	Allied Quality Assurance Publication	منشورات الحلفاء لضمان الجودة
20	CSA	Canadian Standards	نظام المواصفات الكندي
21	BSI	British Standard Institution	المعهد البريطاني للتقييس
22	TC	Technical Comit	اللجنة التقنية
23	EN	European Nation	الإتحاد الأروبي
24	NF	Normes Francaise	المواصفات الفرنسية
25	ASQC	American Society for Quality Control	الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة
26	ANSI	American National Standard Institute	المعهد الأمريكي القومي للمواصفات
27	MEDA	MESURE D'ACCOMPAGENT	إجراءات المرافقة المالية الأورومتوسطية
28	ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية
29	DGRI	Direction Géneral de la Restrution Industrielle	المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية
30	CNCI	Comité National de la Compétitivité Industrielle	اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية

صندوق ترقية التنافسية الصناعية	Fond de Promotion de la Compétitivité Industrielle	FPCI	31
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	Petites rt Moyennes Entreprises	PME	32
برنامج أورو- تنميـــــة المؤسسات الصغيرة والمتوسطـــــة الجزائريـــــة	Euro-Développement PME.	ED-PME	33
الديوان الوطني للقياس القانوني	Office national de métrologie légale	ONML	34
المركز الجزائري لمراقبة النوعية والرزم	centre algérien de contrôle de qualité et d'emballage	CACQE	35
المعهد الجزائري للملكية الصناعية	Institut national algérien de la propriété industrielle	INAPI	36
المجلس الوطني للتقييس	Conseil national de normalisation	CNN	37
اللجان التقنية الوطنية	Comité technique	CT	38
لجنة التوجيه والتنسيق لأعمال التقييس	Comité d'orientation et de coordination des travaux de normalisation	COCTN	39
مركب تكرير البترول المكثف 2 سكيكدة	Complexe Topping Condensat de Skikda	RA2K	40
مركب تمييع الغاز الطبيعي 1 سكيكدة	Complexe de liquification de Gaz Naturel	GNL1K	41
مركب تمييع الغاز الطبيعي وفصل المنتجات 2 سكيكدة	Complexe de liquification de Gaz Naturel et séparation des produits	GNL2K	42
مركب تكرير البترول1 سكيكدة	Raffinerie de Skikda 2	RA1K	43
مركب المواد البتروكيمياوية1سكيكدة	Complexe Pétrochemique1Skikda	CP1K	44
المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية	Société des Emballages Blanc et Fût	EMB	45
مركب المواد البتروكيمياوية2 سكيكدة	Complexe Pétrochemique 2 Skikda	CP2K	46
المؤسسة الجزائرية لإعادة تصنيع منتجات التعبئة البلاستيكية	Société Algérienne de Reproduction d'Emballages Plastique	SAREP	47
الجزائرية للرسكلة والتطوير	Algerian Recyclage Develop	ARD	48
مؤسسة الصناعات الحديدية والميكانيكية	Construction Métallique et Mécanique	CMM	49

جـــدول المـــــواد

المكونات	رقم الصفحة
تصريح	أ
الملخص باللغة العربية	ب
الملخص باللغة الفرنسية	ت
الملخص باللغة الإنجليزية	ث
الشكر والتقدير	ج
الإهداء	ح
قائمة الأشكال	خ
قائمة الجداول	ذ
قائمة المختصرات	ص
جدول المواد	ط
مقدمة	1-29
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة والجودة ونظام إدارة الجودة الشاملة	31-100
تمهيد	31
المبحث الأول: ماهية الإدارة وتطورها التاريخي	32
المطلب الأول: ماهية الإدارة	32
المطلب الثاني: الوظائف الإدارية	38
المطلب الثالث: التطور التاريخي للفكر الإداري	40
المبحث الثاني: ماهية الجودة	57
المطلب الأول:مفهوم الجودة وتطورها التاريخي	57
المطلب الثاني: متطلبات الجودة	72
المطلب الثالث: تكاليف الجودة	74
المبحث الثالث:ماهية إدارة الجودة الشاملة	81
المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة	81
المطلب الثاني: دوافع تعميم إدارة الجودة الشاملة	91
المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري	95
خلاصة	100
الفصل الثاني: المرتكزات التطبيقية لنظام إدارة الجودة الشاملة	102-168
تمهيد	102
المبحث الأول:متطلبات ومراحل ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	103
المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	103
المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	124

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	129
المبحث الثاني: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	136
المطلب الأول:المجموعة الأولى:الأدوات التي تهدف إلى بناء وتوليد الأفكار	136
المطلب الثاني: المجموعة الثانية: الأدوات التي تهدف إلى ترتيب وتنظيم البيانات	141
المطلب الثالث: المجموعة الثالثة: الأدوات التي تهدف إلى التعرف على المشكلات	145
المبحث الثالث: نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة	149
المطلب الأول: مداخل فلسفية لإدارة الجودة الشاملة	149
المطلب الثاني: جوائز الجودة	161
خلاصة	168
الفصل الثالث: نظام الايزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة	234-170
تمهيد	170
المبحث الأول: المواصفات القياسية الإيزو 9000	171
المطلب الأول: التقييس والمواصفات الصادرة عنه	171
المطلب الثاني: مفهوم مواصفات الايزو 9000	178
المطلب الثالث: أهمية وفوائد الحصول على شهادة الايزو 9000	190
المطلب الرابع: مراجعة مواصفات الايزو 9000	193
المبحث الثاني :مفهوم نظام إدارة الجودة الايزو 9000	204
المطلب الأول: تعريف نظام إدارة الجودة الإيزو 9000	204
المطلب الثاني: مبادئ نظام إدارة الجودة الايزو 9000	205
المطلب الثالث: متطلبان نظام إدارة الجودة الايزو 9000	207
المطلب الرابع: وثائق نظام إدارة الجودة الايزو9000	216
المبحث الثالث: تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة	220
المطلب الأول: مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9000	220
المطلب الثاني: معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9000	224
المطلب الثالث: تكاليف تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9000	226
المطلب الرابع: علاقة نظام إدارة الجودة الايزو 9000 بنظام إدارة الجودة الشاملة	227
خلاصة	234
الفصل الرابع: المؤسسة الصناعية الجزائرية وإجراءات تأهيلها وفقا لمواصفات الجودة الايزو 9000	313-236
تمهيد	236
المبحث الأول: ظهور وتطور المؤسسة الصناعية الجزائرية	237
المطلب الأول: تطور المؤسسات العمومية الاقتصادية قبل 1990	237
المطلب الثاني: الإصلاحات والتحولات الاقتصادية التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية	244
المطلب الثالث: المؤسسة العمومية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق	253
المبحث الثاني: إجراءات تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	261

المطلب الأول: مفهوم تأهيل المؤسسات الاقتصادية	261
المطلب الثاني: برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية الجزائرية (2000-2008)	266
المطلب الثالث: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	277
المبحث الثالث: ملامح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة لتدعيم سياسة التأهيل في الجزائر	298
المطلب الأول: الإطار القانوني لإدارة الجودة في التشريع الجزائري	298
المطلب الثاني: الهيئات المكلفة بإدارة الجودة في الجزائر	301
المطلب الثالث: مواصفات وجوائز الجودة المعتمدة في إطار نظام التقييس الجزائري	308
خلاصة	313
الفصل الخامس: تقييم مدى جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	402-315
تمهيد	315
المبحث الأول: العناصر المنهجية للدراسة الميدانية	316
المطلب الأول: إجراءات أدوات وأساليب الدراسة الميدانية	316
المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والمؤسسات التي استجابت من مجتمع الدراسة	320
المطلب الثالث: نموذج الدراسة الميدانية	324
المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة الميدانية	346
المطلب الأول: وصف الخصائص التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة	346
المطلب الثاني: وصف أبعاد المتغير التابع في الدراسة	351
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	366
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	366
المطلب الثاني:اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية	369
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية	378
المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية	382
خلاصة	402
خاتمة	412-404
قائمة المراجع	433-414
قائمة الملاحق	448-435

مقدمـة

تشهد بيئة الأعمال مند عدة سنوات تحولات وتطورات هامة ومتعددة، شملت جل الميادين جعلتها تختلف جذريا عما كانت عليه سابقا، وهذه التحولات والتطورات هي في الواقع إفرازات ونتائج لآثار ظاهرة العولمة ذات الأبعاد المتعددة السياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والثقافية... وغيرها. وقد كان للبعد الاقتصادي الحظ الأوفر فيها نتيجة تحرير التجارة العالمية للسلع والخدمات، فأصبحت الأسواق العالمية مكانا مفتوحا أمام جميع المنتجين من مختلف الدول، كما تم إلغاء فكرة المستهلك المحلي بفضل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ونتيجة لذلك تولدت منافسة شديدة بين منتجي السلع والخدمات في جميع الدول.

في ظل هذه الظروف أصبح المستهلك سيد السوق، والجميع يسعى لإرضائه طمعا في زيادة الحصة السوقية، وكسب ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار، وباتت هذه الأوضاع الجديدة تلزم الإدارة المعاصرة البحث عن مزيد من الانفتاح، والتجديد، والإبداع، والابتكار في أساليب تسييرها، بهدف التحسين المستمر لجودة منتجاتها من جهة، وتخفيض تكاليفها من جهة أخرى.

ولمواجهة هذه التحديات ظهرت عدة أساليب ومفاهيم إدارية حديثة، ساهمت بشكل فعال في التصدي لها، وكانت إدارة الجودة الشاملة في مقدمة تلك الأنظمة الإدارية الحديثة، التي شكلت الوعاء المتناسب مع تلك المعطيات، والقادرة على مواجهتها بفاعلية.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية، تبنى على أساس تمكين، ومشاركة جميع العاملين في عملية اتخاذ القرار، والاهتمام والتركيز على الزبون الداخلي والخارجي، مبتدأ بالزبون الخارجي الذي هو جوهر العملية الإنتاجية، مع اعتبار أن رضا هذا الأخير لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تحقيق رضا الزبون الداخلي(العاملين في المؤسسة). وتنبع أهمية إدارة الجودة الشاملة من كونها منهجا شاملا يهدف إلى إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل باتجاه مفهوم الجودة. أي أن المؤسسة أصبحت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل، بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين.

من بين المؤسسات التي حققت نجاحات مذهلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد المؤسسات اليابانية، حيث مكنها هذا المدخل من غزو الأسواق العالمية بمنتجاتها ذات الجودة العالية، والتكلفة المنخفضة إن فعالية هذا المدخل جعلت العديد من المؤسسات العالمية، وخاصة منها الأمريكية، والأوروبية تتسارع إلى تطبيقه لمواجهة المنافسة اليابانية.

في ظل التوجهات الأخيرة بدأت المؤسسات الجزائرية كبقية المؤسسات في العالم بالاهتمام والتركيز على تطبيق مبادئ، ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، بهدف تمكين منتجاتها من المنافسة على المستوى الإقليمي والعالمي، خاصة على إثر محاولة الجزائر الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وتوقيعها لاتفاقية الشراكة الجزائرية الأوروبية. وما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر نموذجا عمليا إذا ما أحسن تطبيقه من قبل هذه المؤسسات على اختلافها سيضمن لها زيادة الإنتاجية، والربحية، وتحسين الجودة ومستوى الأداء، وبالتالي رضا العملاء عن السلع والخدمات المقدمة لهم.

أولا: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكننا صياغة إشكالية الدراسة كالتالي:

إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تعتبر مدخلا إستراتيجيا تستطيع من خلاله المؤسسات على اختلاف أشكالها تحقيق ميزة تنافسية، تمكنها من النمو، والبقاء، والتطور، والاستمرار في ظل التغيرات البيئية الراهنة على المستويين المحلي والعالمي. **فما مدى جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟**

وبناء على السؤال الرئيسي السابق يتضح أن إشكالية الدراسة تتجزأ إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مدى إدراك الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لمفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة؟

2- ما مدى تطبيق المتطلبات الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة؟

3- هل توجد معوقات من شأنها أن تعترض مسار التطبيق الناجح والصحيح لنظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات التنظيمية لهذه المؤسسات:(الحجم، العمر، الملكية، القطاع الصناعي، مدى ممارسة النشاط التصديري، التوجه المستقبلي نحو

التصدير، الحصول على شهادة الايزو 9001، التوجه المستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001، وجود مصلحة أو قسم للجودة)؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية الأولى:لا تدرك الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة مختلف مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1-1- الفرضية الفرعية الأولى:لا تدرك الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة مختلف مفاهيم الجودة.

1-2-الفرضية الفرعية الثانية: لا تدرك الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة مختلف مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

2- الفرضية الرئيسية الثانية:لا تطبق المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة المتطلبات الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

2-1- الفرضية الفرعية الأولى: الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة غير مقتنعة بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

2-2- الفرضية الفرعية الثانية:لا تركز المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة على العميل.

2-3-الفرضية الفرعية الثالثة:لا تشجع الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة.

2-4- الفرضية الفرعية الرابعة:لا تركز المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة على التعليم والتدريب المستمر للعاملين.

2-5- الفرضية الفرعية الخامسة:لا تهتم المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة بتشكيل فرق العمل.

2-6- الفرضية الفرعية السادسة:لا تهتمم المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة بالتحسين المستمر للجودة

2-7- الفرضية الفرعية السابعة:لا تستخدم المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة نظاما للرقابة الإحصائية والمعلومات المرتجعة .

2-8- الفرضية الفرعية الثامنة:لا تهتم المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة بإقامة علاقات متميزة وطويلة الأجل مع الموردين.

3- الفرضية الرئيسة الثالثة:لا توجد معوقات تحد من جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بها.

وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

3-1- الفرضية الفرعية الأولى:لا توجد معوقات مرتبطة بالمؤسسة تحد من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة.

3-2- الفرضية الفرعية الثانية:لا توجد معوقات مرتبطة بالإدارة تحد من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة.

3-3- الفرضية الفرعية الثالثة:لا توجد معوقات مرتبطة بالعاملين تحد من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة.

4- الفرضية الرئيسة الرابعة:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات التنظيمية لهذه المؤسسات:(الحجم، العمر، الملكية، القطاع الصناعي، مدى ممارسة النشاط التصديري، التوجه المستقبلي نحو التصدير، الحصول على شهادة الايزو 9001، التوجه المستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001، وجود مصلحة أو قسم للجودة).

وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

4-1- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير حجم المؤسسة.

4-2- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير عمر المؤسسة.

4-3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير ملكية المؤسسة.

4-4- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير القطاع الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة.

4-5- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير مدى ممارسة أو عدم ممارسة النشاط التصديري.

4-6- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير التوجه المستقبلي نحو التصدير في حالة عدم ممارسة النشاط التصديري.

4-7- الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير حصول أو عدم حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001.

4-8- الفرضية الفرعية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير التوجه المستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001.

4-9- الفرضية الفرعية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير وجود أو عدم وجود مصلحة أو قسم للجودة).

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تعالج موضوعا حيويا ألا وهو ضرورة إدماج الأساليب التسييرية الحديثة، وفي مقدمتها إدارة الجودة الشاملة، ضمن الأطر والعمليات التي تؤديها المؤسسات الصناعية الجزائرية بغية تحسين جودة منتجاتها، والمساهمة في تعزيز قدرتها التنافسية، ومواجهة التطورات الهامة التي أفرزتها ظاهرة العولمة على مستوى الاقتصاد المحلي والعالمي، وهذا ما يشكل منطلقا حديثا في تأهيل القطاع الصناعي الجزائري، وتفعيل مساهمته في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للبلاد.

رابعا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

1- استعراض أهم الأسس النظرية والتطبيقية التي يرتكز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظام تسيير متكامل يسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ومحاولة التعرف على طبيعة العلاقة التي تربطه بمدخل الإيزو 9000 الذي يسعى بدوره إلى تحقيق الجودة وفق المعايير المتفق عليها دوليا.

2- التعرف على واقع ومستوى ملائمة العناصر الثقافية والتنظيمية التي لها تأثير على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وكذالك مدى توفر المتطلبات الأساسية لتحقيق هذا المسعى، بهدف الوقوف على أهم المعوقات التي من شأنها أن تعرقل مسار التطبيق الناجح لهذا المفهوم.

3- التعرف فيما إذا كانت هناك فروق في مستوى جاهزية المؤسسات الصناعية محل الدراسة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك باختلاف خصائصها التنظيمية: (الحجم، العمر، الملكية، القطاع الصناعي، مدى

ممارسة النشاط التصديري، التوجه المستقبلي نحو التصدير، الحصول على شهادة الايزو 9001، التوجه المستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001، وجود مصلحة أو قسم للجودة).

4- الخروج بنتائج وتوصيات يمكن أن تساهم في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بشكل سليم في قطاع الصناعة بالجزائر بشكل عام، وفي المؤسسات محل الدراسة بشكل خاص.

خامسا: دوافع اختيار موضوع الدراسة

توجد العديد من الدوافع والمبررات تقف وراء اختيار هذا الموضوع أبرزها:

1- أن الاهتمام بالجودة أصبح أحد أهم مظاهر قطاع الأعمال على المستوى العالمي.

2- يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما بالغا في ميدان إدارة الأعمال على المستوى الدولي، خاصة في اليابان، أمريكا، وأوروبا، حيث أعطى تطبيقها نتائج مذهلة على مستوى الإنتاجية، التكلفة، وجودة المنتج.

3- سعي الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وما سينجر عنه من تحرير تدريجي للتجارة في السلع والخدمات، وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية، الأمر الذي سوف يصعد من حدة المنافسة ويدفع بالمزيد من المؤسسات إلى تطبيق المنهج التسييري الصحيح والفعال، وإدماج مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة باعتبارها العقيدة التسييرية السائدة في الكثير من المؤسسات المنافسة في البلدان المتقدمة.

4- سعي الكثير من المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة المطابقة الدولية للجودة، الأمر الذي يدفع للتحقق من مدى مساهمة هذه الأنظمة في تعزيز مبادئ وثقافة الجودة الشاملة في مثل هذه المؤسسات.

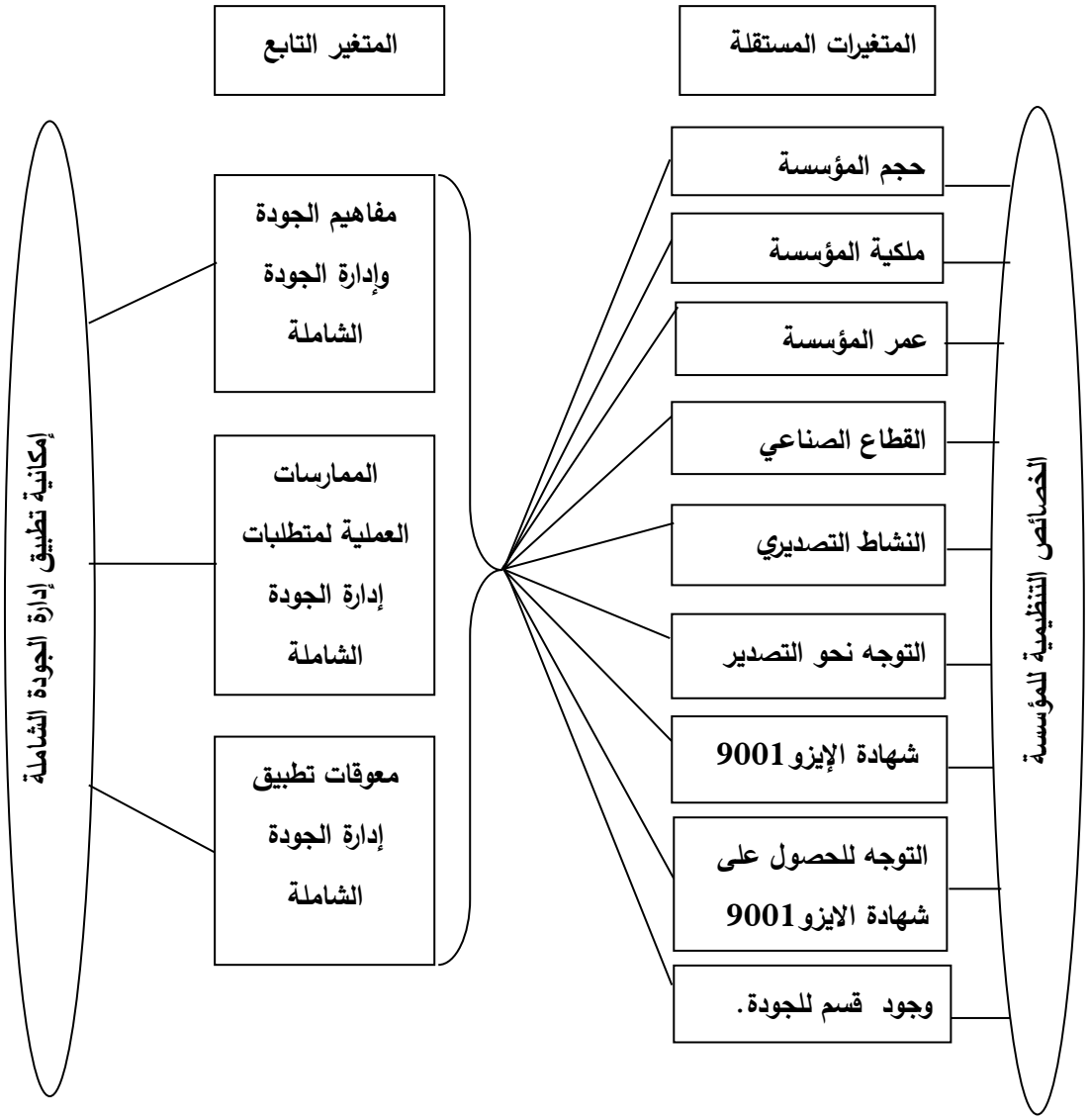
5- قد يفيد هذا البحث في التعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية بصفة عامة، والمؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة.

6- توجيه أنظار المهتمين والمسؤولين عن تسيير المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تطبق أنظمة إدارة الجودة الايزو، إلى ضرورة إجراء دراسات ميدانية تمكنهم من تطوير هذه الأنظمة نحو إدارة الجودة الشاملة.

سادسا: نموذج الدراسة

يشمل نموذج الدراسة على متغيرين هما: المتغير المستقل(الخصائص التنظيمية للمؤسسة)، والمتغير التابع (إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة)، ومنه يمكن إعداد نموذج الدراسة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

سابعا: متغيرات الدراسة

1- المتغير المستقل: يتعلق بمجمل الخصائص التنظيمية للمؤسسة والمتمثلة في:

1-1- حجم المؤسسة: يعتبر مؤشر عدد العاملين في جميع المستويات التنظيمية الأكثر استخداما على المستوى العالمي لتحديد حجم المؤسسة، والتمييز بين المؤسسات الصناعية الكبيرة والمتوسطة وصغيرة الحجم، وذلك لسهولته في التعامل وثباته لفترة من الزمن. ولتحديد حجم المؤسسة باستخدام مؤشر عدد العاملين تم اعتماد المعيار المحدد في القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر سنة 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث:[*]

- تعرف المادة 06 المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل مابين 10 إلى 49 شخصا.

- أما المادة 05 فتعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل مابين 50 إلى 250 شخصا.

- في حين أن المؤسسة الكبيرة هي كل مؤسسة تشغل أكثر من 250 شخصا.

ويقصد في مفهوم هذا القانون بالأشخاص المستخدمون هو عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية، بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة.[1]

1-2- ملكية المؤسسة: وفقا لهذا المؤشر فقد صنفت المؤسسات إلى مؤسسات ذات ملكية عمومية وأخرى خاصة: فالمؤسسة العمومية (العامة) تكون فيها ملكية المؤسسة تابعة للدولة بشكل مباشر أو غير مباشر، أما

المؤسسة الخاصة فتكون فيها ملكية المؤسسة لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، ونجد أيضا المؤسسات المختلطة وهي كل مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص.[2]

---

[*]- تم إعادة تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد02، الصادرة في 11 جانفي 2017، وقد أعطيت الأولوية لرقم الأعمال أو مجموع الحصيلة السنوية في التصنيف.

[1]- القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، **المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، الصادرة في 15 ديسمبر 2001، ص 8.

[2]- فريدة بوغازي (2015/2014): **استخدام تقنيات التنبؤ في اتخاذ القرار بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسات مجمع سوناطراك للمحروقات بسكيكدة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص19.

1-3- عمر المؤسسة: لتحديد عمر المؤسسة تم اعتماد تاريخ بدأ المؤسسة بعملية التصنيع والإنتاج الفعلي لمنتجاتها، وقد صنفت المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ثلاث فئات: تضم الفئة الأولى المؤسسات التي يبلغ عمرها (05) سنوات فأقل، والفئة الثانية المؤسسات التي تراوح عمرها من ستة (06) إلى عشر (10) سنوات في حين ضمت الفئة الأخيرة المؤسسات التي يزيد عمرها عن عشر (10) سنوات.

1-4- القطاع الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة: حيث يضم كل قطاع صناعي مجموعة من النشاطات التصنيعية المتشابهة.

1-5- ممارسة النشاط التصديري: يشير هذا المؤشر إلى مدى قيام المؤسسات بتصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية، سواء كان ذلك على المستوى العربي أو الإقليمي أو العالمي، وفق أسلوب التصدير المباشر أو غير المباشر حيث:[1] يتطلب التصدير المباشر وجود صلة مباشرة بين المؤسسة المنتجة والمصدرة في نفس الوقت والمؤسسة المستفيدة خارج البلد الأصلي للشركة المصدرة. في حين يتم التصدير غير المباشر عندما تقوم مؤسسة ما ببيع منتجاتها إلى مستفيد محلي يتولى عملية تصدير المنتج إلى الأسواق الخارجية سواء كان المنتج بشكله الأصلي أو بشكله المعدل.

1-6- التوجه المستقبلي نحو التصدير: في حالة عدم التصدير فإن هذا المتغير يهدف إلى التعرف على مدى وجود تخطيط من قبل إدارة المؤسسة لتصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية.

1-7- حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001: الإشهاد هو الإجراء الكتابي الذي يضمن بمقتضاه طرف ثالث أن منتجا أو خدمة أو كفاءة أو منظمة تتطابق مع المتطلبات. وبما أن موضوع البحث هو نظام إدارة الجودة، فإن الإشهاد هنا يشير إلى الإجراء الكتابي الذي تضمن بمقتضاه هيئة شاهدة أن نظام إدارة الجودة يتطابق مع متطلبات المواصفة الدولية الايزو 9001.

1-8- التوجه المستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001: يهدف هذا المتغير إلى التعرف على مدى وجود تخطيط واهتمام من طرف إدارة المؤسسة لتأسيس نظام إدارة الجودة لديها يتوافق مع بنود المواصفة الدولية الايزو 9001.

[1]- سعد غالب ياسين،(2007): **الإدارة الدولية**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 38-39.

1-9- وجود مصلحة أو قسم للجودة: يهدف هذا المتغير إلى التعرف على أهمية وجود دائرة أو مصلحة خاصة بالجودة تهتم بتخطيط، وتنفيذ، ومراقبة أنشطة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة. ففي المؤسسات الكبيرة الحجم تظهر هذه الدائرة ضمن الهيكل التنظيمي وتكون قريبة من الإدارة العليا، وفي مؤسسات أخرى يمكن أن يكون هناك قسما للجودة يتبع إحدى الدوائر في المؤسسة، ويكون مسؤول الجودة هو رئيس قسم تحت إشراف مدير دائرة معينة عادة ما تكون دائرة الإنتاج، أو دائرة المعلومات، أو دائرة الشؤون الإدارية.[1] وفي المؤسسات الصغيرة قد لا تدعوا الحاجة إلى إنشاء دائرة أو قسم خاص بالجودة، بل تكتفي الإدارة بأن تعهد إلى أحد مديري الأقسام أو الدوائر القيام بأعمال الجودة، بالإضافة إلى قيامه بمهام عمله الأصلي.

2- المتغير التابع: إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة: يتم تحليل هذا المتغير بالاعتماد على ثلاثة أبعاد هي: مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة، متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وأهم المعوقات التي تحد من التطبيق الناجح للنظام.

2-1- مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة

2-1-1- مفهوم الجودة: تهدف الجودة هنا إلى إظهار الصفات الكلية للمنتج التي تؤدي إلى إرضاء حاجات الزبون ورغباته بصورة مستمرة، وهذا ما يؤكد أن الجودة ليست شيأ ثابتا، وإنما تتغير وفق تطور الحاجات والرغبات خلال فترة زمنية معينة.

2-1-2- إدارة الجودة الشاملة: يمكن تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورة مختصرة على أنه: " تفاعل المدخلات المتمثلة في الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات".[2] وهذا يعني إشراك ومساهمة كافة الأفراد والأنشطة وبصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية، مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق رضا الزبائن.

2-2- متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة: تجمع غالبية البحوث الميدانية التي أنجزت إلى حد الآن على أن المتطلبات التالية هي الأكثر انتشارا واعتمادا بين الباحثين:

2-2-1-اقتناع ودعم الإدارة العليا:من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها، الذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر، وهذا

[1]- Gerd.f Kamiske et Jörge Peter Brauer, (1995) : **Management de la qualité de A a Z**, édition Masson, Paris P122.

[2]- عبد الستار العلي، (2010): **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص23.

يفترض بأن تتخذ الإدارة العليا مجموعة من القرارات الخاصة ببرامج الجودة، وأن تكون الإدارة مستوعية ومحفزة على تطبيق هذه البرامج من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لهذه التطبيقات.

2-2-2-التركيز على الزبون: العميل أو الزبون هو تلك الجهة المستفيدة من منتجات وخدمات المؤسسة وتشمل أبعاد التركيز على العميل على تحديد العملاء الخارجيين والداخليين، وتحديد حاجاتهم ورغباتهم ومتابعة شكاواهم وحلها، والأخذ بآراء العملاء عند تطوير المنتجات الجديدة، والمحافظة على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد.

2-2-3- مشاركة العاملين: تشمل أبعاد مشاركة العاملين على إتاحة الفرصة لجميع العاملين وفي جميع المستويات التنظيمية بالمؤسسة للمشاركة في الأنشطة المتعلقة بأداء أعمالهم والسيطرة عليها، وإجراء التحسين في أماكن عملهم، لتصبح أكثر راحة وإنتاجية، معتمدين بذلك على مبدأ أنه لا يوجد أقدر على تطوير العمل من الشخص الذي يقوم به.

2-2-4-التدريب والتعليم المتسمر: التدريب هو مجموعة من النشاطات النظامية والمتسلسلة المصممة لزيادة معارف الفرد المتعلقة بالعمل ومهاراته وفهمه وتحفيزه. أما التعليم فهو مصطلح أوسع من الناحية النظرية من مصطلح التدريب، فهو أي تأثير يحدثه شخص ما (معلم) في تعليم شخص آخر (متعلم) فيغير أو يكيف طرائق السلوك التي يتبعها، أو يمكن أن يتبعها هذا الأخير، ويتضمن التعليم مجموعة من الأعمال والأفعال مثل عمليات التطبيع ونشر الأفكار والنصح والتوجيه، وتشمل أبعاد التدريب والتعليم للعاملين في المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة على ثلاثة محاور أساسية هي:[1]

- التدريب على مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

- التدريب على المهارات الشخصية لتحسين الأداء ضمن فرق العمل.

- التدريب على بعض المهارات التنظيمية كالتدريب على استخدام أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات .

[1]- حسن صادق حسن عبد الله والسيد علي حبيب الأمير، (2009): **نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة : دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين بجامعة البحرين**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، ص 283.

2-2-5- بناء فرق العمل: تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى إشراك جميع العاملين في المؤسسة في عمليات التحسين المستمر للجودة، وهذا يعني تجميع وتنظيم المهارات المتباينة لجميع العاملين على شكل جماعات (فرق عمل) داخل هذه المؤسسات، يستطيع مدير الجودة الشاملة من خلالها إمداد أعضاء الفريق بمزيد من السلطة والسيطرة على وظائفهم، وتشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

2-2-6- التحسين المستمر: يعبر التحسين المستمر عن ممارسات لانهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المؤسسة، والهدف منه تقديم منتجات وخدمات بأعلى مستويات من الجودة والتفوق على المنافسين ويتحدد ذلك من خلال اعتماد الرقابة المستمرة لكل مرحلة من مراحل العمليات، لتحديد الأخطاء مسبقا والتعرف على أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها، والتطلع باستمرار إلى أفضل الطرق لتقديم المنتج بشكل يواكب التغيرات التي تحدث في متطلبات العملاء.

2-2-7- استخدام نظم الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية: تشمل أبعاد الرقابة على سياسات الفحص والتفتيش في المؤسسة، وإجراءات تحديد مستويات نمطية للجودة والإنتاج وفقا للمواصفات، وخفض نسبة العيوب، واستخدام أساليب احصائية للالتزام بمستويات معينة من الجودة. وتؤثر نظم الرقابة الإحصائية بشكل مباشر على أداء الجودة، من حيث اكتشاف مشكلات الجودة وتحديد أسبابها، ووضع الحلول المناسبة لها وتوجد في هذا المجال العديد من أدوات الرقابة الإحصائية المتقدمة. ومن جهة أخرى فإن توفير نظم للمعلومات والتغذية العكسية يعتبر من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها إدارة الجودة الشاملة، نتيجة ارتباط البيانات الصحيحة بعملية اتخاذ القرارات الصائبة، كما أن استمرارية عملية التحسين المستمر تقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي، وأنظمة التغذية العكسية الفعالة.

2-2-8- العلاقة مع الموردين: إن توطيد العلاقة مع الموردين يعتبر مبدأ مكملا ومتكاملا مع مبدأ التركيز على الزبون في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فالمؤسسة تحتاج إلى مدخلات ومواد أولية من خارجها، وأن أي خلل (في الجودة أو الكمية أو التوقيت) في تلبية احتياجات المؤسسة من المدخلات يؤدي إلى إضعاف قدرتها على تلبية رغبات وتوقعات العملاء، وتحقيق رضاهم عن جودة المنتجات والخدمات المقدمة لهم، وهكذا فإن قدرة المؤسسة على تلبية رغبات وتوقعات العملاء يخضع لمدى قدرتها على ضمان تعاون الموردين معها من خلال بناء علاقة وطيدة مع الموردين تتحقق فيها مصالح الطرفين.

2-3- معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة: إن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب التخطيط الجيد والمعرفة العلمية الدقيقة لوضع المؤسسة، والعوامل البيئية المحيطة بها، وبالتالي فإن هناك خصوصية في التطبيق تختلف من دولة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى، ولكن بشكل عام هناك العديد من العوامل التي قد تقف عائقا أمام تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة منها ما يرتبط بالمؤسسة والإدارة ومنها ما يرتبط بالعاملين فيها.

ثامنا: حدود الدراسة

لكل دراسة سواء كانت نظرية أو ميدانية حدود مكانية، زمنية، موضوعية وبشرية، وعليه فقد حددت هذه الدراسة بالحدود التالية:

1- الحدود المكانية: إن الحدود المكانية لهذه الدراسة هي المؤسسات محل البحث، والمتمثلة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة، وتتوزع أغلبها في المنطقة الصناعية حمروش حمودي(منطقة الإيداع) المنطقة الصناعية الكبرى، والمنطقة الصناعية الصغرى، وقد بلغ عددها خلال فترة الدراسة (34) مؤسسة.[1]

2- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة التي قامت فيها الباحثة بإجراء المقابلات مع إطارات المؤسسات محل الدراسة، وتوزيع الاستبيانات عليهم إلى غاية فترة جمع هذه الاستبيانات وهي الفترة الممتدة من تاريخ (2017/01/04) إلى غاية (2017/06/27) أي ما يقارب ستة (06) أشهر.

3- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على الوقوف على مدى جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وإجراء مقارنة بين هذه المؤسسات من خلال تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى جاهزية هذه المؤسسات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغيراتها التنظيمية، وتعتمد النتائج على دقة إجابات المبحوثين ومدى صدق المعايير المستخدمة في أداة جمع البيانات.

4- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في مجتمع الدراسة أو الأفراد المبحوثين ، والتي تتكون من إطارات الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة، وقد اقتصرت الدراسة على توزيع استبيان واحد لكل مؤسسة يجيب عليها فرد واحد يمثل الإدارة العليا في المؤسسات محل الدراسة، قد يكون هذا الفرد المدير العام للمؤسسة أو نائبه، رئيس قسم أو نائبه، أو رئيس مصلحة.

[1]- الإحصاءات متحصل عليها من مديرية الصناعة والمناجم لولاية سكيكدة، وتم تدقيق المعلومات وتأكيدها من خلال وثائق متحصل عليها من المركز الوطني للسجل التجاري بولاية سكيكدة.

تاسعا: محددات الدراسة

محددات الدراسة هي تلك القيود التي تجعل للدراسة نطاقا محددا، ومعطيات ونتائج محددة ومن محددات هذه الدراسة نذكر:

1- اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسات الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي، وبالتالي تخرج من نطاق هذه الدراسة المؤسسات الاقتصادية الخدمية.

2- اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسات الصناعية التي تنشط في المناطق الصناعية التابعة لمدينة سكيكدة وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر عليها فقط.

3- اقتصرت الدراسة على تقييم مدى جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإدارة العليا، دون الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر العاملين فيها باعتبارهم المسؤولين عن تطبيق النظام، ذلك لأن أساس نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينبع ألا وقبل كل شيئ من قناعة الإدارة العليا بفوائده والالتزام بتطبيقه.

عاشرا: أسلوب الدراسة

إن المنهج العلمي هو الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة، وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من مناهج وأساليب جمع البيانات والمعلومات في كلا شقي الدراسة النظرية والميدانية كما يلي:

1-1- الدراسة النظرية: اعتمدت الدراسة النظرية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.[1]

وبذلك فقد استخدام هذا المنهج في تحليل واستنباط مختلف المفاهيم والأسس المكونة للإطار النظري للدراسة (الإطار المفاهيمي للإدارة والجودة ونظام إدارة الجودة الشاملة، المرتكزات التطبيقية لنظام إدارة الجودة

[1]- محمد عبيدات وآخروون، (2006): **منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات**، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، ص 46.

الشاملة ونظام الايزو9000 وعلاقته بنظام إدارة الجودة الشاملة، وإجراءات تأهيل المؤسسة الصناعية الجزائرية وفقا لمواصفات الجودة الايزو 9000)، هذا وقد تم الاعتماد في صياغة مفردات الإطار النظري للدراسة على ما توفر من مصادر ومراجع باللغة العربية والأجنبية من كتب ودوريات، مجلات، مذكرات ماجستير ورسائل دكتوراه، والملتقيات والمؤتمرات الوطنية والدولية ... وغيرها، إلى جانب استخدام مختلف المصادر التي تم الحصول عليها من شبكة الانترنت لجمع معلومات أخرى من شأنها إثراء موضوع الدراسة.

1- الدراسة الميدانية:اعتمدت هذه الدراسة أساسا على المنهج الإحصائي التحليلي، حيث تم تفريغ استبيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS20)، وتحليل بياناتها بالاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية المعروفة كالتكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والاختبارات المعلمية .... وغيرها. كما تم استخدام المنهج التحليلي في تحليل جوانب ومضمون مختلف النتائج الإحصائية المتحصل عليها، وربطها بمتغيرات الظاهرة المدروسة.

أما فيما يخص الأدوات والأساليب المعتمدة في جمع بيانات الدراسة الميدانية فقد اشتملت أساسا على الملاحظة والمقابلات غير المقننة التي ساعدت كثيرا في تفسير بعض النتائج المحصل عليها في الدراسة، كما تم الاستعانة إلى جانب ذلك وبصفة رئيسية على أداة الاستبيان.

إحدى عشر: هيكل الدراسة

شملت هذه الدراسة على مقدمة، وخمسة فصول وخاتمة جاءت كالتالي:

1- المقدمة: وهي بمثابة توطئة لموضوع الدراسة، حيث تم خلالها توضيح مختلف الأساليب والطرق المنهجية والأكاديمية المعتمدة في إعداد هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، من طرح الإشكالية، وعرض فرضياتها الرئيسية والفرعية، إبراز أهمية الدراسة، تحديد أهدافها، تبيان دوافعها، وتوضيح نموذجها، والتعريف بمختلف متغيراتها. كذلك توضيح حدود الدراسة ومحدداتها، وأسلوبها وهيكلها وصعوباتها، وفي الأخير عرض أبرز الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتعليق عليها، وإبراز ما يميز الدراسة الحالية عنها.

2- الفصل الأول: الذي تناول تحديد الإطار المفاهيمي للإدارة والجودة وإدارة الجودة الشاملة من خلال ثلاثة مباحث أساسية،حيث تم التطرق لماهية الإدارة وتطورها التاريخي خلال المبحث الأول، وتم تحديد ماهية الجودة في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فقد خصص للحديث عن ماهية إدارة الجودة الشاملة.

3- الفصل الثاني: تناول هذا الفصل مختلف المرتكزات التطبيقية لنظام إدارة الجودة الشاملة من خلال ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم التطرق لمتطلبات ومراحل ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المبحث الأول وخصص المبحث الثاني للتعرف على الأدوات الإحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتم استعراض أهم نماذج تطبيقها على المستوى العالمي ضمن المبحث الثالث من الفصل.

4- الفصل الثالث: الذي خصص لتعريف ماهية نظام الإيزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من خلال ثلاثة مباحث أساسية، تم التطرق في المبحث الأول إلى تعريف مواصفات الايزو 9000، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى مفهوم نظام إدارة الجودة الايزو 9000، أما المبحث الثالث فقد خصص للحديث عن كيفية تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

5- الفصل الرابع: الذي تناول مختلف مراحل ظهور وتطور المؤسسة الصناعية الجزائرية، وإجراءات تأهيلها وفقا لمواصفة الجودة الايزو9000، وذلك من خلال ثلاثة مباحث أساسية: تم التطرق في المبحث الأول إلى مراحل ظهور وتطور المؤسسة الصناعية الجزئرية، وخصص المبحث الثاني إلى التعرف على مختلف الإجراءات المتخذة لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للعمل وفق معايير الجودة العالمية هذا وقد تم التطرق إلى ملامح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة لتدعيم سياسة التأهيل في الجزائر خلال المبحث الثالث.

6- الفصل الخامس: تضمن هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية تم خلالها تقييم مدى جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، من خلال ثلاثة مباحث، حيث تم عرض منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها خلال المبحث الأول، ثم وصف متغيراتها خلال المبحث الثاني ومن ثم اختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية الرئيسية منها والفرعية في المبحث الثالث.

7- الخاتمة: تضمنت حوصلة لمختلف جوانب الدراسة التطبيقية، والتي على ضوئها تم عرض أبرز الاقتراحات التي تعتبر ضرورية بغية الاستفادة منها من قبل جميع الأطراف ذات الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة، وفي الأخير عرضت الدراسة آفاق لبحوث مستقبلية تعتبر بمثابة تتمة لهذا الموضوع وإثراء له.

إثنا عشر: صعوبات الدراسة

هناك عدة صعوبات واجهت مسار هذه الدراسة خاصة في جانبها التطبيقي تتمثل أهمها في:

1- صعوبة التحديد الموضوعي والدقيق لحجم المجتمع الذي ستجرى عليه الدراسة، بسبب رفض بعض الجهات المختصة والمسؤولين إعطاء المعلومات الضرورية حول عدد وأسماء المؤسسات المتواجدة في المناطق الصناعية المتواجدة في مدينة سكيكدة بحجة أمن المعلومات، مما كلفنا بذل جهد كبير للحصول

عليها بشتى الوسائل التي أتيحت، وفي حال الحصول على بعض الوثائق ذات الصلة فإن المعلومات المتواجدة فيها إما أن تكون ناقصة أو غير مطابقة للواقع بسبب عدم تحيينها.

2- تخوف بعض المسؤولين في المؤسسات المعنية بالدراسة من ملئ الاستبيانات الموجهة لهم وإعطاء المعلومات الضرورية حول واقع الجودة في مؤسساتهم، مما أدى إلى عدم استرجاع كل الاستبيانات الموزعة.

3- بذل جهد كبير في إقناع مسؤولي المؤسسات محل الدراسة لتعبئة الاستبيانات الموزعة عليهم بسبب انشغالاتهم ومسؤولياتهم، مما أدى بالباحثة في بعض الأحيان إلى الإلحاح المتواصل، وضرورة ملازمة الأفراد المبحوثين للحصول على استبيانات صالحة للتحليل الإحصائي.

ثلاثة عشر: الدراسات السابقة

توجد العديد من الدراسات السابقة (المحلية، العربية، والأجنبية) التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة من جوانب مختلفة، وسيتم خلال هذا العنصر التطرق إلى أهم الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك من خلال إعطاء عرض موجز لأهدافها، وأساليبها، ونتائجها، ثم التعليق عليها، وإبراز مميزات الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة كما يلي:

1- الدراسات المحلية: أبرزها وفقا لتسلسلها زمنيا:

1-1- دراسة (يحي برويقات عبد الكريم،2003): بعنوان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE، وقد توصل الباحث من خلالها إلى افتقار هذه المؤسسة إلى المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أنها مازالت تسير وفق الظروف التقليدية والقديمة أيام الاحتكار والسوق المغلق الخالي من المنافسة.[1]

1-2- دراسة (بوطبخ ليلي،2006): بعنوان إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 2000/9001: دراسة حالة مركب المضاغط والرصصات CCA بقسنطينة. هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع مواصفة الايزو 2000/2001 في توفير بيئة العمل والثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

[1]-عبد الكريم يحي برويقات، (2003): **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: اقتصاد إنتاج، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة تلمسان، الجزائر.

في المركب، وقد تبين من نتائج الدراسة أنه على الرغم من وجود بعض المؤشرات الايجابية المتعلقة بمستوى إدراك إطارات الإدارة العليا لبعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إلا أن المناخ التنظيمي والثقافي السائد في المركب مازال يفتقر إلى الكثير من المقومات التي تشجع على الحفاظ على نظام إدارة الجودة الايزو 9000 وتطويره إلى مستوى نظام إدارة الجودة الشاملة، ويرجع ذلك إلى وجود العديد من المعوقات تمثلت أهمها في: ضعف التزام الإدارة العليا اتجاه هذا النظام، كذلك انعدام البرامج التكوينية في هذا المجال، والتي نتج عنها وجود مقاومة من طرف العاملين وبعض المدراء لتغيير طرق العمل، إضافة إلى التغيير المستمر للقيادات الإدارية، وتدهور العلاقة بين العامل والإدارة العليا في المركب.[1]

1-3- دراسة (بن عيشاوي أحمد ، 2008): بعنوان إدارة الجودة الشاملة **TQM** في المؤسسات الفندقية في الجزائر. حاولت هذه الدراسة إبراز كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقها على مستوى المؤسسات الفندقية في الجزائر، وقد أجريت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الفندقية ذات خمسة (05) نجوم في الجزائر (عمومية وخاصة) وهي:(فندق الأوراسي بالجزائر، فندق الجزائر بالجزائر وفندق تيمقاد بوهران، الفندق الملكي بوهران، وفندق السيبوس بعنابة). وقد اعتمد الباحث على أسلوب استقصاء المديرين لمختلف الإدارات العليا والوسطى والإشرافية للمؤسسات الفندقية عينة البحث وقد بلغ عددهم (88) مديرا، تم توزيع نماذج الاستبيان عليهم، وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى أن المنهجية المناسبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر تتحقق من خلال تحديد مجموعة من العناصر القادرة على إزالة الأسباب المؤدية إلى حدوث تلك المعوقات التي تحول دون التكفل اللازم بتطبيق هذا المسعى، حيث تمثلت هذه العناصر تحديدا في ضرورة التحكم في مهارات وتقنيات التسيير وإتقان تطبيقاته الذي يعد الأرضية الصلبة والقاعدة المتينة التي يشترطها إقامة مشروع إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تدريب وتحفيز العنصر البشري بهذه المؤسسات، وإعداده الجيد للقيام بهذه المهام ثم ضرورة وضع إستراتيجية مناسبة للجودة وتنفيذها وفق إجراءات مدروسة ومحكمة.[2]

1-4- دراسة (يحي برويقات عبد الكريم،2009/2008): بعنوان إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001.يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة

---

[1]- ليلى بوطبخ، (2006): **إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 2000/9001: دراسة حالة مركب المضاغط والرصاصاتCCA**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، الجزائر.

[2]- أحمد بن عيشاوي،(2008): **إدارة الجودة الشاملة TQMفي المؤسسات الفندقية في الجزائر**،أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،الجزائر.

في تحديد مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001 في ظل البيئة التي تنشط فيها. اعتمادا على مراجعة الأدبيات حول إدارة الجودة الشاملة وجوائز الجودة العالمية فقد تم تحديد 11 عاملا حرجا لإدارة الجودة الشاملة، وتم تطوير مقاييس عملية للعوامل الحرجة، وتم اختبار صدقها وثباتها اعتمادا على بيانات تم تجميعها من عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001، وأظهرت نتائج الدراسة أن عوامل إدارة الجودة الشاملة لا تطبق تطبيقا كاملا في المؤسسات المستقصاة.[1]

1-5- دراسة (ختيم محمد العيد،2009): بعنوان إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة في ظل المعطيات الاقتصادية العالمية الراهنة، ومحاولة التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مع تقديم مقترحات على ضوء الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز لتفادي النقائص، وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى إمكانية انتهاج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية، ووجود نقائص متعددة لتطبيقها في مؤسسة سونلغاز، من بينها نقص كبير في الاتصال وإيصال المعلومة وتدفقها، وترك مهمة ومسؤولية الجودة إلى المختصين في الجودة وفرق معالجة المشكلات وفرق التحسين تطوعية بدون أي حافز وأيضا نقص العمل بروح فريق العمل المتكامل بالنسبة لفرق التحسين، واختيار منسق الجودة على أساس الهيكل التنظيمي وليس المهارات.[2]

1-6- دراسة (بوخلوة باديس،2016): بعنوان أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك قسم التكرير. هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك قسم التكرير على جودة المنتجات النفطية، وكذا تقييم مدى تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومستوى جودة المنتجات النفطية فيها، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، السن، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي)، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتوزيع استبيان على عينة الدراسة المكونة من (259) مفردة من العاملين في الإدارة الوسطى والإشرافية

---

[1]-عبد الكريم يحي برويقات، (2009): **إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001** أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

[2]- محمد العيد ختيم ،(2010/2009): **إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص: إستراتيجية ، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر.

بمؤسسة سوناطراك قسم التكرير، والتي تضم خمسة مصافي وهي: أرزيو، الجزائر، سكيكدة 1 سكيكدة 2 حاسي مسعود، ومن النتائج التي تم التوصل إليها: أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك قسم التكرير مجتمعة كانت متوسطة بنسبة (62.4%)، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية، ووجود تأثير ذي دلالة احصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على جودة المنتجات النفطية، ووجود اختلاف ذي دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى التحصيل العلمي والموقع الوظيفي.[1]

2- الدراسات العربية: أبرزها وفقا لتسلسلها زمنيا:

2-1- دراسة (ميا علي، 2000): بعنوان إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في الجمهورية العربية السورية: دراسة تطبيقية على الشركة العامة لصناعة الألمنيوم والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في اللاذقية. هدفت هذه الدراسة إلى بيان الأساس الموضوعي لكيفية تطبيق هذا النموذج في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في القطر العربي السوري، وقد تكون مجتمع البحث من الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية، والشركة العامة لصناعة الألمنيوم، حيث تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 60 عاملا وإداريا في هاتين الشركتين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ارتفاع الوعي لمفهوم وأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة على مستوى الإدارة العليا في الشركتين محل الدراسة، في مقابل ذلك هناك انخفاض درجة الوعي بمفهوم وأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة على مستوى العاملين، كذلك عدم وجود توافق بين الثقافة التنظيمية السائدة حاليا في الشركتين محل الدراسة مع الثقافة التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة.[2]

2-2- دراسة (محمد المغربي عبد السلام، 2002): بعنوان فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومعوقات التطبيق: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية الليبية التي تقع إداراتها الرئيسية بمدينة بنغازي. هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وإبراز أهميتها والتعرف على المعوقات التي قد تواجه

---

[1]- باديس بوخلوة ،(2016): **أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك – قسم التكرير**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

[2]- علي ميا،(2000): **إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في الجمهورية العربية السورية: دراسة تطبيقية على الشركات العامة لصناعة الألمنيوم والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في اللاذقية**، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد02، اللاذقية، سوريا.

المنظمات الصناعية الليبية في تطبيقها، وتقديم بعض الاقتراحات والحلول التي قد تكون مناسبة لمعالجة هذه المعوقات. وقد انحصر مجتمع الدراسة في المنظمات الصناعية العامة التي تقع إدارتها الرئيسية داخل مدينة بنغازي، وأخذت عينة عشوائية بلغت (500) عامل ليبي موزعين على المنظمات محل الدراسة، وقد استخدم الاستبيان لتجميع البيانات الأساسية وقد أمكن تجميع (462)استبيان. وقد خلصت الدراسة إلى وجود عدد من المعوقات التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات الليبية أهمها:ضعف اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، الاهتمام غير الكافي بالموارد البشرية، ضعف نظام المعلومات، وجود ثقافة تنظيمية لا تتناسب ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قصور أنظمة التدريب، وضعف الاهتمام بدراسة رغبات العملاء وتطلعاتهم. كما تبين من خلال استقصاء أفراد العينة أن ضعف اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي لا يشكل عائقا أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية الليبية.[1]

2-3- دراسة (أحمد حسن صالح سمير ، 2003): بعنوان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة: دراسة مقارنة بين الشركات الصناعية في مدينة عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية –عمان. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة في الأردن كما هدفت إلى التعرف على الفروق في مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة باختلاف الخصائص التالية: حجم الشركة، عمر الشركة، القطاع الصناعي، مدى ممارسة النشاط التصديري، التوجه نحو التصدير بالنسبة للشركات غير المصدرة. تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية في مدينة عبد الله بن الحسين الصناعية والتي بلغ عددها (283) شركة. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (80) شركة، وقد تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على عينة الدراسة، استرجع منه (63) استبيان صالح للتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات الصناعية العاملة في مدينة عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بجميع عناصره التي خضعت للدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لشركات والمؤسسات الصناعية العاملة في مدينة عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية لا يختلف باختلاف كل من حجم وعمر الشركة والقطاع الصناعي والتوجه نحو التصدير، بينما تبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومدى ممارسة الشركة للنشاط التصديري.[2]

---

[1]- عبد السلام محمد المغربي، (2002): **فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومعوقات التطبيق: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية الليبية التي تقع إدارتها الرئيسية بمدينة بنغازي**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم الإدارة والتنظيم بأكاديمية الدراسات العليا ببنغازي بنغازي ليبيا.

[2]- سمير أحمد حسن صالح، (2003): **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة: دراسة مقارنة بين الشركات الصناعية في مدينة عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية – عمان**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

2-4- دراسة (محمد شفيق راتب الناظر رولا،2004): بعنوان مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن: دراسة تحليلية. حيث هدفت الدراسة إلى الوقوف على مستوى الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية، ومدى ممارستهم وتطبيقهم لها، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، وفيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة احصائية للعاملين في الأجهزة الحكومية تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة، ولتحقيق هذه الأهداف صمم استبيان وزع على 447 موظفا يعملون في الأجهزة الحكومية في الأردن استرجع منها 427 استبيان. وقد أظهرت الدراسة وعي العاملين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة، مع وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للمؤهلات العلمية، في حين كان التوجه لديهم بدرجة متوسطة لتطبيق هذا المفهوم، وبدرجة متشابهة لتكوين فرق العمل، أما فيما يتعلق بتقدير واحترام العاملين للتطبيق فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود توجه متوسط أيضا، كذلك هناك دعم غير محدود مبني على قناعة الإدارة العليا لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتوفير اتجاه متوسط لتدريب وتنمية العاملين أثناء تطبيق المفهوم يعزى ذلك إلى متغير العمر، والاتجاه نحو التركيز على الجمهور يعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، كما أظهرت الدراسة توجها عاليا نحو المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيري الجنس والعمر.[1]

2-5- دراسة (الصمادي،م. والخوالدة،خ، 2005): بعنوان تبني تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية بإمارة دبي. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية بإمارة دبي، من خلال إطار عملي يمكن الإداريين والصناعيين من تقييم تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركاتهم، طور هذا الإطار اعتمادا على مساهمات الرواد الأوائل في إدارة الجودة الشاملة وجوائز التميز العالمية والمحلية، والدراسات السابقة في هذا المجال. وقد تم قياس درجة وثوقية ومصداقية الأداة باستخدام بيانات تم جمعها من (126) شركة صناعية في إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الشركات الصناعية في إمارة دبي تتبنى عناصر إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة وأنه لا يختلف مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات باختلاف خصائصها من حيث سنة التأسيس عدد العاملين ورأسمالها، وبينت الدراسة أن مستوى تطبيق الشركات لأبعاد إدارة الجودة الشاملة يختلف من بعد إلى آخر.[2]

---

[1]- رولا محمد شفيق راتب الناظر، (2004): **مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن:** دراسة تحليلية، مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، عمان،الأردن.

[2]- ماجد الصمادي وخليف الخوالدة، (تشرين الأول 2006): **تبني تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية بإمارة دبي**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد02، العدد 04، الجامعة الأردنية، الأردن.

2-6- دراسة (السالم،م. والعلاونة،ع،2005): بعنوان تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات.هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق عناصر الجودة الشاملة وأثرها على مستوى جودة البرمجيات في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان وزع على 100 مدير يعملون في تطوير البرامج، وتشير النتائج إلى أن عناصر إدارة الجودة الشاملة مطبقة بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تلك العناصر ومستوى جودة البرمجيات، كما توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين درجة تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة والخصائص التنظيمية للشركات.[1]

2-7- دراسة (بريك الكثيري محمد،2009): بعنوان مدى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد والتموين بالمديرية العامة للجوازات بالمملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إلمام العاملين في إدارة الإمداد والتموين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكذلك التعرف على متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت إلى نتائج مفادها أن العاملين بإدارة الإمداد والتموين بالمديرية العامة للجوازات لديهم إلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بدرجة قوية جدا، من خلال تحفيزهم ماديا ومعنويا لرفع الروح المعنوية لديهم وتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين، والتركيز على عملية التعليم والتدريب المستمر لرفع مهارات العاملين، كما توصلت أيضا إلى أن المتطلبات المهمة جدا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تكمن في توفير المخصصات المالية اللازمة، وتوفير تقنية المعلومات والاتصالات لسرعة انجاز العمل وتدريب العاملين ورفع مهاراتهم.[2]

3- الدراسات الأجنبية:أبرزها وفقا لتسلسلها زمنيا:

3-1- دراسة (Witcher, 1994): بعنوان تبني إدارة الجودة الشاملة في سكوتلاندا. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني إدارة الجودة الشاملة في (645) منظمة صناعية وخدمية في سكوتلاندا. وأشارت الدراسة إلى أن إدارة الجودة رسخت في المنظمات الصناعية الكبيرة أكثر من المنظمات الخدمية والمنظمات الصغيرة، وأن غالبية المنظمات التي تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة تستقصي زبائنها الخارجيين مرة واحدة أو أكثر خلال السنة ومثلت ما نسبته (73%)، وهذا يشير إلى أن المنظمات أكثر اهتماما فيما يتعلق بالمستهلك، كما وجد الباحث ضعفا في الالتزام عند ربع المنظمات التي تم بحثها.[3]

---

[1]- مؤيد السالم وعمار العلاونة، (2006): **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد02، العدد01، الجامعة الأردنية، الأردن.

[2]- محمد بريك الكثيري، (2009): **مدى امكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد والتموين بالمديرية العامة للجوازات**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية.

[3]-Witcher Barry,(1994): **The Adoption of Total Quality in Scotland**, The TQM Magazine, Vol 6, № 2.

3-2- دراسة (Rahman,2001):بعنوان ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي: دراسة مقارنة للمشاريع الصناعية الصغيرة ومتوسطة الحجم التي لديها شهادة الايزو 9000، والتي لا توجد لديها شهادة الايزو 9000.حيث قام الباحث بدراسة ركائز إدارة الجودة الشاملة التالية: القيادة، المعلومات والتحليل الإستراتيجية والتخطيط، تفويض ومشاركة العاملين، تدريب وتطوير العاملين، إدارة المستهلك، رضا المستهلك تصميم إدارة الجودة، الرقابة على العملية، شملت الدراسة (53) مؤسسة تم اختيارها عشوائيا من قائمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة تم الحصول عليها من دائرة التجارة والاقتصاد لشرق استراليا. وقد توصل الباحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في كل من المشاريع المتوسطة والصغيرة الحجم التي تملك ولا تملك شهادة الايزو 9000.[1]

3-3- دراسة (Marker,B, 2005): بعنوان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بولندا. حيث قدمت الدراسة النماذج المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص في بولندا، وتحديد تأثير جائزة بولندا للجودة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وكشفت الدراسة أن معظم الشركات البولندية تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في ظل النتائج الايجابية المترتبة على تطبيقها، وخصوصا تطبيق نموذج المواصفة القياسية الدولية الايزو 9000، كما أن لجائزة بولندا للجودة الدور الايجابي في تشجيع الشركات البولندية على تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.[2]

3-4- دراسة (Tari,JJ, 2005): بعنوان مكونات أو عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة. شملت الدراسة (106) شركة حاصلة على شهادة الايزو 9000 في اسبانيا، وهدفت إلى البحث في مكونات إدارة الجودة الشاملة من حيث العوامل الأساسية، والوسائل، وتحديد أي العوامل أكثر أهمية لنجاحها. وقد خلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد نموذج فريد ومتميز لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه يجب على شركات الايزو 9000 تحسين اتجاهات العاملين فيها واستخدام وسائل وتقنيات تحسين الجودة بدرجة عالية لزيادة قدرتها على التقدم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإذا رغبت هذه الشركات الاستمرار فيما بعد الايزو 9000 لتحسين وضعها التنافسي عليها استخدام نموذج الجائزة الأوروبية لتعريف نشاطات التحسين.[3]

---

(1)- ShamsRahman Ur,(2001): **A comparative Study of TQM practice and Organizational Performance of SME$_S$ With and Without ISO9000 Certification**, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 18, № 1.

(2)- Marker B, (2005): **The Implementation of TQ M in Poland**, Journal of operation& production Management, Vol 17, №7.

(3)-Tari JJ, (2005): **Components of Successful Total Quality Management**, The TQM Magazine 17, University of ALicante, Spain.

4- أوجه التشابه مع الدراسات السابقة: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة (المحلية، العربية والأجنبية) يتبين أنها تتفق مع هذه الدراسة في العديد من النقاط أهمها:

- تفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة على أهمية إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري حديث بالنسبة للمؤسسات على اختلاف أحجامها (كبيرة، متوسطة، صغيرة) وأنواعها (صناعية أو خدمية ، عمومية كانت أم خاصة)، إذ تعتبر السبيل الوحيد لتحقيق أهداف هذه المؤسسات في تسويق منتجاتها وخدماتها إلى عملائها الحاليين والمستهدفين بدرجة عالية من الجودة، ذلك لأن العامل الأساسي في المنافسة سيكون تقديم منتجات وخدمات للعملاء بالجودة المطلوبة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، وتحقيق رضاهم وولائهم للمؤسسة.

- وتتفق أيضا هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهجية المستخدمة، حيث نجد أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت في جمع البيانات من المبحوثة على مختلف الأساليب المستخدمة في الدراسات الوصفية كالملاحظة ، والمقابلة، والاستبيان، واستخدمت جملة من الأساليب والأدوات الإحصائية لتحليل هذه البيانات للوصول إلى استنتاجات تخدم أهداف الدراسة.

- كما أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في التعمق في دراسة معايير إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها والعوامل التي تؤثر في نجاح تطبيقها، حيث تؤكد هذه الدراسات على أهمية التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، بناء فرق العمل، التحسين المستمر للجودة، التعليم والتدريب المستمرين استخدام أنظمة الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية، وتحسين العلاقة مع الموردين كمتطلبات ضرورية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في أية مؤسسة.

5- مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: من أجل توضيح ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فقد تم إجراء بعض المقارنات والتي تم عرضها على النحو التالي:

- تبحث هذه الدراسة في إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية اعتمادا على ثلاث متغيرات متكاملة هي: مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة) في حين نجد أن الدراسات السابقة وخاصة المحلية منها ركزت بشكل خاص على مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، كما ركز بعضها على معوقات تطبيقها فقط.

- عالجت معظم الدراسات السابقة موضوع إدارة الجودة الشاملة من خلال إبراز وتقييم النتائج المترتبة عن تطبيقها على أداء المؤسسات ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية بالتركيز على مجموعة من المعايير (الربحية، المبيعات، الحصة السوقية....إلخ) من جهة، كما عالجت دراسات أخرى مدى تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة على جودة ما تقدمه المؤسسات من منتجات وخدمات، وتفترض هذه الدراسات

التطبيق المسبق لهذا لنظام إدارة الجودة الشاملة بجميع عناصره، أما الدراسة الحالية فتفترض أن المؤسسات محل الدراسة لا تطبق هذا النظام، وتبحث في مدى إمكانية تطبيقه فيها.

- اعتمدت هذه الدراسة في تحديد مستوى الاختلاف في جاهزية المؤسسات الصناعية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على خصائص المؤسسات في حد ذاتها (كالحجم، العمر، القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة، ملكية المؤسسة التصدير، التوجه نحو التصدير، الحصول على شهادة الايزو 9001، التوجه نحو الحصول على شهادة الايزو 9001، وجود مصلحة أو قسم للجودة)، في حين اعتمدت أغلب الدراسات السابقة، وخاصة المحلية منها في تحديد مستويات الاختلاف اعتمادا على الخصائص الشخصية للأفراد العاملين في المؤسسة (كالجنس، السن المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة..)، أو تحديد مستوى الاختلاف بناءا على معيار واحد فقط من حيث نوع المؤسسة أو حجمها.

- وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة تتفق كثيرا مع الدراسة التي قام بها كل من (الصمادي.م، والخوالدة.خ) التي جاءت بعنوان تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإمارة دبي حيث اعتمدت الدراسة على إبراز اختلاف مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات محل الدراسة باختلاف خصائصها من حيث سنة التأسيس، عدد العاملين، ورأس مالها. كذلك الدراسة التي قام بها سمير أحمد حسن صالح التي جاءت بعنوان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة دراسة مقارنة بين الشركات الصناعية العاملة في مدينة عبد الله الثاني بن الحسين، والتي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتعرف على الفروقات في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين الشركات محل الدراسة باختلاف: حجم الشركة، عمر الشركة، القطاع الصناعي، ممارسة النشاط التصديري، والتوجه نحو التصدير في حالة عدم ممارسة النشاط التصديري، ويمكن تحديد أوجه التشابه فيما يلي:

- تهتم هذه الدراسة بنفس قطاع النشاط الذي أجريت فيه الدراستين السابقتين وهو في قطاع الصناعة.
- اعتمدت هذه الدراسة مثلها مثل الدراستين السابقتين على استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات والذي وجه إلى أحد إطارات الإدارة العليا في المؤسسات محل الدراسة.
- اعتمدت هذه الدراسة مثلها مثل الدراستين السابقتين في إجراء عمليات المقارنة بين المؤسسات محل الدراسة بناءا على الخصائص التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة.

تتفق هذه الدراسة مع هاتين الدراستين في النقاط السابقة الذكر إلا أنها تختلف عنهما في الجوانب التالية:

- التوسع في المعايير المعتمدة في المقارنة بين المؤسسات محل الدراسة، مقارنة بالمعايير المعتمدة في الدراستين السابقتين ، حيث تبنى الدراسة التي قام بها كل من (الصمادي.م، والخوالدة.خ) على 03 معايير السابقة الذكر، وتعتمد الدراسة التي قام بها سمير أحمد حسن صالح على 05 معايير السابقة الذكر، في حين شملت الدراسة الحالية 09 متغيرات للمقارنة، وتعتبر المعايير التي أضافتها هذه الدراسة ولم تركز عليها كلا الدراستين السابقتين لها أهمية بالغة في تحديد مدى جاهزية المؤسسات محل الدراسة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بها، كما يبنى نموذج الدراستين السابقتين على درجة اختلاف تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة باختلاف المعايير المعتمدة في المقارنة في كل دراسة. بينما يبنى نموذج هذه الدراسة على ثلاث مؤشرات تحدد مدى جاهزية المؤسسات محل الدراسة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والمعوقات التي تؤثر على نجاح تطبيقها وبهذا يعتبر نموذج الدراسة المعتمد في هذه الدراسة أشمل من نماذج الدراسة المعتمدة في الدراستين السابقتين.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإدارة والجودة ونظام إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

في ظل العولمة واقتصاد السوق أصبحت المؤسسة تواجه تحديات كبيرة ومتنوعة، نتج عنها زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الحكومية ومؤسسات الأعمال في القطاع الخاص، وما يفرضه هذا النوع من المنافسة من متطلبات في تطوير أساليب الأداء، والاستفادة من الثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم وصولا إلى خدمة متميزة أو منتج يكون أكثر قدرة على الصمود في الأسواق التي أصبحت تتعامل مع زبون أكثر وعيا وتطلعا لخدمة أو منتج أكثر تميزا.

في ظل هذه التحديات أصبحت العملية الإدارية مفتاحا لتحقيق التنمية الاقتصادية في شتى الميادين الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية... وغيرها، كما أدرك القائمون على هذه العملية الإدارية أهمية الأساليب الإدارية الحديثة ودورها في مواجهة الظروف التي أصبحت أكثر تعقيدا وغموضا، وقد تجسد هذا الإدراك في اعتماد الجودة وأسلوب إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يساعد المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ويحقق لها ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي.

ومن هذا المنطلق يأتي هذا الفصل لتحديد الإطار المفاهيمي للعملية الإدارية، والجودة، ونظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره من أهم الأساليب التسييرية الحديثة في إدارة شؤون المؤسسة، وذلك وفقا للخطة التالية:

المبحث الأول: ماهية الإدارة وتطورها التاريخي

المبحث الثاني:ماهية الجودة

المبحث الثالث: ماهية إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: ماهية الإدارة وتطورها التاريخي

تعتبر الإدارة من أقدم الأنشطة التي مارسها الإنسان على وجه الأرض، حيث بدأ لأول مرة بإدارة وتدبير أمور حياته بطريقة غير مقصودة ليضمن لحياته البقاء والاستمرار. وتزداد الحاجة إليها عندما يكون العمل جماعيا، وذلك لتحديد فريق العمل وواجبات كل فرد فيه، والتنسيق ما بين أفراد المجموعة الواحدة لتحقيق الهدف الأساسي الذي تم تشكيل الفريق من أجله.

وتكمن أهمية الإدارة بالنسبة للمؤسسات في الوقت الحاضر في توجيهها نحو تحقيق أهدافها، وذلك بتحديد النشاطات التي يقوم الأفراد بانجازها، وإحداث تفاعل بين عناصر الإنتاج المادية، المالية، والبشرية لإنتاج السلع والخدمات بأقل تكلفة وبأعلى جودة ممكنة.

المطلب الأول: ماهية الإدارة

تحظى الإدارة بجانب كبير من الأهمية نظرا لتغلغلها في جميع أوجه النشاط الإنساني، فمصطلح الإدارة غير محدد بدقة، كونه يحمل معاني ومفاهيم مختلفة يمكن توضيحها فيما يلي:

أولا: مفهوم الإدارة

إذا تتبعنا كلمة الإدارة ونشأتها نجد أن هذه الكلمة أصلها لاتيني مشتقة من كلمة (Ad, Ministratio) والتي تعني تقديم خدمة (to serve)، وتقابل باللغة الفرنسية(Administration) التي تعني أداء وتحقيق غرض ما، والتي تدل على الإدارة العامة(بمعنى الأنشطة الحكومية)، ونجد باللغة الانجليزية كلمة (Management) التي ظهرت في أوائل القرن العشرين في الدول الأنجلوساكسونية بالولايات المتحدة الأمريكية في ضوء الأفكار التي قدمها هنري فايول في نهاية القرن التاسع عشر لتدل على الإدارة في القطاع الخاص لتعني إدارة الأعمال بمعنى أنشطة العملية الإدارية والمهارات البشرية والمادية.[1]

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة التفرقة بين مفهومي الإدارة العامة Public Administration وإدارة الأعمال Business Administration حيث: [2]

---

[1] – بشير العلاق، (2008): **مبادئ الإدارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 15-17.

[2]– زكريا الدوري وأخرون، (2010): **مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص33-34.

تعتبر الإدارة العامة تطبيق مفصل ومنظم للقانون العام، بحيث تمثل كافة النشاطات الإدارية الحكومية من تنفيذية وقضائية وتشريعية، والتي تهدف إلى تقديم الخدمة لكافة قطاعات الشعب، وتملك الدولة فيها أدوات الإنتاج بما يؤكد سيادتها، وللإدارة العامة منظورين أساسيين:

- **منظور تكاملي:** ويشمل العمليات والأنشطة الحكومية المختلفة من تعليمية، وصحية، وأمنية، وتخطيطية واقتصادية...إلخ.

- **منظور إداري:** ويشمل تطبيق الوظائف الإدارية المختلفة في العمل الإداري الحكومي من تخطيط، وتنظيم وتوجيه، ورقابة، وتقاس المنفعة في الإدارة العامة من منظور تحقيقها للمنفعة العامة، إذ أنها لا تسعى إلى تحقيق الربح.

أما إدارة الأعمال فتشمل عملية استخدام مختلف موارد المؤسسة مادية وبشرية ومعنوية لتحقيق أهداف معينة، وتتكون من جميع العمليات الإدارية التي تؤديها المشروعات ذات الطابع الاقتصادي. وتهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق الربح من خلال إشباع حاجات مادية أو معنوية لقطاعات محددة ومتنوعة، ويملك فيها الأفراد وسائل الإنتاج.

وفي ظل تنامي مفاهيم العمليات الإدارية أصبحت إدارة الأعمال تسعى إلى تحقيق غاية أساسية تهدف إليها المؤسسة في البقاء والنمو والاستمرار في بيئة أعمالها، خاصة في ظل اشتداد المنافسة العالمية الأمر الذي قلص مؤخرا من الفرق بين مفهومي الإدارة العامة وإدارة الأعمال، واعتبار كلمتي (Management) و(Administration) مترادفتان.

ولا يقتصر تطبيق العملية الإدارية في القطاع العام أو في القطاع الخاص فقط، بل هناك مؤسسات أخرى لا تهدف إلى تحقيق الربح مثل النوادي، والاتحادات والجمعيات...إلخ.

ويستخدم مصطلح الإدارة (Management) في اللغة العربية بعدة طرق وليعني مدير/ مديرة، فعاليات ووظائف إدارية، جهاز إداري، علم وتخصص الإدارة.[1]

ثانيا: تعريف الإدارة

لقد تعددت التعريفات التي أعطيت للإدارة بتعدد آراء الباحثين ونظرتهم لمكونات الوظيفة الإدارية على أساس عملي، حيث عبر الكثيرون من الكتاب والعلماء عن معنى الإدارة بطرق مختلفة، ويمكن استعراض أبرز ما قدمه هؤلاء حول الإدارة من تعريفات للإلمام بها فيما يلي:

[1]– زكريا الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 22.

– يعرفها فريدريك تايلور بأنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون به بأحسن طريقة وأرخصها".[1]

– ويعرفها هنري فايول في كتابه الإدارة العامة والصناعية بقوله:"الإدارة تعني بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب".[2] فالإدارة حسب فايول هي مجموعة من الأنشطة والوظائف التي يمارسها الأفراد بطريقة متكاملة ومتناسقة.

– ويعرفها تشيستر برنارد في كتابه أعمال المدير بأنها:"ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته".[3]

– ويقول شيلدون أن:"الإدارة وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات، والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية، وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع، والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ".[4]

– ويعرفها بترسون بلومان بأنها:"أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهدف جماعة إنسانية معينة".[5] فالإدارة هنا تهتم بتحديد الأهداف وتحقيقها مع جماعة من الناس وبواسطتهم، وإن نجاح الإدارة يتوقف على مدى تحقيق تلك الأهداف.

– ويقول دانيال جريفت أن:" الإدارة تقوم أساسا على عملية اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف، وأن الوظيفة المركزية في عملها هو التوجيه والرقابة على عملية اتخاذ القرارات".[6]

– ويعرفها ريتشارد دافت:"الإدارة هي انجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية".[7] ويقصد بالموارد هنا الموارد البشرية، الموارد المادية الموارد المالية، المعلومات والأفكار، والوقت المتاح لإنجاز العمل.

وتستخدم كلمة "إدارة " أو " الإدارة" في العديد من المجالات للدلالة على مضامين ومعاني مختلفة، ويرى أحد علماء الإدارة Ivancevich وزملاؤه أن كلمة إدارة تستخدم للدلالة على أحد الأمور الأربعة التالية:[8]

---

[1]– محمد رسلان الجيوشي وجميلة جاد الله، (2008): **الإدارة علم وتطبيق**، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ص 18.

[2]– عمر محمد دره، (2009): **مدخل إلى الإدارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ص17.

[3]– زكريا الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص22.

[4]– عمر محمد دره، مرجع سبق ذكره، ص17.

[5]– محمد رسلان الجيوشي وجميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص19.

[6]– زهير بغول، (نوفمبر 2011): **الإدارة المفهوم والوظائف**، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص14.

[7]– المرجع نفسه، ص15.

[8]– حسين حريم، (2010): **مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة**، الطبعة الثانية، دار الحامد، عمان، الأردن ص ص18– 19.

- **الإدارة بمعنى عملية:** وهو المفهوم الأكثر شيوعا بين أوساط المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والتنظيم، والمقصود هنا أن الإدارة تمثل عملا أو نشاطا أو مجموعة من الأنشطة، قد أنجزت بشكل جيد أو غير جيد، فالإدارة في هذا السياق هي: عملية تتضمن وظائف وأنشطة محددة(تخطيط، وتنظيم وتوجيه، ورقابة) ينبغي على المدير القيام بها استرشادا بمبادئ وأسس معينة.
- **الإدارة بمعنى علم:** وتشير الإدارة هنا إلى حصيلة معرفية متراكمة من النظريات والمبادئ والأسس والمفاهيم التي يمكن تعلمها، والهدف من دراسة الإدارة هو تعلم وفهم تلك النظريات والمبادئ، وكيفية تطبيقها في عملية الإدارة.
- **الإدارة بمعنى الأفراد:** فكلمة إدارة هنا تشير إلى الناس (المديرين) المعنيين بانجاز العملية الإدارية وهنا لا يجب إهمال دور الأفراد الذين يعملون مع المديرين في تحقيق أهداف المنظمة.
- **الإدارة بمعنى مهنة:** وهنا يمكن النظر إلى الإدارة باعتبارها مهنة مثل مهنة المحاماة، والهندسة والتدقيق... وغيرها، فالفرد الذي يكرس حياته للإدارة يتدرج ويتقدم عبر سلسلة متتابعة من الأنشطة، وأحيانا التحديات الجديدة.

مما سبق يمكننا ربط المفاهيم المختلفة للإدارة على النحو التالي: إن الأفراد الذين يرغبون في ممارسة مهنة في الإدارة (كمدير) عليهم أن يدرسوا علم الإدارة كوسيلة نحو ممارسة عملية الإدارة.

ومن هنا يمكن تعريف الإدارة بأنها العملية التي يقوم بها فرد أو أكثر لتنسيق أنشطة وأعمال الآخرين ورأس المال والمواد والتقنيات لتحقيق نتائج ذات جودة عالية لا يمكن تحقيقها من خلال الجهود الفردية.

ثالثا: خصائص الإدارة

تتميز الإدارة بعدة خصائص أهمها:[1]

1- أن الإدارة نشاط إنساني يتكون من وظائف تشكل في مجموعها ما يصطلح عليه بالعمل الإداري وهو نشاط متميز عن باقي الأنشطة الإنسانية الأخرى، لكونه يتميز بالشمول والترابط.

2- أن الإدارة تشكل حلقة دائرية تبدأ بعملة التخطيط، وتنتهي بعملية الرقابة

3- أن الإدارة تختص بتحقيق أهداف معينة تتفق عليها مجموعة أشخاص، على اعتبار أن جوهر العملية الإدارية هو توجيه جهود مجموعة من الأشخاص من أجل تحقيق هدف، أو أهداف محددة مسبقا.

[1]- زهير بغول، مرجع سبق ذكره، ص ص15- 16.

4- أن الإدارة عملية منتجة، فبواسطتها تحصل المؤسسة على كل مستلزماتها من موارد بشرية ومالية وتكنولوجية وغيرها.

5- أن الإدارة تختص بالعنصر الإنساني في العمل، حيث ينظر رجال الإدارة إلى الإنسان ككيان ديناميكي متحرك له دوافعه ورغباته، وأن هذه الدوافع والرغبات هي التي تثيره وتتحكم فيما يظهره من سلوك وعلى الإدارة أن تتعامل مع هذا السلوك، بل ينبغي أن تكون طرفا فيه وألا تنفصل عنه.

6- أن الإدارة لا تظهر إلا مع وجود العمل الجماعي، ذلك لأن تحقيق الأهداف يتطلب توافر جهد مجموعة من أفراد يتمايزون في تخصصاتهم، ويصبح عمل الإدارة في هذه الحالة هو التوجيه والتنسيق بين هذه التخصصات.

7- أن الإدارة علم قائم بذاته، فهي تقوم على استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المشكلات بغض النظر عن طبيعتها، معتمدة في ذلك على التقنيات والطرق الكمية، وما يتطلب تطبيقها من استعمال مكثف للحاسوب، سواء تعلق الأمر بتخطيط الإنتاج، تخطيط الاستثمار، دراسة السوق...إلخ.

8- أن الإدارة فن كونها تتطلب اللجوء إلى التقدير والمحاكمة الشخصية، قصد معالجة الجوانب غير الكمية للعمل الإداري، وعلى رأسها الجوانب الإنسانية.

9- أن الإدارة مهنة كونها تحقق المعايير المتعارف عليها كتراكم المعارف والخبرات عبر الزمن، وتحمل الإداري الممتهن للمسؤوليات الاجتماعية، وتحليه بأخلاقيات المهنة.

رابعا: أهمية الإدارة

تنبع أهمية الإدارة نتيجة ظهور العديد من الظواهر والتغيرات والتطورات في مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وتجدر الإشارة إلى أن ظهور أهمية الإدارة كان سببه الرئيسي هو الثورة الصناعية وما تبعها من تطورات. ويمكن إبراز أهم المتغيرات التي كانت بمثابة العوامل التي أدت إلى إبراز أهمية الإدارة كعنصر حيوي وفعال في نجاح الأعمال فيما يلي:[1]

1- كبر حجم المشروعات: مع بدء كبر حجم المؤسسات وزيادة القوى العاملة فيها وتوسعها وتنوع إنتاجها أصبح من الضروري تنسيق الجهود وتوجيهها والرقابة عليها، الأمر الذي أصبح يتطلب وجود إداريين أكفاء لديهم الخبرة والمعرفة الإدارية الكافية لرسم السياسات، وإدارة وتوجيه الجهود البشرية داخل المشروع نحو تحقيق الهدف المنشود.

[1]- عمر محمد دره، مرجع سبق ذكره، ص ص15- 16.

2- فصل الملكية عن الإدارة: نظرا لكبر حجم الشركات وضخامة رؤوس أموالها، فقد أصبحت المهام الإدارية متعددة ومعقدة، لا يمكن لمالكها القيام بها أو تنسيقها، لذلك ظهرت فلسفة حديثة في الفكر الإداري مفادها ضرورة فصل الإدارة عن الملكية، مما أدى إلى ظهور طبقة من المديرين المتخصصين لتحقيق أهداف المؤسسات ومصالح مالكيها ومصلحة أفراد المجتمع، وهذا ما يعطي أهمية كبيرة للإدارة.

3- ظهور النقابات العمالية: مع توسع حجم المشروع والإنتاج زادت مشاكل العمال في المشروع، وظهرت نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال، وتطورت هذه النقابات إلى أن أصبحت من القوة والمكانة بحيث يهابها أصحاب الأعمال، وأيقنوا أنهم بحاجة إلى سياسات إدارية جديدة، وإدارة جيدة تعي أهمية التوفيق بين مصالح العنصر البشري من جهة، ومصالح المشروع من جهة أخرى.

4- ظهور التنمية والتطورات الاقتصادية: أبرزت التطورات الاقتصادية التي مرت بها الدول بعد الثورة الصناعية والتطورات التي تمر بها الآن مدى أهمية الإدارة، والدور الحيوي الذي تقوم به في التنسيق بين عناصر الإنتاج، وتنفيذ خطط التنمية بنجاح، وتنمية الموارد وتطويرها، وهذا ما دعا أغلب الدول وخاصة المتقدمة منها إلى التركيز على عنصر الإدارة، ومتابعة مظاهر التقدم في مجالات العلوم الإدارية من أسس ونظريات، وذلك حتى تتمكن المنشآت الاقتصادية من ممارسة عملها الإداري على أساس سليم وبشكل ناجح.

5- التدخل الحكومي: من أبرز العوامل التي أبرزت أهمية الإدارة هو زيادة التدخل والرقابة من قبل الحكومات على أعمال التجارة والصناعة، وعلى الأخص في البلدان النامية، التي أخذت بتطبيق النهج الاشتراكي الذي يلقي على الدولة مسؤوليات كبيرة في إدارة الأمور الاقتصادية، والتجارية والخدمية بنجاح إن هذا التدخل من قبل الحكومات أوضح أهمية الإدارة كوسيلة تستخدمها الحكومات في سبيل تنظيم هذا التدخل وهيمنة الحكومة، وسيطرتها على مجالات الحياة في البلد، وذلك من خلال سن القوانين التي تنظم أمور العمل، ووضع السياسات الإدارية والتنظيمية السليمة التي تكفل تحقيق النجاح في التدخل الحكومي في ميدان الصناعة والتجارة بشكل خاص، والحياة العامة بشكل عام.

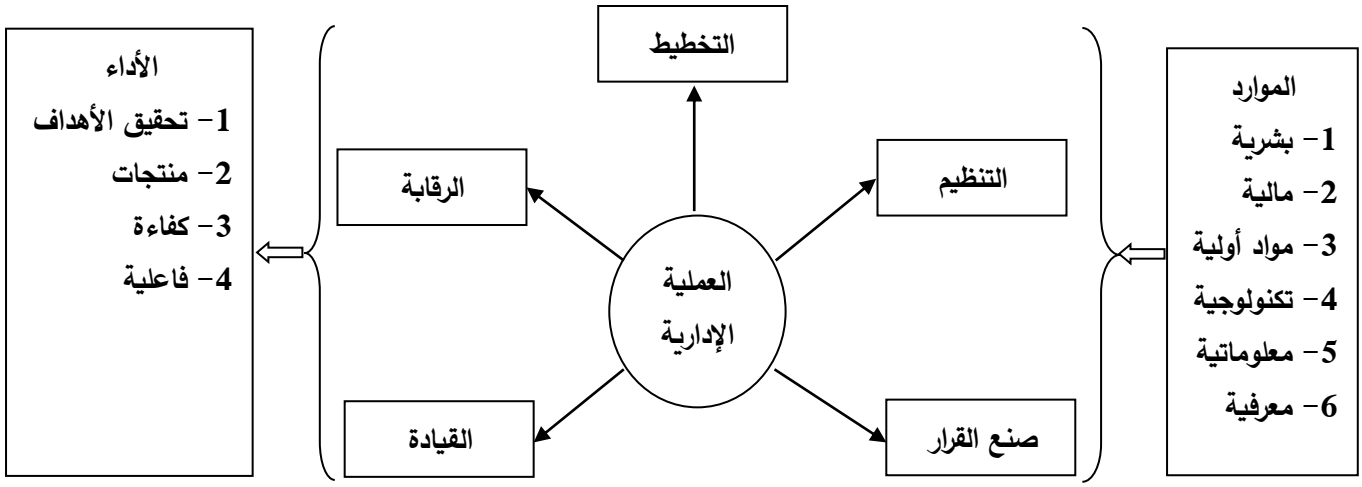
6- تطور ظاهرة العولمة : أدت ظاهرة العولمة إلى خلق سوق عالمية مفتوحة، ازدادت بها حدة المنافسة مما زاد الطلب على المهارات الإدارية المتخصصة القادرة على الإبداع والابتكار لتحقيق مزايا نسبية في الأسواق الخارجية.

7- سرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية: الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط الإستراتيجي والتنبؤ بهذه المتغيرات ومواجهتها.

المطلب الثاني: الوظائف الإدارية

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المؤسسات بغض النظر عن اختلاف مجال نشاطها(صناعي، تجاري، خدمي)، كما يقوم بها كل المديرين من مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافية أو دنيا)، وتشمل عملية الإدارة على خمس وظائف أساسية هي:[1] التخطيط، التنظيم، صنع واتخاذ القرار، القيادة، الرقابة. والشكل التالي يوضح هذه الوظائف.

الشكل (02): الوظائف الإدارية



المصدر: عمر محمد دره، مرجع سبق ذكره ص:19

وتعتبر العملية الإدارية متكاملة ذلك لأن الوظائف الخمسة السابقة الذكر مترابطة ومتداخلة، وكل منها يؤثر في الوظائف الأخرى ويتأثر بها. وفيما يلي عرضا موجزا لكل وظيفة من هذه الوظائف.

أولا: التخطيط

يعتبر التخطيط أول وظيفة تمارس ضمن الوظائف الإدارية الأخرى، وتسبقها جميعها. وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تضعها المؤسسة وفق معايير محددة، وبناء على التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها. ويتضمن التخطيط تحديد غايات المؤسسة وأهدافها، ونتائجها المستقبلية المراد تحقيقها، وتوضيح الأنشطة والفعاليات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والنتائج.

[1]- عمر محمد دره، مرجع سبق ذكره، ص19.

فالتخطيط هو عمل يسبق التنفيذ، والتنبؤ هو جزء أساسي في عملية التخطيط، ويعتبر التخطيط نقطة الانطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة، ويؤدي التخطيط الجيد إلى التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة كما يزيد من التفاهم والتعاون بين الأفراد، ويؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل تكلفة الإنتاج، ورفع الجودة في المنتجات.

ثانيا: التنظيم

تعنى وظيفة التنظيم بترجمة الأهداف والخطط والإستراتيجيات إلى الواقع العملي التنفيذي، وهنا يتم توزيع المهام والنشاطات بين الأفراد والاختصاصات بين الوحدات، والتنسيق فيما بينها لضمان توحيد وتكريس جهود الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وتتضمن وظيفة التنظيم مجموعة من العناصر منها: تخصيص العمل، تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، المهام التنفيذية والاستشارية، تصميم الوظائف، التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية، التغيير والتطوير التنظيمي، نطاق الإشراف، إدارة الاجتماعات، إدارة الصراعات، إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة ... وغيرها في سبيل تحقيق الأهداف.

ثالثا: صنع واتخاذ القرار

تهتم هذه الوظيفة بتحديد المشاكل، واختيار أفضل البدائل المطروحة لحل المشكلة موضع البحث وتتمثل نقطة البداية في التحديد الدقيق للمشكلة، وتجميع وتحليل البيانات المتعلقة بها، تمهيدا للوصول إلى أفضل بديل، ثم تأتي بعد ذلك عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة وفق معايير معينة، ويترتب على عملية المفاضلة اختيار أفضل بديل لحل المشكلة، ويتبع ذلك عملية المتابعة والتغذية العكسية للتعرف على مدى صحة القرار ومدى مساهمته في حل المشكلة.

رابعا: القيادة

تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية فهي تمكن المديرين من التأثير في المرؤوسين بحماس وثقة لانجاز الأعمال المكلفين بها، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، فالقيادة هي العمليات المستخدمة لجعل أفراد التنظيم يعملون معا لتحقيق مصالح وأهداف المؤسسة، وتتكون القيادة من أربعة أنشطة رئيسية هي:[1]

1- تشجيع الأداء المرتفع من جانب المرؤوسين.

2- التحفيز أو زيادة دافعية الأفراد لبدل مزيد من الجهد.

[1]- عمر محمد دره، مرجع سبق ذكره، ص21.

3- التعامل مع الأفراد والجماعات.

4- الاتصال والعلاقات الشخصية مع الآخرين.

خامسا: الرقابة

تمثل الرقابة آخر وظيفة في العملية الإدارية، وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم، ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط. وتعنى بقياس الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها، ومعرفة مستويات أداء الأفراد والجماعات، ومقارنتها بالمعايير الموضوعة، واكتشاف الانحرافات التصحيحية اللازمة وتعتبر الرقابة وسيلة لتطوير وتحسين الأداء.

مما سبق يتضح أن الإدارة هي نشاط يرتبط بالعمل الجماعي، يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة، والعمل على تنمية موارد جديدة. وإن هذا العمل يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية من تحديد للأهداف إلى تخطيط وتنظيم وتجميع وتنمية للموارد والتنسيق والتوجيه، بالإضافة إلى الرقابة وتقييم الأداء.

هذه الوظائف الإدارية ليست منفصلة عن بعضها بل هي مترابطة، بمعنى أن النجاح في تأدية أي منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف، فالإدارة بهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملا محددا يسهم في تحقيق الهدف العام للنظام، وبالتالي فإن القصور في أداء أحد هذه الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والخلل والتخلف.

والنشاط الإداري لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة، بل يمتد أفقه إلى فترات مقبلة تحتاج إلى التنبؤ والتقدير كأساس لاتخاذ القرارات، واختيار أساليب العمل. كما أن العمل الإداري لا يتحقق بمعزل عن البيئة المحيطة بل أن تلك البيئة تؤثر تأثيرا مباشرا في إمكانيات الإدارة ، وعلى أسس اختيارها لسبل العمل، وكذلك تتأثر البيئة بما تنتجه الإدارة.

المطلب الثالث: التطور التاريخي للفكر الإداري

رغم أن الإدارة بمفهومها العام مورست بأشكال مختلفة من قبل الحضارات القديمة، إلا أن المعرفة عن الفكر الإداري لم يبدأ تدوينها إلا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، فمع ظهور الثورة الصناعية احتاج المديرون إلى وضع نظام لإدارة أعمالهم، من أجل مواجهة الطلب على السلع والخدمات والعمل على تخفيض التكاليف وزيادة الجودة والإنتاجية.

وللتعرف على ما آلت إليه علوم الإدارة في الوقت الحاضر سيتم فيما يلي إعطاء لمحة موجزة عن التطور التاريخي لعلم الإدارة، من خلال تقسيمها إلى عدة مدارس فكرية تتكامل في فروضها، وتتطور وفق اعتبارات زيادة الحجم ونوعية التطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات.

أولا: الفكر الإداري في الحضارة الإسلامية

تعتبر الحضارة الإسلامية من الحضارات التي أسهمت كثيرا في الفكر الإداري، حيث عرف المسلمون العديد من المبادئ والمفاهيم الإدارية المختلفة، وطبقوها في إدارة شؤون الدولة في مختلف المجالات السياسية، والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية. ومن أهم تلك المفاهيم:[1]

1- اعتبار العمل الحكومي خدمة لإشباع حاجات المواطنين.

2- اختيار العاملين في الدولة على أساسي مبدأ الجدارة والأصلح والأمانة.

3- إنشاء الدواوين والوزارات وتنظيم القضاء والبريد.

4- تحديد مصادر دخل الدولة، وتنظيم الجباية، وأوجه الصرف، والفئات التي يجب على الدولة رعايتهم.

5- وضع أسس التعامل التجاري ونظام المعاملات وأحكام تبادل السلع والمنافع والبيع والشراء.

6- التنظيم الاجتماعي ورعاية المواطنين والأسرة بشكل عام.

7- تطبيق مفهوم الرقابة على عمال الدولة، ومسؤولية الحاكم عن رقابة ومتابعة أعمال ولاته.

8- تطبيق مبدأ اللامركزية في إدارة الدولة.

9- استخدام مبدأ التدرج في السلطة.

10- استخدام القيادة التشاورية وممارسة الوظائف الإدارية الأربعة: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

وإذا كانت المنشآت هي مؤسسات تهدف إلى تحقيق المردود الاقتصادي، فإن الإسلام قد وضع الأسس لأداء مختلف الوظائف الإدارية لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وقد احتوى القرآن الكريم من النصوص والآيات ما يشمل كل جوانب العملية الإدارية.

[1]- موفق حديد محمد، (2001): **الإدارة: المبادئ، النظريات والوظائف**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص ص 65-69.

ثانيا: المدرسة الكلاسيكية

تمتد الفترة الكلاسيكية للفكر الإداري من منتصف القرن التاسع عشر حتى بداية سنة1950، تركز جميع نظرياتها على أهمية الوسائل المادية في رفع مستوى الإدارة، وتحقيق أعلى كفاية إنتاجية.[1] ومن أهم النظريات التي ظهرت خلال هذه الفترة:

1- نظرية الإدارة العلمية: من أهم روادها ومفكريها:

1-1- فريديريك بايلور [1856-1915]: مؤسس حركة الإدارة العلمية الحديثة، وصاحب كتاب مبادئ الإدارة العلمية عام1911، والذي يعتبر لبنة من لبنات تطور الفكر الإداري وتوثيقه، ومن أهم المبادئ التي جاء بها:[2]

- التخصص الدقيق للعمل.
- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل.
- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات.
- وضع نظام للحوافز مبني على أساس دفع الأجر حسب القطعة المنتجة.
- فصل التخطيط عن التنفيذ.

كما اكتشف تايلور أسلوبا لرفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة للعاملين في العملية الإنتاجية، حيث عمل على تجزئة العمل الرئيسي، والتعرف على الحركات التي يتطلبها أداء كل جزء لتحديد الأسلوب الأمثل لأداء كل عمل، والتخلص من الحركات الزائدة.

1-2- هنري جانت [1861-1919]: وهو مهندس صناعي قام بتعديل نظرية تايلور القائمة على "نظام إنتاج الوحدات" واستبدلها "بنظام أجر المهمة والمكافأة" سنة1901 حيث أكد على إعطاء أجر معين يوفر معيشة مقبولة للعامل بغض النظر عن إنتاجيته، ثم يعطي الحوافز التشجيعية مقابل الزيادة في الإنتاج. واهتم أيضا بدراسة نظم الرقابة في جدولة الإنتاج في المصنع، وطور خرائط جانت التي لا تزال شائعة الاستعمال حتى وقتنا الحاضر، وقام الباحثون بتكييفه للتطبيق في الجدولة المحوسبة، وهي عبارة عن رسومات بيانية تستخدم لتخطيط عمليات الإنتاج، وجدولتها زمنيا، والرقابة على الآلات والعمال وانسياب العمل.

1-3- الزوجان فرانك وليليان جيليرت[1878-1972]: سعى فرانك وليليان جيليرت إلى تطوير الإدارة حيث ركزا على الإنتاجية والكفاءة، من خلال تطوير دراسة الحركة والزمن، وتبسيط الإجراءات لإيجاد أفضل

---

[1]- علي حسين، (2008): **نظرية القرارات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص32.

[2]- زياد رمضان وآخرون، (2012): **المفاهيم الإدارية الحديثة**، الطبعة الحادية عشر، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، ص40.

الطرق لأداء العمل. تأثر فرانك كثيرا بأعمال تايلور من حيث دراسة الحركات، ومراقبة النشاط العمالي وتقييم الأداء، كما اهتم بالتصميم الداخلي للمصنع من حيث مواقع الآلات والأدوات والمواد والعمال، بما يكفل التشغيل الاقتصادي له. أما ليليان التي نشرت كتاب علم النفس والإدارة فقد بينت أهمية الترابط بين هذين العلمين، وتأثير تطبيقات علم النفس على العملية الإدارية، كما اهتمت بعد وفاة زوجها بالجانب الإنساني من العملية الصناعية كتحديد أيام العطل المعيارية، جدولة فترات الراحة، وتحديد فترات الغذاء.

2- نظرية التقسيم الإداري: يعتبر هنري فايول [1841-1925] من أهم رواد هذه النظرية، جاء بمفهوم العملية الإدارية، ومبادئ التنظيم لدراسة طبيعة الإدارة، حيث قسم وظائف المنظمة في كتابه المشهور "الإدارة العامة والصناعية" إلى ست وظائف:[1] أنشطة فنية للإنتاج والصناعة، أنشطة تجارية تتضمن عمليات الشراء والبيع، أنشطة مالية تتعلق بالبحث عن الأمثلية في توظيف رؤوس الأموال، أنشطة تتعلق بالصيانة لحماية الممتلكات والأشخاص، أنشطة محاسبية خاصة بالحسابات والميزانية، وأنشطة إدارية تتعلق بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

كما طور مبادئ الإدارة وحددها في 14 مبدأ أهمها: التخصص وتقسيم العمل، وحدة الأوامر ووحدة التوجيه، الانضباط والالتزام من قبل العاملين، روح التعاون، المكافأة والتعويض وتدرج السلطة...الخ. وأكد فايول أن هذه المبادئ ليست ثابتة ومحددة وصالحة للتطبيق في كل مكان وزمان، وفي كل الظروف والمجتمعات، على العكس فهي تتميز بالمرونة تبعا لأي طارئ أو تغير في الظروف الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، أين يكون تطبيقها يتلاءم بحسب تنظيم المؤسسة وطبيعتها وحجمها.

3- النظرية البيروقراطية: من أشهر روادها ماكس ويبر[1864-1920] وهو أول من تحدث عن مفهوم البيروقراطية، والشكل البيروقراطي من التنظيمات الإدارية، والتي تعني الشكل الذي تم بناؤه على أساس مجموعة من القواعد والإرشادات العقلانية والرسمية، مع التركيز على الكفاءة الفنية عند المقارنة بين العاملين لتحديد أيهم أفضل لتولي العمل.[2]

ومن خلال دراسته للحضارات القديمة وتطور المجتمعات الإنسانية توصل إلى تحديد ثلاث أنواع من السلطات هي: السلطة التقليدية التي تعتمد على التقاليد والأعراف، والسلطة الشخصية التي تعتمد على سمات الفرد، والسلطة القانونية العقلانية التي تعتمد على قواعد وأسس وقوانين موضوعية تطبق

---

[1]- بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص21.

[2]- علي الشريف، (2002): **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية، مصر، ص 48.

في المؤسسة.[1] وتشير السلطة القانونية إلى البيروقراطية التي تعبر عن نموذج من العلاقات الرشيدة يقوم على مجموعة من القواعد المجردة أهمها:[2]

- التسلسل الرئاسي للسلطة.
- فصل المصلحة العامة عن المصلحة الشخصية.
- التحديد الدقيق للعمل.
- ثبات الأجر ودوام الوظيفة.
- التقدم والتطوير الوظيفي.
- وجود القواعد والأنظمة والإجراءات التي تبين خطوات العمل الواجب إتباعها من قبل الأفراد في المؤسسة.

وقد حققت النظرية البيروقراطية العديد من المزايا كونها قضت على المحسوبية، وحققت التكامل بين جهود العاملين وتوزيعهم حسب اختصاصاتهم، إلا أنها تجاهلت آثار البيئة واعتبرت المنظمة نظام مغلق كما أنها أهملت الجانب الإنساني للعاملين واعتبرتهم آلة، وانتهجت المركزية الشديدة في التخطيط واتخاذ القرارات وما ينتج عنها من سلبيات في تنفيذ الأعمال، كما اعتمدت التنظيم الرسمي وعجزها عن استيعاب التنظيم غير الرسمي، ومعالجة المشكلات الطارئة، واستيعاب التطور التكنولوجي.[3]

من خلال دراسة وتحليل المبادئ والمفاهيم التي قامت عليها النظريات المختلفة للفكر الكلاسيكي يمكننا استخلاص أهم إسهاماتها في الفكر الإداري كما يلي:

- التأكيد على اعتبار الإدارة علم كالعلوم الأخرى له أسس ومبادئ.
- تحديد عناصر العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم وتوجيه ورقابة).
- بادرت بدراسة الوظائف والمهام وأكدت على أهمية اختيار العاملين وتدريبهم.
- أبرزت أهمية تعويض العامل تبعا للأداء.
- هذه النماذج وضعت الأسس والقواعد العلمية التي مازالت تستخدم في تصميم مختلف الهياكل التنظيمية إلى وقتنا الحاضر مثل تبسيط العمل، وتحليل الوظائف وتعيين واختيار العاملين وغيرها...

رغم هذه الإسهامات المختلفة إلا أن المدرسة الكلاسيكية تعرضت إلى العديد من الانتقادات أهمها:

- الاهتمام بالجانب الفني من العمل وأهملت الجوانب النفسية والاجتماعية.

---

[1]- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص57- 58.

[2]- محمد قاسم القريوتي، (2010): **نظرية المنظمة والتنظيم**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص74- 75.

[3]- محمد عبد الفتاح الصيرفي، (2006): **مبادئ التنظيم والإدارة**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص82.

- التركيز على الحوافز المادية وإهمال حاجات ودوافع الإنسان الأخرى.
- التركيز على التنظيم الرسمي وإهمال التنظيم غير الرسمي رغم اعتراف بعض رواده بأهمية هذه العلاقات.
- المدرسة الكلاسيكية نشأت لتلائم طبيعة الحياة والظروف التي تعمل فيها المؤسسات في تلك الفترة حيث كانت تعمل في بيئة بسيطة ومستقرة، وتمارس أعمال روتينية وبسيطة، لذا فمن الظلم الحكم عليها من المنظور الحالي، لأن المؤسسات تعمل في ظروف بيئية معقدة ومضطربة، ومن جهة أخرى فالتحدي الذي كان يواجه المؤسسات حينذاك هو تحسين الكفاءة والإنتاجية، أما في الوقت الحالي فإن التحدي الكبير الذي يواجه المدراء هو الجودة والمنافسة والعولمة[1]. لقد أدى القصور في مفاهيم ومبادئ الإدارة الكلاسيكية إلى المطالبة بمنهج جديد يهتم بدراسة الإنسان ودوافعه، حتى يمكن الوصول إلى الظروف الملائمة لإدارته وتحفيزه للعمل بأعلى كفاءة وهذا ما جاء به المنهج السلوكي.

ثالثا: المدرسة السلوكية

اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسة باستخدام المنهج العلمي في البحث بهدف مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك وتعديله وتغييره بما يحقق أهداف المؤسسة ينتمي معظم الكتاب والباحثين في هذه المدرسة إلى علم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماعي ويتدرج تحتها اتجاهان فرعيان هما:

1- مدخل العلاقات الإنسانية: شكلت العلاقات الإنسانية بداية نشوء وتطور المدرسة السلوكية في الإدارة وركزت على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين، وأكدت على أهمية حاجات الفرد وأهدافه وتوقعاته ومن أبرز روادها نذكر:

1-1- إلتون مايو وتجارب الهاوثورن[1927-1932]: تجسدت الانطلاقة الحقيقية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال أبحاث إلتون مايو بمصانع الهاوثورن في شركة وسترن إلكتريك، والتي امتدت من سنة 1927-1932، وقد أبرزت هذه الأبحاث أهمية العلاقات الإنسانية في التأثير على الأفراد باعتبارهم عنصر مهم في العملية الإنتاجية لهم مشاعر وعلاقات اجتماعية وحاجات تؤثر على المردود الإنتاجي، وتتجسد مساهمة إلتون مايو في الفكر الإداري في:[2]

- التأكيد على أهمية الجماعات غير الرسمية في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.

---

[1]- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص60.

[2]- محمد رسلان الجبوشي وجميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص48.

- وجود علاقة إيجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل.
- العوامل السلوكية أكثر تأثيرا على الإنتاجية.
- يمكن إثارة دوافع العاملين بالحوافز المادية والمعنوية، وتحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية (التقدير والاعتراف بالإنجاز، القبول من الغير...).

فإسهاماته تتمثل أساسا في توفير كل ما يساعد المسؤول في إقامة علاقات إنسانية إيجابية من خلال زيادة رضا العاملين، والتأكيد على أن التنظيم غير الرسمي يساند التنظيم الرسمي.[1]

1-2- تشيستر برنارد [1886-1962]: من أنجح الرواد في علم الإدارة، وهو صاحب كتاب "وظائف المدير" الذي أكد فيه على ضرورة التعاون بين جميع الأجهزة الإدارية، وتنسيق كافة الأنشطة لإنجاز عمل المؤسسة، كما ركز على فكرة التوازن التنظيمي، وضرورة أن تدرك الإدارة أن العامل لا يمكنه أن يعطي للمؤسسة إلا إذا اعتقد أنه يتلقى حوافز عادلة لقاء ما يقدمه لها.

ومن أهم الأفكار والمفاهيم التي تنسب إليه هي"نظرية القبول بالسلطة"، حيث يرى أن مصدر السلطة ليس في الأشخاص الذين يصدرون الأوامر، بل هي عند المرؤوسين الذين لديهم الاستعداد لتقبل الأوامر أو رفضها، وأشار إلى دور التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة واقترح أن أدوار المدير الرئيسية هي تسهيل الاتصالات وتحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن.[2]

1-3- ماري باركر فيوليت Mary Parker Follet [1933-1968]: وضعت أسس دراسة حركة الجماعة، وإدارة الصراعات التنظيمية، والعمليات السياسية في المؤسسات، فركزت على الجماعات، واهتمت في كتاباتها بمشاركة الأفراد، والتعاون والاتصال والتنسيق بين الأفراد في المؤسسة، وكان مفهوم مشاركة الأفراد في السلطة بدلا من السلطة الفوقية خروجا واضحا عن مبادئ المدرسة الكلاسيكية. وقد أبرزت دور التنسيق وأهميته الحيوية للإدارة الفعالة الكفؤة، واقترحت مبادئ أساسية لتحقيق التنظيم السليم.[3]

ومن بين الانتقادات الموجهة لمدخل العلاقات الإنسانية نذكر:[4]

- اعتبار المؤسسة نظام مغلق لا تتأثر بالتغيرات الخارجية.
- التركيز على التحفيز المعنوي أكثر من التركيز على التحفيز المادي هدفا منها لزيادة مردودية العمال.

---

[1]- سعاد نايف برنوطي، (2008): **الإدارة أساسيات إدارة الأعمال**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص157.

[2]- عمر وصفي عقيلي، (1997): **الإدارة أصول وأسس ومفاهيم**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص ص133- 135.

[3]- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص62.

[4]- نداء محمد الصوص، (2007): **مدخل إلى علم الإدارة**، الطبعة الأولى، دار أجندين للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ص31.

– ركز على العامل الإنساني والجماعة للتعرف على المشكلات وحلها، وتفهم السلوك الإنساني وسلوك الجماعات، إلا أنها أهملت الجوانب المتعلقة بسلوك المؤسسات.

– بالغ في تعظيم دور العلاقات الإنسانية، وذلك كرد فعل لإهماله من طرف رواد المدرسة الكلاسيكية.

2– مدخل العلوم السلوكية: نظر أتباع مدخل العلوم السلوكية إلى الإنسان باعتباره أكثر تعقيدا من كونه "إنسان اقتصادي" كما افترضت المدرسة الكلاسيكية، ومن كونه "كان اجتماعيا" كما رأت حركة العلاقات الإنسانية، فالمدرسة السلوكية تركز على دراسة طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد، وإلى أي مدى يلبي حاجة الفرد إلى استغلال إمكاناته وقدراته ومهاراته، ومن أهم الرواد الذين أسهموا في المدرسة السلوكية:

2–1– نظرية (x،y) لدوجلاس ماكريجور [1906–1964]: يعتبر الكثيرون أن نظريتي (x) و(y) للكاتب دوجلاس ماكريجور هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة. لقد تضمن كتابه الشهير "الجانب الإنساني في المنظمة" الذي صدر عام 1960 فلسفتين حول طبيعة الإنسان:[1]

– أفراد لا يحبون العمل لهم أهداف شخصية، ليست لهم طموحات، يرفضون المبادرة وتحمل المسؤولية، إذن يجب وضع تنظيم صارم لتسيير العامل ومراقبته ومعاقبته، وإرغامه على تحقيق أهداف المنظمة، إنها النظرية(x) أو النظام التايلوري.

– أفراد لهم إقبال على العمل والاجتهاد، لهم طموحات يتصفون بالحيوية، ولا يرفضون المسؤولية إذا أعطيت لهم، إنها النظرية(y) أساسي الإدارة بالأهداف، أين الرقابة يجب أن تمارس على النتائج والأعمال. وقد مثلت هذه النظرية تحديا للعلماء والباحثين والممارسين لكي يتبنوا مدخلا تنمويا نحو الأفراد، وسرعان ما انتشرت نظرية ماكريجور، ونالت قبولا واسعا بين أوساط الكتاب والباحثين، واعتبرها البعض بداية ملهمة في ظل التغيرات السريعة آنذاك، وفتحت الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال.

2–2– نظريات الدافعية: ركزت هذه النظريات على حاجات الأفراد العاملين ودوافعهم وجوانب العمل التي يمكن أن تلبي هذه الحاجات ومن أهم روادها ابراهام ماسلو، وفريدريك هيرزبوغ ودافيد ماكليلاند.

2–2–1– نظرية سلم الحاجات: تنسب إلى العالم ابراهام ماسلو الذي ركز على حاجات الأفراد العاملين ودوافعهم وجوانب العمل التي يمكن أن تلبي هذه الحاجات، وقد استند في ذلك إلى افتراضين أساسيين:[2]

[1]– محمد رسلان الجيوشي وجميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص49– 50.

[2]– حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص248.

- **الأول:** تنشيط الحاجات المختلفة في أوقات مختلفة، وأن الحاجات غير المشبعة فقط تؤثر على سلوك الإنسان.

- **الثاني:** الحاجات مرتبة حسب أهميتها بشكل ثابت على سلم، وسلوك الفرد يبدأ بوجود نقص أو حاجة توجه الفرد لتخفيف التوتر الذي يسببه النقص، والتوتر يقود إلى سلوك يتوقع أن يشبع الحاجة.

وقد صنف ماسلو حاجات الإنسان إلى خمس مجموعات ورتبها على شكل هرم، توجد في قاعدته الحاجات الفيزيولوجية، تليها حاجات الأمان والسلامة، وتأتي بعدها حاجات الانتماء الاجتماعي، وحاجات التقدير والاحترام، وتعلو قمة الهرم حاجات تحقيق الذات. تهدف نظرية الحاجات لماسلو إلى رفع وتحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين، عن طريق الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية، وذلك بإتباع سياسة التحفيز المادي والمعنوي.

2-2-2- نظرية ذات العاملين: ويطلق عليها أيضا ذات المتغيرين أو دافعية الصحة الوظيفية، وتنسب إلى العالم فريديريك هيرزبرغ، حيث اهتمت دراساته بموضوع الرضا في العمل أو الشعور بعدم الرضا من العمل، حيث وجد أن هناك عوامل تؤدي إلى الرضا في العمل وهي العوامل التي تشكل مضمون العمل ومحتواه، وعوامل أخرى تؤدي إلى عدم الرضا وتتعلق ببيئة العمل.[1]

- أطلق على العوامل التي تؤدي إلى الرضا في العمل اسم الدوافع أو الحاجات العلوية المرتبط بمضمون العمل تشمل: الانجاز والتقدير، التحدي، المسؤولية...الخ.

- أما العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا فقد أطلق عليها اسم عوامل الصيانة أو الوقاية أو العوامل الصحية أو الحاجات السفلى، وهي عوامل تتعلق بالظروف العمل وبيئته وتشمل: سياسات الشركة وإدارتها، العلاقة مع الرئيس والزملاء، ظروف العمل (المادية، الراتب، المركز والمكانة...الخ. ويؤدي عدم توفر هذه العوامل إلى حالة الاستياء، إلا أن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل.

2-2-3- نظرية الإنجاز: طورت هذه النظرية من قبل عالم النفس دافيد ماكليلاند، الذي ركز على حاجة الفرد للإنجاز، واهتم بالفروق الخاصة بين الأشخاص، حيث اعتمد في دراسته على إعطاء صورة للأفراد ويطلب من كل فرد كتابة قصة تعبر عما يحدث في الصورة، وافترض أن القصة التي يكتبها الفرد تعكس قيمه ودوافعه واهتماماته وحاجاته، وقد توصل إلى تحديد ثلاث حاجات رئيسية لدى أفراد الدراسة هي:[2]

---

[1]- صبحي جبر العتيبي، (2005): **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، ص47.

[2]- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص252.

- **الحاجة للإنجاز:** وتشمل رغبة الفرد الشديدة في النجاح والتفوق والتحدي ووضع أهداف واضحة لطموحه يمكن تحقيقها.

- **الحاجة للانتماء:** وتشمل رغبة الفرد في العمل والتواجد مع الآخرين، والتفاعل الاجتماعي ومساعدة الغير والتعلم من تجارب الآخرين.

- **الحاجة للقوة:** وتشمل الميل أو الرغبة في التأثير على الآخرين، وممارسة النفوذ، والرقابة على الغير والتأثير على سلوكهم، والوصول إلى مركز قياسي.

مما سبق يتضح أن هذه النظريات الثلاثة تؤكد على أهمية حاجات الإنجاز كمصدر للدافعية وتشير إلى دور العلاقات الاجتماعية في الدافعية.

2-3- نظريات القيادة: ركزت هذه النظريات على خصائص القائد الناجح، وتحديد أساليب القيادة، وتصنف نظريات القيادة إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

2-3-1- نظرية السمات: تهتم بالتعرف على الخصائص والسمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره وتشير الدلائل من الدراسات المختلفة إلى وجود ست سمات تميز القادة عن غيرهم وهي:[1]

- **الخصائص الفيزيولوجية:** كالعمر، الطول، الوزن،... وهي خصائص لها تأثير في الآخرين ولكن ليس في كل الأحوال والمواقف.

- **الخصائص الاجتماعية:** مثل التعلم، الحالة الاجتماعية، التحولات الاجتماعية...

- **الذكاء:** ويعبر عن القدرة على البث في الأمور بحكمة، ودقة في استيعاب المشكلات والمؤثرات المحيطة والقدرة على اتخاذ القرارات.

- **الشخصية:** للشخصية تأثير كبير في قدرة القائد على القيادة، فالمدير الناجح يمتاز باليقظة، الثقة بالنفس والسيطرة على الحاجات الشخصية...

- **المهمات ذات العلاقة بالخصائص:** فالمهمات التي يمارسها القائد هي موضع اختيار لصفاته وخصائصه الفردية مثل المسؤولية والقدرة على تحملها، التوجيه الذاتي، توجيه المهام التي يمارسها.

- **الخصائص والصفات الاجتماعية:** فالقائد الناجح يمتاز بكونه نشيط، ومتعاون، ومشارك في نشاطات عديدة ومتنوعة، ومتفاعل مع العديد من الأفراد.

[1]- محمد رسلان الجيوشي و جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 140-141.

وبذلك تكون نظرية السمات قد عملت على توضيح متطلبات القيادة، وإلقاء الضوء على السمات اللازمة لنجاحها، والتي يمكن تصنيفها ضمن قسمين: سمات فطرية كالذكاء، والقدرات الجسمية، وهي سمات توجد لدى القائد عند توليه المركز القيادي، وسمات مكتسبة يمكن للقائد اكتسابها بعد توليه المركز القيادي. وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة التنبيه إلى ثلاثة أمور هي:[1]

- **الأول:** السمات لا توفر ضمانا للنجاح.

- **الثاني:** الدلائل غير واضحة في معرفة السبب من النتيجة مثلا: هل القائد لديه ثقة بنفسه أم النجاح كقائد يبني الثقة.

- **الثالث:** أن السمات تنبئ بمظاهر القيادة أكثر من التميز فعليا بين القائد الفعال وغير الفعال... إن وجود قائد لا يعني بالضرورة قيادة فعالة.

ومهما يكن من أمر نظرية السمات فإنها وجهت أنظار الباحثين إلى أن للقيادة سمات يمكن اكتسابها وتعديلها إلا حد كبير.

2-3-2- النظرية السلوكية: نظرا لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير مقبول لفاعلية القيادة تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى السلوك القيادي بدلا من السمات. يفترض مؤيدو هذه النظريات أن أنشطة القائد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل-وليس سماته- والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته هي التي تحدد فاعليته، وهكذا سعى الباحثون والكتاب إلى تحديد أنماط السلوك (أساليب القيادة) التي مكنت القادة من التأثير بفاعليته على الآخرين. وقد أجريت دراسات عديدة في هذا المجال أهمها: دراسات ليكرت ودراسات بليك وموتون [الشبكة الإدارية في القيادة]... وقد صنفت هذه الدراسات وغيرها أساليب القيادة التي مارسها المديرون استنادا إلى بعدين رئيسيين فيما يتعلق بأعمال وأنشطة القائد هما:[2]

- **الاهتمام بالعمل:** ويركز على تحقيق الأهداف، وتوصيف الأعمال، وتوزيعها بين الأفراد، وإنجاز الأعمال في المواعيد المحددة.

- **الاهتمام بالناس:** ويتضمن إنشاء علاقات جيدة بين العاملين والشعور بالمودة نحو العاملين، والاهتمام بمشكلات العاملين وأمورهم الشخصية.

---

[1]- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص220.

[2]- المرجع نفسه.

في ضوء المعطيات المعاصرة (عدم التأكد البيئي والمنافسة والتغيير) برز بعد ثالث في سلوك القائد بالإضافة إلى البعدين السابقين هو السلوك الموجه للتطوير، ويتصف هذا الأسلوب بالتجريب والاختيار وتطوير حلول جديدة للمشكلات، والبحث عن طرق جديدة لانجاز الأعمال وتشجيع التغيير، وبهذا أصبحت مقدرة القائد على التكيف والتطوير في وجه التغيير أكثر من أي وقت مضى.

2-3-3- النظرية الموقفية أو الشرطية: من النقائص التي تميزت بها النماذج السلوكية في القيادة هي إغفال دور المرؤوسين والعوامل الموقفية في فعالية القائد، لذلك برزت النماذج الموقفية التي تفترض أن فعالية القائد تتوقف على تبني سلوك يلائم متطلبات الموقف. وتحاول هذه النظريات تحديد المواقف القيادية الهامة، واقتراح الأساليب القيادية التي تناسب تلك المواقف، والتي تحقق رضا العامل والإنتاجية وتضمنت هذه النظريات وجهتي نظر متناقضتين هما:[1]

- **وجهة النظر الأولى:** على القائد أن يتكيف مع الموقف.
- **وجهة النظر الثانية:** تكييف سلوك القائد مع الموقف.

تفترض وجهة النظر الأولى أن أسلوب القائد نسبيا ثابت وليس من السهل تغييره، وتقترح إيجاد الموقف الذي يكون فيه القائد فعالا، وتجنب المواقف التي يكون فيها القائد أقل فاعلية. ولكن هذا الأمر ليس ممكنا دائما. ومن النظريات التي تبين وجهة النظر هذه نظرية فرد فيدلر Fred fiedler.

أما وجهة النظر الثانية فتفترض أن قرارات المدير والموقف المتعلق بالعمل كلاهما مرن نسبيا وقابل للتغيير، وترى هذه النظرية أن المدير مرن وقابل للاستجابة للمواقف المختلفة والأفراد المختلفين، وتعطي هذه النظرية نظرة أكثر واقعية لطبيعة الإنسان، فالقائد يتعامل مع أفراد تختلف شخصياتهم ومقدراتهم ودوافعهم، ومن غير المعقول أن يعاملهم القائد على أنهم متشابهون.

لقد أسهمت هذه النظرية بشكل واضح في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على الموقف وإبرازه كعامل هام يؤثر في تحديد هذه الخصائص، ولا تعني هذه النظرية أن الموقف وحده الذي يخلق القائد وإنما تعني أن السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة تتغير بتغير الموقف.

مما لا شك فيه أن المدرسة السلوكية ساهمت في تطوير الفكر الإداري بتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم، واتجاهاتهم، كما اعتبرت أن المؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي يضم تنظيمات وأنماط

[1]- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص225.

اتصالات، وسلطات رسمية وغير رسمية، وبهذا تكون المدرسة السلوكية قد ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية، والاتصالات والقيادة، وتكوين الجماعات ومقومات نجاحها.

وفي الوقت نفسه لا تخلو هذه المدرسة من جوانب سلبية كانت موضع انتقاد رواد المدارس الحديثة التي جاءت بعدها، والذين يرون أن اهتمام العلماء السلوكيون بمنهجية البحث العلمي قد دفعهم إلى استخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في استنتاجاتهم، كان من الصعب تطبيقها في الحياة العلمية، أو تم تطبيقها بطريقة خاطئة، إضافة إلى أنها وبتركيزها على الجانب الإنساني فقد أهملت جوانب هامة في عملية الإدارة المعقدة، سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمؤسسات، والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب المختلفة، والتي تتطلب مدخلا شاملا ومتكاملا لإدارة المؤسسات بكفاءة وفاعلية.

رابعا: المدرسة الحديثة في الإدارة

تقوم هذه المدرسة على أحداث التفاعل بين عناصر البيئة الداخلية المتمثلة في التنظيم والثقافة التنظيمية وموارد المؤسسة، وعناصر البيئة الخارجية المتمثلة في المنافسة والعملاء،... داخل التنظيم الإداري، واعتماد الأسلوب العلمي في حل مشكلاته، وتشمل أساسا مجموعة من المدارس الإدارية التي نشأت مؤخرا، منها:

1- **مدرسة علم الإدارة أو المنهج الكمي لاتخاذ القرارات:** رغم أن تايلور قد وضع مقدمة في استخدام أدوات الإدارة العلمية مبكرا في العشرين من هذا القرن إلا أن معظم المؤسسات الصناعية لم تأخذ بالأساليب الكمية في حل المشكلات الإدارية حتى سنة 1955.[1]

برز المنهج الكمي لاتخاذ القرارات في فترة الحرب العالمية الثانية، عندما استخدمت الأساليب الكمية في حل المشكلات العسكرية من نقل وتوزيع وإصابة الأهداف. واهتم بصناعة القرارات ونظم المعلومات والرياضيات والإحصاء كأداة مساعدة في حل مشكلات الإنتاج والعمليات، لذا فقد ركز على حل المشكلات الفنية وليست السلوكية، وقد بني الافتراض الأساسي لهذا المنهج على إمكانية تصميم نماذج رياضية مجردة تمثل أبعاد الوضع الحالي محل الدراسة، والعوامل المؤثرة فيه، والهدف المطلوب تحقيقه والقيود المحيطة به ثم تحليل هذه البيانات والحصول من خلال النموذج على الحل المناسب الذي يحقق أقصى عائد بأقل تكلفة.

من أشهر رواد هذا المنهج هيربرت سيمون صاحب كتاب السلوك الإداري لعام 1945، والذي أشار فيه إلى أن جميع العمليات التنظيميـة تدور حول اتخاذ القرارات، وأن السلوك الإداري والتنظيمي

[1]- زكريا الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص72.

ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات، ونظرية القرار بالنسبة له تتمحور حول الرشد المحدود، والرجل الإداري وأن المثالية ترتبط بمعوقات عديدة منها مستوى المهارة والمواقف اللاشعورية، والعوامل الناشئة عن الدوافع والقيم ومستوى السلوك الشخصي تتعارض مع الأهداف العامة، والعوامل الناشئة عن نقص المعرفة والمعلومات.[1]

والرجل الإداري بالنسبة لسيمون هو الذي يعرف كيف يتخذ القرارات الصائبة بطريقة علمية، والتكيف مع كل التغيرات التي تحيط بمؤسسته، وقد وصل سيمون إلى نتيجة مفادها أن اتخاذ قرار سليم يتطلب دائما المقارنة بين البدائل في حدود الأهداف التي سوف يؤدي إليها، وهذا يعني أن بلوغ أقصى قيمة بوسائل محددة ينبغي أن يكون المعيار أو الضابط الموجه للقرار الإداري.[2]

رغم أهميـة المبادئ والمفاهيم التي جاءت بها المدرسة الكميـة في الفكر الإداري إلا أنـها تعرضت لعدة انتقادات أهمها:

- التركيز على المشكلات الفنية وليست السلوكية.

- وفرت أدوات هامة تساعد المدير في أداء دوره في العملية الإدارية، إلا أنها لم تهتم بالأفراد ولم تأخذ في الحسبان حاجاتهم وانطباعاتهم من أجل اعتماد مدخل كمي مناسب.

2- مدرسة النظم: [1960- الآن]: استندت هذه النظرية إلى مفهوم النظام في العلوم التطبيقية الذي يعني "الكيان المنظم والمركب الذي يجمع بين أشياء وأجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدا".[3]

وقد اعتبرت مدرسة النظم المؤسسة نظاما اجتماعيا مفتوحا مصمما لتحقيق أهداف معينة، ويشمل النظام المفتوح أربعة عناصر أساسية هي: المدخلات، العمليات التحويلية، المخرجات والتغذية العكسية.

وتأخذ المؤسسة مدخلاتها من البيئة الخارجية، ومن بينها الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية...الخ. والتي تشكل المادة الأولية لمختلف العمليات في المؤسسة،وتتمثل العمليات التحويلية في جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتضمن هذه المخرجات السلع والخدمات والمعلومات التي تقدمها المؤسسة إلى البيئة الخارجية، وهي بالأساس من أهداف النظام، التي بناءا عليها يبقى ويستمر وينمو، وتشمل التغذية العكسية على رد فعل البيئة

---

[1]- محمد حربي حسن، (1989): **علم المنظمة**: الأصول والتطور الكامل، دار الكتب للطباعة، الموصل، العراق، ص197.

[2]- بطرس جلدة، (2008): **أساليب اتخاذ القرارات الفعالة**، الطبعة الأولى، الجامعة الأردنية، الأردن، ص55.

[3]- محمد رسلان الجيوشي وجميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص52.

الخارجية (المستهلكون وغيرهم) وانطباعاتها وتقييمها للسلع والخدمات التي توفرها المؤسسة، وإن كان هذا الانطباع والتقييم إيجابيا أم سلبيا، وتستخدم المعلومات في تعديل المدخلات وعمليات التحويل.[1]

تمثل مدرسة النظم إطارا فكريا مفيدا للمدير في تحليل وفهم المؤسسات وإداراتها بشكل أفضل، حيث أعطت الفهم الحقيقي للمسيرين، والتركيز على التفاعل مع البيئة عن طريق تأكيدها وجعلها الفكر الواعي لأهمية العناصر المكونة للعملية الإدارية، ورؤية أفضل لعناصر المشكلة سياسيا، اقتصاديا، تنافسيا وفنيا...

وقد كان أهم انتقاد موجه لهذه المدرسة هو أنها مجردة وليست عملية، فالمدير لا يناقش المشكلات اليومية، ولا يصنع القرارات، ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات.

3- المدرسة الموقفية: [1970 – الآن]: تسعى هذه المدرسة إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المؤسسة وبين المؤسسة وبيئتها الخارجية، وكيفية عمل هذه المؤسسات، وإدارتها في ظل ظروف متغيرة وفي حالات محددة، وهذه النظرية موجهة في النهاية نحو اقتراح نماذج تصميم وإدارة المؤسسات الأكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة. ومن هناك كان اهتمام أنصار هذه المدرسة وسعيهم لتحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة ومن بين العوامل الموقفية التي حظيت باهتمام زائد: بيئة المؤسسة وحجم المؤسسة ودورة حياتها، والتقنيات المستخدمة، واستراتيجيات المؤسسة، ونوع العاملين فيها، طبيعة عملها، والثقافة وغيرها.

وبذلك فهي ترى أنه ليس هناك أسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المؤسسات في كل الظروف والأزمنة، وإنما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل حالة أو موقف، ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب.

4 – مدرسة الإدارة بالأهداف: يرجع الفضل في وضع فكرة الإدارة بالأهداف إلى جهود العالم الإداري بيتر دراكر P. Drucker في أوائل الخمسينات من هذا القرن، والذي عرض أسسها في كتابه الصادر عام 1954 "الإدارة بالتطبيق" كما يلي:[2]

- لكل منصب في التنظيم هدف يرتبط بالهدف العام ويتفرع عنه.
- الحكم على فاعلية الفرد مرتبط بمدى تحقيقه للهدف: أي النتائج.
- تحدد الأهداف بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوس.

---

[1]- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص70.

[2]- موسى خليل، (2005): **الإدارة المعاصرة: المبادئ والوظائف والممارسة**، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت، لبنان، ص38.

من الواضح جدا أن أسلوب الإدارة بالأهداف قد عمل على تحسين عملية الاتصال والفهم بين الرئيس والمرؤوس، إلا أنه من الصعب تطبيقه في الواقع العملي للأسباب التالية:[1]

- يتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف والمشاركة في تحديدها من قبل المديرين والأفراد.
- يتطلب مهارات عالية في صياغة وتحديد الأهداف بشكل واضح ضمن معايير قياسية واضحة.
- عندما تكون النشاطات وفعاليات المؤسسة متداخلة ومترابطة لا تؤدى إلا عن طريق العمل الجماعي ففي هذه الحالة يجب تحديد هدف كل فرد في الجماعة، وهذه من الأمور الصعبة التي تتطلب الكثير من الأهداف والكثير من الجهد في الرقابة.
- صعوبة قياس الأهداف النوعية.
- صعوبة تطبيقها على المستويات الدنيا في المؤسسة.

إضافة إلى هذا فالإدارة بالأهداف تحاسب العاملين على تعهدات المستقبل، وليس الانجاز الفعلي وهذا أمر يعتبر في غاية الصعوبة في ضوء مستجدات المستقبل، مما يجعل مثل هذا الالتزام غير منطقي.

5- إدارة المعرفة: مع حلول الألفية الثالثة لم يعد هناك شك في أن التوقعات التي كانت تشير إلى انتشار الاقتصاد المعلوماتي قد أصبحت حقيقة واضحة وأمرا واقعيا يعيشه العالم اليوم، فمجتمع الاقتصاد المعلوماتي الذي نعيشه اليوم، إنما هو نتيجة التحول من مجتمع صناعي يكون رأس المال فيه هو المورد الاستراتيجي إلى مجتمع ذي اقتصاد معلوماتي تشكل المعلومة فيه المورد الأساسي والاستراتيجي في العملية الإنتاجية.[2]

كما أصبحت المنافسة تعتمد خلال هذه الفترة بالدرجة الأولى على الإبداع العلمي والتطورات التكنولوجية وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتزايد الاهتمام بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع.

كل هذه التحولات جعلت المؤسسات تتخلى عن أنماطها الإدارية التقليدية التي كانت تتعامل من خلالها مع مواردها البشرية باعتبارهم عاملين مستأجرين، والأخذ بمبادئ المناهج الحديثة، حيث ظهرت مناهج الإدارة بالمعرفة التي تهتم بتوظيف المعرفة من خلال هياكل تنظيمية مرنة تركز على نظام ملائم

---

[1]- محمد رسلان الجيوشي وجميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص- ص 55-56.

[2]- علي زيد الزعبي، (جوان 2008): **مجتمع المعلومات والمعرفة في العالم العربي: الواقع والآمال**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 14، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، ص115.

لتدفق المعلومات ونقل ونشر المعرفة من موقع إنتاجها إلى موقع الحاجة إليها، وتحليل هذه المعارف لمعرفة تأثيرها على فرص المؤسسة ومركزها التنافسي ومن هذه النماذج نذكر :[1]

– **إدارة تمكين العاملين:** الذي يركز على منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية اللازمة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد الكافية، وتهيئة مناخ العمل المناسب لهم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل، ومنحهم الثقة المطلقة.

– **منهج الإدارة المفتوحة:** الذي يعمل على إخراج الطاقات التي بداخل الأفراد، من خلال فتح سجلات للأفراد، واطلاعهم على الأرقام الهامة، ومصارحتهم بالانجازات والإخفاقات.

– **منهج إدارة الجودة الشاملة:** الذي يهدف إلى تحقيق الجودة الكلية للمؤسسات من خلال تحقيق الجودة في ثلاث مستويات هي:[2]

- جودة التكنولوجيا المادية (تطوير الآلات والأساليب الفنية والإنتاجية).
- جودة التكنولوجيا البشرية (تطوير قدرات ومؤهلات العنصر البشري).
- جودة البيئة (المحافظة على سلامة البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة).

إن الممارسات الإدارية التي نراها اليوم في دنيا الأعمال، والطريقة التي تضع بها المؤسسات إستراتيجياتها وخططها وسياساتها وإجراءاتها، وأنماط سلوكها الإداري، وكذا سمات ومظاهر ثقافتها الشخصية ما هي إلا تراث لنظريات الإدارة في المرحلة التي ظهرت فيها، وتعتبر الأساليب الإدارية المعتمدة على الجودة والجودة الشاملة امتدادا لهذه النظريات الإدارية.

---

[1]– يوسف بومدين،(2006): **دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 77.

[2] – المرجع نفسة.

المبحث الثاني: ماهية الجودة

أدركت المؤسسة أهمية الجودة كسلاح استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية في مجال أعمالها، ولتحديد ماهية الجودة سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الجودة من حيث تعريفها، لأهميتها، التطور التاريخي لها متطلباتها وتكاليفها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي

إن الاهتمام الكبير الذي يحظى به مفهوم الجودة في المؤسسات المعاصرة باعتباره مفتاحا لنجاحها واستمراريته، فإذا كان من السهل أن نقول عن منتج أو خدمة ما بأنها ذات جودة عالية، فإنه من الصعب أن تحدد هذه الجودة لأنها نسبية وليست مطلقة، تختلف حسب اهتمامات الباحثين والمهتمين، كما أنها عرفت العديد من التطورات والتحولات عبر التاريخ.

أولا: تعريف الجودة

إن مصطلح الجودة ظهر كنتيجة للتنافس بين الدول الصناعية المتقدمة، حيث عرف ابن منظور كلمة الجودة في معجم لسان العرب على أنها:" جود والجيد نقيض الرديئ، وجاد الشيئ جوده، وجوده أي صار جيدا وأحدث الشيئ، فجاد والتجويد مثله، وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل".[1]

و يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان.[2] وتدل الجودة هنا على منتج جيد أو خدمة جيدة.

والملاحظ أن هذا المفهوم يتفق مع ما ورد من تعريف لها في قاموسPetit Larousse الذي أعطى للجودة معنى مزدوج حيث عرفت على أنها: "طبيعة الشيء الذي يكون أكثر أو أقل تميزا بمعنى جيد أو سيء".[3]

---

[1] – يوسف حجيم الطائي وآخرون، (2008): **إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص25.

[2] - مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، (2002): **الجودة في المنظمات الحديثة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص15.

[3]- J-L Multon coordinateur avec la collaboration de J-F Arthuad et A- S Soroste, (1994): **la qualité des produits alimentaire: politiques, incitation, gestion et contrôle**, collection science et technique Agro- Alimentaire, Sequal technique documentation, la voisier, P5.

إضافة إلى هذا يمكن تعريف الجودة على أنها:"صنف السلعة المنتجة".[1] وذلك للإشارة إلى الصنف المتميز من السلعة، فإذا قسمت هذه الأخيرة إلى درجات حسب الترتيب التالي: الصنف A، الصنف B والصنف C، فإن الجودة تعني الصنف A.

كما يمكن إضافة مفهوم جديد للجودة يتمثل في التقسيم الذي يساعد في توجيه الزبون للحصول على معلومات حول العلاقة **(جودة – سعر)**. عرف مفهوم التقسيم ضمن مواصفة الإيزو9000 على أنه: "صنف أو رتبة تعطى لمختلف المتطلبات المتعلقة بالجودة والمنتجات والعمليات والأنظمة التي لها نفس الاستعمال الوظيفي".[2] ومثال ذلك ترتيب الفنادق على أساس عدد النجوم.

بالرجوع إلى تاريخ الجودة يتضح أن المفاهيم السابقة لها تتفق مع ما كانت تعنيه قديما من الدقة والإتقان، أما في الوقت الحالي فقد تغير هذا المفهوم نتيجة للعديد من العوامل كان أبرزها زيادة حدة المنافسة بسبب عولمة الاقتصاد ، والسرعة في تطور احتياجات السوق، حيث أدت هذه العوامل وغيرها إلى إضافة أبعاد جديدة لمفهوم الجودة، نتج عنها بروز العديد من الاتجاهات التي حاولت تعريف هذا المفهوم تتمثل أهما فيما يلي:

– عرف جوزيف جوران (Joseph Juran) الجودة بأنها: "الملائمة للاستخدام".[3]

– وعرفها ديمنج (W. Edward Deming) على أنها: "درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق مع انخفاض التكلفة بمعنى المطابقة للاحتياجات".[4]

– كما عرف كاورو ايشيكاوا (Kaorou Ishikawa) الجودة بأنها:" تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل، وجودة الخدمة، وجودة المعلومات والتشغيل، وجودة القسم والنظام، وجودة المورد البشري، وجودة الأهداف وغيرها".[5]

– ويعرف كروسبي (Crosby) الجودة بأنها:"المطابقة مع المتطلبات"، وأكد على ضرورة أن تنشأ الجودة من خلال الأنشطة الوقائية بدلا من الأنشطة التصحيحية، بمعنى الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.[6]

---

[1]– مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص16.

[2]- Daniel Duret et Maurice Pillet, (2002) : **Qualité en production: de l'ISO 9000 à six sigma**, 2eme édition, édition d'Organisation, Paris, P24.

[3]– حميد عبد النبي الطائي وآخرون، (2003): **إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص29.

[4]– سونيا محمد البكري، (2002): **إدارة الجودة الكلية**، الدار الجامعية، مصر، ص33.

[5]– خالد بن سعد عبد العزيز، (1997): **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي**، مكتبة الملك فهد، الرياض، ص72.

[6] - Philip. B. Crosby, (7979): **Quality is Free,** The Art of Quality Certain, McGraw-Hill Book company, New York, P12.

– ويعرفها فايجنبوم (A.V.Feigenbaum) بأنها:" ناتج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة، والذي يؤدي إلى تلبية حاجات الزبون وزغباته".[1]

– كما قدم طاقوشي (Taguchi) تعريفا مغايرا يعتبر فيه أن الجودة:" تعبر عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها، والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، وتتضمن هذه الخسارة الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية على المجتمع كالتلوث والضجيج".[2]

– وعرف جوزيف جابلونسكي (Joseph Jablanski) الجودة بأنها:" تتمثل في تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما".[3]

– أما الجمعية الأمريكية لضبط الجودة فقد عرفت الجودة على أنها:"مجموعة من المزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات المستهلكين".[4]

– في حين عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها: " أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة مدى تحسين الأداء".[5]

من خلال التعريفات السابقة الذكر يتضح أن مفهوم الجودة يحتمل العديد من المعاني والتي تختلف باختلاف الجهة التي تستخدمها من قبل الأفراد، والمؤسسات، وكذا حسب القطاع، ولكن بالرغم من هذه الاختلافات لا بد من الاتفاق على تعريف واضح لها داخل أية مؤسسة حتى يمكن قياسها وتطبقها.

ويعتبر David Garvin أول من قدم مجموعة من التعريفات للجودة تعتبر أكثر إلماما وشمولا لمختلف وجهات نظر وسلوكيات الأفراد والمؤسسات فيها يتعلق بها، حيث اعتمد في تعريفه للجودة على خمسة مداخل أساسية قدمها في كتابه الشهير Managing Quality عام 1988 تتمثل في:[6]

---

[1]-A.V.Feigenbaum, (1961): **Total Quality Control: Engineering and Management,** 3rd edition, McGraw-Hill Book Company, New York, P 05.

[2]– محمد عبد الوهاب العزاوي، (2002): **أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000&ISO 9000**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن ص 19.

[3]– خالد بن سعد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 70.

[4]- James. B. Dilworth, (1996): **Operation Management**, 2 nd edition, McGraw-Hill Book Company, New York P609.

[5]– مهدي السامرائي، (2007): **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، دار جرير للنشر، عمان، الأردن، ص28.

[6] – للتوسع أكثر أنظر:

- سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص 11 – 13.

- Jean luc – Charron et Sabine Sépari , **Organisation et gestion de l'entreprise, manuel et application, cours complet, situation d'entreprise, application corrigées**, DECF, épreuve Nº 3, édition Dunod, P 270 – 271.

1- مدخل المثالية: الجودة ضمن هذا المدخل هي مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال حيث لا يمكن تعريفها أو قياسها ووضعها في مواصفات للتشغيل، وإنما يمكن الاستدلال عليها فقط، وبذلك فإن هذا المفهوم لا يهم المسيرين الذين يبحثون عن بناء الجودة في المنتجات وقياسها.

2- مدخل المنتج: تعرف الجودة ضمن هذا المدخل على أنها مجموعة من الصفات والخصائص التي يمكن قياسها وتحديدها بدقة، وضعها في شكل معايير يعتمد عليها في تصميم ورقابة الجودة وقياسها. ومن هنا فإن الجودة عبارة عن:" المتغير الخاضع للقياس الدقيق".[1] وثمة تعريفات أخرى تشير إلى نفس المعنى:[2]

- الجودة هي قياس لإشباع الزبون.
- الجودة هي تطابق المنتج مع متطلبات الزبون.

بالرغم من أن هذه التعريفات حددت الجوانب المختلفة لجودة المنتج إلا أنها محدودة، ذلك لأنه وفي الحالات التي تعتمد فيها الجودة على التفضيل الشخصي، فإن المعايير والمواصفات التي يتم القياس عليها قد تكون مضللة، سيما وأن الجودة يتم تحديده بشكل كبير بالاعتماد على تفضيلات المستهلك ورغباته.

3- مدخل المستهلك في تعريف الجودة: تتمثل الجودة ضمن المقاربة التسويقية في قدرة المنتج أو الخدمة على إرضاء توقعات المستهلك. وعلى عكس المفهوم السابق فهي ليست مفهوم موضوعي وإنما هي مفهوم شخصي ذاتي تتغير فيه ردود الفعل تبعا للعديد من العوامل كالمستوى الاجتماعي والثقافي ومستوى الإشباع المطلوب، وتعرف الجودة في هذه الحالة على أنها الملائمة بين خصائص المنتج وتوقعات المستهلك.

4- مدخل التصنيع أو العمليات: من وجهة نظر رجال الإنتاج فإن الجودة تعني المطابقة مع المتطلبات والمواصفات التي تتعلق بالممارسات التشغيلية والهندسية، ويتم تحديدها خلال التصميم بالاعتماد على حاجات الزبائن التي تترجم إلى خصائص تبنى عليها عملية تصميم المنتج وتصنيعه، وفي مثل هذه الحالة تحقيق الجودة في المنتج من خلال الأخذ بعين الاعتبار أربعة جوانب أساسية للجودة تتمثل في :[3]

- تحقيق الجودة في تحديد احتياجات الزبائن.
- تحقيق الجودة في التصميم، ويقصد بها مواصفات الجودة الموضوعة عند تصميم المنتج أو الخدمة.
- جودة مطابقة المنتج مع التصميم أو ما يعرف بجودة الإنتاج.

---

[1]- فريد عبد الفتاح زين الدين، (1996): **المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، دار الكتب، القاهرة، ص10.

[2] - Jacques Clavier, (1997) : **Qualité et qualitique,** techniques de l'ingénieur traité l'entreprise industrielle A8750 Paris, P5.

[3]- نبيل محمد المرسي، (2002): **إستراتيجية الإنتاج والعمليات : مدخل إستراتيجي**، الدار الجامعية الجديدة، ص ص 337- 339.

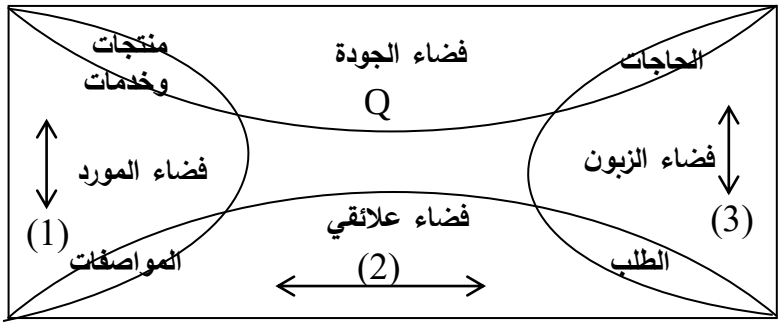
– تحقيق الجودة في الأداء والتي تظهر للمستهلك النهائي عند الاستعمال الفعلي للمنتج.

تظهر هذه العناصر الأربعة العلاقة الوثيقة الموجودة بين المواصفات والاحتياجات إذ لا يمكن أن يوجد أحدهما دون الآخر باعتبارهما يشكلان عنصران أساسيان بالنسبة للجودة.

حيث ينشأ الاحتياج من الشعور بالنقص أو الحرمان من شيء ما لدى شخص سواء كان زبون أو مورد، حيث تؤثر هذه الحاجات في القوى الداخلية للفرد بغرض إشباعها لذلك يتم ترجمتها إلى مواصفات توضع في وثيقة تعرف بالمواصفة، والتي على أساسها يتم تصنيع المنتج من قبل المورد.

يتم تحقيق الجودة في المنتج من خلال مطابقته مع المواصفات المحددة، ومع حاجات وتوقعات الزبائن، وهذا بدوره يتطلب احترام ثلاث عمليات متداخلة يوضحها الشكل التالي:

الشكل(03): تحقيق التطابق مع الحاجات



Source : Chantal Bussenault et Martine Prêtet, (1991) : **Organisation et gestion de l'entreprise**: exercices préparation au DECF, épreuve N° 3, librairie Vuibert, Compta-collection, Paris, P10.

– تتمثل العملية الأولى في تطابق المنتجات مع الخصائص والمواصفات التي تم وضعها من قبل المورد.

– أما العملية الثانية تتمثل في تأكيد التطابق بين الخصائص والمواصفات مع الحاجات المعلنة من قبل الزبون أو ما يعرف بالطلب.

– ثم تأتي العملية الثالثة لتهتم بتأكيد التطابق بين الحاجات المعلنة (الطلب) مع الحاجات الحقيقية للزبون.

وبذلك يتضح أن عملية التطابق تتحقق على مستويين:[1]

- **التطابق خارج المؤسسة:** من خلال تحقيق المورد لكل ما يطلبه الزبون من أجل إرضائه.
- **التطابق داخل المؤسسة:** من خلال التوافق مع المواصفات المحددة داخل المؤسسة، باستعمال وسائلها المكونة من عتاد، أفراد، أساليب وطرق.

[1]- R- Maniak et autres, (1997) : **Marketing industriel**, édition Nathan, Paris, P127.

ويؤكد ما تضمنه هذا المدخل على أن إدراك الزبون للجودة يتساوى مع التطابق والمواصفات ومن هنا يكون موجها داخليا، وعادة ما تعتمد عملية التصميم على التعامل مع تخفيض التكلفة، على أنه هدف يمكن الوصول إليه بطريقة، محددة تتمثل في الاستثمار في تحسين عمليتي التصميم والتصنيع حتى تتساوى هذه التكاليف الإضافية مع التكاليف الناتجة عن رداءة الجودة.

5- مدخل القيمة: في إطار هذا المدخل تم المزج بين المقاربة التسويقية المبنية على الزبون ومقاربة المنتج المبنية على العملية، وبذلك تعبر الجودة في هذه الحالة على التطابق بين الجودة والتكاليف التي يتحملها المنتج من جهة، وبين الجودة والسعر الذي يتحمله الزبون في سبيل الحصول على المنافع من جهة أخرى.

ويكون المنتج ذو جودة عالية إذا كان قادرا على الاستجابة لمتطلبات الزبون عند تكلفة وسعر مقبولين، الأولى بالنسبة للمنتج والثاني بالنسبة للزبون، وتصبح بذلك عملية تحقيق الجودة تأخذ في اعتبارها اهتمامات كل من المنتج والزبون معا، أي أن الجودة يتم بناؤها داخليا وخارجيا.

بعد استعراض المداخل الخمسة التي قدمها Garvin لتعريف مفهوم الجودة، يتضح أن هذا المفهوم جد واسع ومعقد، ولتوضيحه يجب إعطاء تعريف موضوعي و ذو قبول عام يظهر من خلال التعريف المعياري أو الحديث للجودة.

قدم هذا التعريف من طرف الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR حيث عرفت الجودة ضمن المواصفات القياسية الدولية الإيزو9000 طبعة 2000 على أنها:" قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من الزبائن".[1]

ومن التعريف يتضح أن الجودة لا تتجسد في الخصائص والمميزات في حد ذاتها، وإنما في قدرة هذه الخصائص على إشباع حاجات الزبائن ومتطلباتهم. ففي إطار تشكيل حاجات الزبائن ومتطلباتهم يمكن أن تجد المؤسسة نفسها أمام حالتين:[2]

- **الحالة الأولى:** تكون فيها الحاجات معلن عنها من طرف الزبون ويتم تحديدها ضمن دفتر الشروط، يدخل ضمن هذا الإطار الزبائن الذين يشترون منتج ما للاستعمال الشخصي.

- **الحالة الثانية:** إلى جانب الحاجات المعلنة توجد حاجات ضمنية غير معبر عنها بوضوح، تتعلق خاصة بالمنتجات الجديدة، ومن أجل تحديد هذه الحاجات يجب تحقيق التوافق بين وظائف التسويق ووظائف التخطيط، ففي إطار إنشاء جهاز التحكم في التلفاز مثلا فإن هذا يتوافق مع حاجات غير محددة تكنولوجيا

(1)- Daniel Duret et Maurice Pillet, Op.cit, P21.
(2)- Ibid, P23.

بواسطة الزبون، ويرجع ذلك إلى أن هذا الأخير يعتقد أن هذه المهام تدخل ضمن مجال عمل الصانع باعتباره صاحب الاختصاص في ذلك.

وبالرجوع إلى عبارة القدرة نجد أنها مفهوم لا يمكن تحديده بدقة، ومن أجل تحقيقها يجب أن تتوفر في المنتجات والخدمات المقدمة المميزات أو الشروط التالية: [1]

- أن تتوافق هذه المنتجات مع حاجة، استعمال أو هدف محدد بدقة.
- أن تكون سهلة الاستعمال وذات أداء مرتفع ومنتظم.
- انخفاض تكاليف إنتاجها وتوفرها في الوقت المناسب، إضافة إلى تحقيق الأمن أثناء استعمالها.
- أن تتوافق هذه المنتجات مع توقعات الزبائن وجميع الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة.

ومن الضروري أن تعمل المؤسسة على إرضاء وإشباع حاجات كل الأطراف التي تتعامل معها وذلك من خلال بناء علاقة جيدة معهم في إطار ما يعرف بالعلاقة: **زبون – مورد**. وبالأخذ بعين الاعتبار اهتمامات كل طرف من أطراف هذه العلاقة يمكن الرجوع إلى الجدول التالي:

الجدول (01): العلاقة زبون – مورد

أطراف التعامل	التوقعات، الحاجات والخصائص
الزبائن	جودة المنتجات، والخدمات المقدمة
العمال	تحقيق الرضا في العمل أو المهنة
الملاك	الحصول على عوائد الاستثمارات
الموردون	توفير فرص عمل دائمة
المجتمع	المحافظة على المجتمع والبيئة، وتحقيق متطلبات الخدمة العامة

Source : Edgard Hamalian et Jacques Ségot, (1996) : **la démarche qualité 15 entreprises témoignent**, AFNOR, Paris, P 138.

من خلال الجدول يتضح أن هدف تحقيق الرضا لم يعد مقتصرا على الزبون الخارجي فحسب، وإنما يمتد إلى مجموعات أخرى تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في نشاط المؤسسة وأدائها، فمالكي المؤسسة مثلا في حاجة إلى الحصول على عوائد من الاستثمارات التي تم إنجازها، إضافة إلى تحقيق مركز تنافسي جيد في السوق، وذلك من خلال الالتزام بتحقيق الجودة والمحافظة عليها عند تكلفة مثلى، وهذا بدوره مرتبط بالتخطيط الفعال للموارد التكنولوجية المادية، وخاصة الموارد والطاقات البشرية في المؤسسة، إضافة إلى الاهتمام بالمورد لما له من دور أساسي في تأكيد الجودة من خلال ما يقدمه من مواد أولية، آلات وتجهيزات بالجودة المطلوبة.

[1]-Daniel Duret et Maurice Pillet, Op.cit, P22.

وقد أصبحت متطلبات المجتمع لها أولوية كبيرة في التحقيق، وذلك في إطار ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية، التي أصبحت المؤسسات اليوم مجبرة على الالتزام بها إذا أرادت البقاء، وكسب ثقة الزبائن في ما تقدمه من منتجات وخدمات، كما أصبحت المتطلبات المتعلقة بالمجتمع اليوم أكثر وضوحا لاعتبارات مثل النظافة، الأمن في أماكن العمل، حماية المحيط، المحافظة على الطاقات والموارد الطبيعية، تحقيق متطلبات الخدمة العامة...إلخ

من خلال ما سبق يمكن الوصول إلى تحديد فكرة أساسية مضمونها أن تحقيق الجودة لا يقتصر فقط على الوفاء باحتياجات الزبائن وتلبية رغباتهم، وإنما تتعداها إلى وضع معايير شاملة يتم تصميمها بشكل مسبق، وتأخذ في الحسبان اهتمامات المؤسسة والزبون معا، حيث تضمن هذه المعايير حصول الزبون على المنتج أو الخدمة بسعر عقلاني، وخدمات مرفقة تساعد على تحقيق أفضل أداء، وتمكن المؤسسة من الحصول على مركز تنافسي جيد في السوق.

ثانيا: أهمية الجودة

يؤدي الاهتمام بالجودة وتطبيقاتها إلى تحقيق مزايا هامة للمؤسسة يمكن إيجازها في النقاط التالية:[1]

1- سمعة الشركة: تستمد الشركة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين، والعاملين وخبرتهم ومهارتهم، وأيضا محاولة تقديم منتجات تعمل على تلبية رغبات وحاجات زبائن المؤسسة، مما يمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس القطاع كما هو الحال بالنسبة لشركة مارسيدس لإنتاج السيارات، أو شركة IBM في صناعة الالكترونيات وغيرها.

2- المسؤولية القانونية للجودة: تتزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا شركات تقوم بتصميم منتجات وتقديمها بشكل غير جيد من ناحية الإنتاج والتوزيع. هذا الأمر يؤدي إلى أن تكون كل شركة حسب نوع نشاطها صناعي كان أو خدمي مسؤولة قانونيا عن أي ضرر يصيب الزبون جراء استخدامه للمنتج.

3- المنافسة العالمية: إن التطورات الحاصلة على كافة المستويات السياسية والاقتصادية تؤثر على كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، تكسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها من أجل تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام.

---

[1]- قاسم نايف علوان، (2009): **إدارة الجودة ومتطلبات الايزو 2000:9001**، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ص ص30-32.

4- حماية المستهلك: تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة حيث يتم وضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري، وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة. بسبب انخفاض جودة المواصفات الموضوعة ظهرت جماعات حماية المستهلك وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمنا.

5- التكاليف وحصة السوق: إن تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء، وتجنب تحمل تكلفة إضافية، والاستفادة القصوى من تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج، وبالتالي تخفيض التكلفة وزيادة ربح المؤسسة.

ثالثا: التطور التاريخي لإدارة الجودة

بالرغم من امتداد الجودة إلى عمق التاريخ الصناعي إلا أن الجودة التي يتم تداولها اليوم كأسلوب إداري لم تظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الفترة الأخيرة، حيث أصبحت ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وظيفة تعادل من حيث الأهمية باقي الوظائف الأساسية الأخرى كالتسويق، الإنتاج الأفراد...، كما أصبحت محل اهتمام جميع المفكرين الذين يسعون إلى تطوير الإدارة وتحسينها.

اختلف تعريف إدارة الجودة باختلاف الرواد الأصليين لها والمهتمين بها، حيث اهتم كل واحد منهم بإبراز جانب معين من جوانب إدارة الجودة، تظهر من خلال التعريفات المقدمة من طرف رواد الجودة والتي ارتبطت بكل من Deming، Juran، وArmand Feigenbaum، وقد شملت تعريفاتهم لإدارة الجودة ما يلي:[1]

- عرف الإحصائي الأمريكي Deming التسيير الإحصائي للجودة على أنه:" تطبيق الطرق الإحصائية في جميع مراحل تصنيع المنتجات الأكثر نفعا، والأكثر توافقا مع السوق والأقل تكلفة". وفي هذا الخصوص قام Deming بتعليم نظريته المتعلقة بمنهجية إدارة الجودة لمسيري الصناعة اليابانية، من خلال تقسيمها إلى ثلاث مراحل أساسية عرفت بمراحل مراقبة الجودة تتمثل في تحديد الخصائص، الإنتاج ثم التفتيش. وبعدها قام Shewhart بإضافة مرحلة رابعة تتعلق باتخاذ قرارات عملية هدفها التعديل في الخصائص أو استعمال مخطط عمل جديد. وقد عرفت هذه المراحل تطبيقات واسعة في الصناعة اليابانية تحت اسم حلقة PDCA التي تعتبر اختصارا لفلسفة إدارة الجودة المكونة من أربعة عناصر أساسية هي التخطيط التنفيذ، المراقبة والتحسين.[2]

---

(1) - K.Ishihara, (1996) : **Maîtriser la qualité : méthodologie de gestion**, technique de gestion, édition Mare Nostrum, PP10 -11.

(2) - Jean- Marie Gogue,(1997) : **Management de la qualité**, 2éme édition, édition Economica, Paris, P37.

– أما Juran المختص الأمريكي في الإحصاء وإدارة الجودة فقد عرفها على أنها:" مجموع الوسائل التي تم وضعها حيز التنفيذ من أجل تحديد معايير الجودة وتحقيقها، والتسيير الإحصائي للجودة هو جزء من هذه الوسائل".

– وبالنسبة لـ Feigenbaum رئيس قسم تسيير الجودة في شركة جنرال إلكتريك فقد قدم تعريفا خاصا بالجانب الصناعي لإدارة الجودة، حيث ذكر أن التسيير الجيد للجودة يتمثل في:" نظام فعال لإشراك جميع الأقسام الموجودة في التنظيم، والمكلفة بتحسين جودة المنتجات، والحفاظ عليها عند مستوى مرض وبشكل تام بالنسبة للمستعملين، واقتصادي بالنسبة للصانعين". والإحصاء المستعمل في جميع مراحل تسيير الجودة لا يعتبر تسييرا في حد ذاته وإنما هو جزء من هذا التسيير.

يتضح من هذه التعريفات التأثر الكبير لرواد إدارة الجودة في استخدام الأساليب الإحصائية في عملية إدارة الجودة خاصة Deming ، أما Juran فقد وسع من دائرة الوسائل المستعملة في إدارة الجودة معتبرا الأدوات الإحصائية جزءا منها ويوافقه في الرأي Feigenbaum الذي يؤكد إضافة إلى ذلك على ضرورة إشراك جميع الأقسام الموجودة في التنظيم في تحقيق الجودة وتحسينها، فيتوسع بذلك مفهوم إدارة الجودة إلى ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة.

ومنه يمكن القول أن مفهوم إدارة الجودة قد مر في تطوره بالعديد من المراحل المتلاحقة والمتداخلة في آن واحد، حيث يصعب التحديد الدقيق لبداية ونهاية كل مرحلة، كما أن المختصين في إدارة الجودة لم يتفقوا على عدد معين لهذه المراحل.

ولتحديد مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة من الضروري الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي ميزت الفترة التي ظهر فيها هذا الأسلوب، وباستعمال هذه الفرضية المبدئية وبالاعتماد على التقسيم الموازي لتاريخ النظام الإنتاجي يمكن تحديد المراحل التالية:[1]

- الفترة التايلورية وما بعد التايلورية (ابتداء من سنة 1900) تم خلالها استعمال مفهومي تفتيش الجودة ومراقبة الجودة.
- **الفترة الفوردية:** (ابتداء من 1940) تميزت بظهور مفهوم تأكيد أو ضمان الجودة .
- **فترة ما بعد التصنيع:** (ابتداء من 1970) تميزت بظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وحسب مجال الاهتمام بتحقيق الجودة يتم تصنيف هذه المراحل ضمن مدخلين أساسيين هما:

[1]- Pierre Yves Gomez, (1994) : **Qualité et théories des conventions : Recherche en gestion,** édition Economica Paris, P12.

- **مدخل تقليدي:** يحتوي على ثلاث مراحل هي: فحص الجودة، مراقبة الجودة، وضمان الجودة.
- **مدخل حديث:** يحتوي على مرحلتين هما: مرحلة حلقات الجودة، ومرحلة إدارة الجودة الشاملة.

بالاعتماد على التصنيف الأخير يمكن تحديد مضمون كل مرحلة من مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة فيما يلي:[1]

1- المداخل التقليدية لإدارة الجودة: سميت مراحل إدارة الجودة التي صنفت ضمن هذا المدخل بالطرق التقليدية لإدارة الجودة لأنها تهتم أكثر بالجوانب التقنية للمنتج والعملية الإنتاجية، كما تركز على ضرورة تنميط وحدات الإنتاج، وخلق معايير تقنية محددة مسبقا، كذلك تحديد العيوب وعدد الوحدات المعيبة وقد شملت المداخل التقليدية لإدارة الجودة ثلاث مراحل هي:

1-1- مرحلة تفتيش الجودة: يقصد بتفتيش الجودة فحص ما إذا كانت عمليات الإنتاج والمنتجات قد تم إنجازها بشكل يتطابق مع المواصفات والمعايير التي تم إعدادها مسبقا من طرف مكتب الطرق. ولا يهدف التفتيش إلى مجرد ضمان تطابق المنتج مع المواصفات فقط، بل يهدف أيضا إلى منع وصول الوحدات المعيبة إلى الزبون، ونتيجة لذلك كان ينظر إلى عملية التفتيش كدركي يعمل على تحديد الانحرافات والأخطاء والمسؤولين، عنها بغرض معاقبتهم، وهذا ما أطلق عليه تايلور اسم "الرقابة البوليسية أو التأديبية".

من مبررات هذه المرحلة هو البحث عن تحقيق الأمثلية في التنظيم والعمليات المنجزة باستعمال التفتيش، الذي تشرف عليه هيئة من العمال تم تسميتهم بالمفتشين، وبهذا تم الفصل بين وظيفتي الإنتاج والتفتيش التي أصبحت وظيفة تؤدى بطريقة سهلة نسبيا في حالة الإنتاج بكميات صغيرة، ولكن مع ارتفاع حجم الإنتاج أصبحت عملية التحكم في جودته والحفاظ عليها باستخدام أسلوب التفتيش عملية صعبة وجد مكلفة، خاصة مع تراكم أخطاء التنفيذ نتيجة لزيادة حجم الإنتاج، وتعقد العلاقات الداخلية للمؤسسة، وهذا ما يؤكد أن أسلوب التفتيش يعتبر أسلوبا قاصرا وغير ملائم. ومن هذا المنطلق بدأت البحوث تتوجه نحو إيجاد أساليب أخرى للتقليص من نسبة القصور التي تميزت بها المرحلة الأولى ليتم التوصل إلى مرحلة جديدة لتطور إدارة الجودة.

1-2- مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة: ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير سنة 1931، والذي صاحبه مفهوم تنميط الإنتاج كوسيلة للتقليل من أخطاء تصنيع

---

[1]- Pour plus information voir:

- Pierre Yves Gomez, op.cit, PP 13 – 45.
- Anne Gratacap, Pierre Médan, (2001) : **Management de la production: concepts, méthodes, cas**, édition Dunod Paris, PP 356 – 366.

المنتجات، وعلى إثر ذلك تحولت المراقبة خلال هذه الفترة من مجرد فحص للمنتج النهائي إلى مراقبة المخرجات خلال مراحل تصنيعها، بهدف الحد من نسبة العيوب في جودتها.

انتشر مفهوم مراقبة الجودة بشكل واسع في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال الأعمال التي قامت بها معامل (bell téléphone) الأمريكية نتيجة للمشكلات التي كانت تعاني منها في مجال الجودة، حيث أنشأت أول مصلحة للجودة سنة 1924، كما قامت شركت(western electric) بوضع برنامج بحث يتعلق بالتحليل الإحصائي لعيوب الجودة، بقيادة لجنة عمل تضمنت عددا من الخبراء في مجال الجودة أمثال: Shewhart الذي يعد أول من أدخل الإحصاء من أجل التحكم في جودة المنتجات،Harry Roming وHarold dodge اللذان قاما بتصميم أسلوبا إحصائيا لفحص عينات من الإنتاج بدلا من فحصه كل، وDeming الرائد في استخدام وتطبيق الرقابة الإحصائية على الجودة.

تركز اهتمام هذه اللجنة حول دراسة مستويات تغير جودة المنتج خلال مراحل العملية التصنيعية وقد تمثلت خلاصة الأبحاث المنجزة في اعتبار الرقابة كجواب علمي لمشكلة ارتفاع التكاليف، مع قبول فكرة أن الأخطاء لا يمكن تجنبها، لذلك ومن أجل التحكم في التكاليف يجب الأخذ بعين الاعتبار مستوى مقبول من العيوب يتم تحديدها إحصائيا ويحسب مبدئيا من خلال:

- خطر التعطيل المرتبط بكل مرحلة من مراحل العمليات بالاعتماد على دراسة الظواهر السابقة.
- المستوى الكلي للأعطال أو العيوب المقبولة والمرتبطة بتحكيم النسبة تكلفة / ربح.

وخلال هذه المرحلة تم تطوير العديد من الأساليب الإحصائية لمواجهة مشكلات الصناعة، حيث اهتم كلا من: Deming، Juran و Dodge بتطوير مفهوم جديد يتعلق بمستوى الجودة المقبولة الذي يؤدي إلى البحث عن أسباب التشغيلات السيئة في مجمل مراحل عمليات الإنتاج، ومحاولة التقليص إلى أدنى حد ممكن من عملية حدوثها بالاعتماد على مبدأ باريتو الذي يهتم بترتيب العيوب حسب درجة خطورتها والاهتمام بالقضاء على أهمها.[1]

والسؤال الجديد الذي سيطرح أما المؤسسة في مثل هذه الحالة يتمثل في معرفة من هو المؤهل لتحديد مستوى الجودة المقبولة.

1-3- مرحلة تأكيد الجودة: خلال هذه الفترة تم وضع إجابة للسؤال الذي طرح في المرحلة السابقة والمتعلق بتعيين المؤهل لتحديد مستوى الجودة المقبولة، وهنا تظهر فكرة جديدة تتمثل في **الزبون – الملك** هذا الزبون

[1]- محمد عبد الوهاب العزاوي، (2009): **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص19.

له حاجات متعددة، ومن أجل إشباعها بطريقة مثلى يجب معرفتها واكتشافها، لذلك ظهر التسويق كميدان جديد في التسيير، خاصة في مرحلة التحولات التكنولوجية والاجتماعية السريعة التي تحقق فيها ظهور رغبات واحتياجات جديدة، وقد أدى هذا التطور إلى اعتماد مبدأ الأخذ بعين الاعتبار ما يرغبه الزبون نفسه في السلعة التي يريد شراءها قبل التفكير في التقنيات الإنتاجية والإنتاج نفسه، وبذلك أصبح الزبون تدريجيا الموجه الأساسي للنشاط الاقتصادي للمؤسسة.

في ظل هذه الظروف الجديدة من الانفتاح على المحيط، ومع التعقيد المتنامي للمنتجات تغير مفهوم مراقبة الجودة نحو مفهوم جديد يعرف بضمان أو تأكيد الجودة.

ويمكن تعريف تأكيد الجودة بأنها:"جميع الأنشطة المخططة والنظامية التي تنفذ ضمن نظام الجودة والتي تثبت عند الحاجة لتوفير الثقة الكافية بأن الكيان قد أوفى بمتطلبات الجودة، فالكيان يمكن أن يكون عملية أو منتج أو منظمة أو أي توليفة أخرى". [1]

يتطلب تأكيد الجودة معرفة جيدة لحاجات الزبائن مما يدعم ثقتهم بما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات، إضافة إلى وضع الإجراءات الوقائية من خلال ضمان حسن سير عمل جميع مراحل الصنع بدء من التصميم وصولا إلى تسليم المنتج إلى الزبون .

وهو كنظام يقوم على منع وقوع الأخطاء والانحرافات من جذورها، وليس بعد حدوثها كما كان يحدث في المدخلين السابقين، فتظهر بذلك وظيفة ضمان الجودة مسؤولة عن وضع الإجراءات السابقة، وذلك بالتعاون مع إجمالي المصالح داخل المؤسسة، كما جعلت من مراقبي الجودة أقل عددا يتمثل دورهم في الاتصال بالزبائن لمعرفة احتياجاتهم، وأخذها في الاعتبار عند وضع المتطلبات.

بالموازاة مع تطور مفهوم ضمان الجودة ظهرت العديد من الأساليب المتخصصة في هذا المجال تمثلت في:

– ظهرت فكرة العيوب الصفرية لـ Philip B.Crosby التي تهدف إلى الحد من العيوب في الأداء عن طريق تصميم نظام للإجراءات الوقائية يدمج العمال ويحملهم مسؤولية الجودة.

– كما ابتكر Feigenbaum في سنوات الخمسينيات فكرة مراقبة الجودة الشاملة TQCالتي يوسع فيها فكرة الرقابة على الجودة إلى أربع وظائف هي: الرقابة على التصميمات الجديدة، والرقابة على المواد الأولية والرقابة على المنتج النهائي، ودراسة العمليات الخاصة.

[1]– حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص21.

– وأخيرا فكرة تكلفة الحصول على الجودة التي تتضمن كلا من تكلفة الوقاية للجودة، تكلفة تقييم الجودة وتكلفة العجز الداخلي والعجز الخارجي للمؤسسة.

وقد ساهمت جميع هذه المفاهيم في تطوير مفهوم إدارة الجودة، وفي تحسين الإنتاجية والإنتاج كما أعطت بعدا أوسع لضمان الجودة، حيث أصبحت تؤكد على ضرورة مشاركة العمال في جميع المستويات الإدارية في تخطيط ومراقبة الجودة، وذلك ضمن مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارات باتجاه الوصول إلى أهداف الجودة.

2– المداخل الحديثة لإدارة الجودة: سميت مراحل إدارة الجودة التي صنفت ضمن هذا المدخل بالطرق الحديثة لإدارة الجودة لأنها لا تركز على الجوانب التقنية للمنتج النهائي والعملية الإنتاجية فقط، وإنما تهتم بتحقيق الجودة والتميز في كل شيء داخل المؤسسة من أنظمة، نشاطات، أساليب وإجراءات العمل، هيكل تنظيمي، ثقافة تنظيمية...الخ. وتتمثل المداخل الحديثة لإدارة الجودة في: مرحلة حلقات الجودة ومرحلة إدارة الجودة الشاملة TQM أو ما يعرف في اليابان بـ CWQC. [1]

2–1– مرحلة حلقات الجودة: بالموازاة مع البعد الإستراتيجي للجودة قام اليابانيون بإعطاء ميزة أخرى للجودة الشاملة، حيث اعتبرت فلسفة اجتماعية تأخذ في اعتبارها إضافة إلى مجموع الوظائف جميع عمال وممثلي التنظيم، تم تجسيد هذه الفلسفة من خلال إنشاء ما يعرف بحلقات الجودة في المؤسسة سنة 1962 على يد kaorou Ishikawa والتي تهدف إلى ترسيخ مبدأ العمل الجماعي، والمساهمة الفعالة في إيجاد الحلول للمشكلات الناتجة عن حالات اللاجودة، إضافة إلى تحسين التشغيل العام للمؤسسة وتنظيم العمل.

وقد لقي هذا المفهوم نجاحا كبيرا في اليابان حيث أشارت دراسة قام بها اتحاد العلماء والمهندسين عام 1979، وجد أن هذه الحلقات قد حققت العديد من الأهداف التي تمثل أهمها فيما يلي:[2]

– تحسين موقف العاملين إزاء المشكلات المطروحة.

– تحقيق أعلى درجة من الرضا بين العاملين وتحسين الجودة.

– رفع مستوى الإنتاجية وزيادة مشاركة العاملين.

– زيادة درجة ولاء العاملين للمنظمة.

---

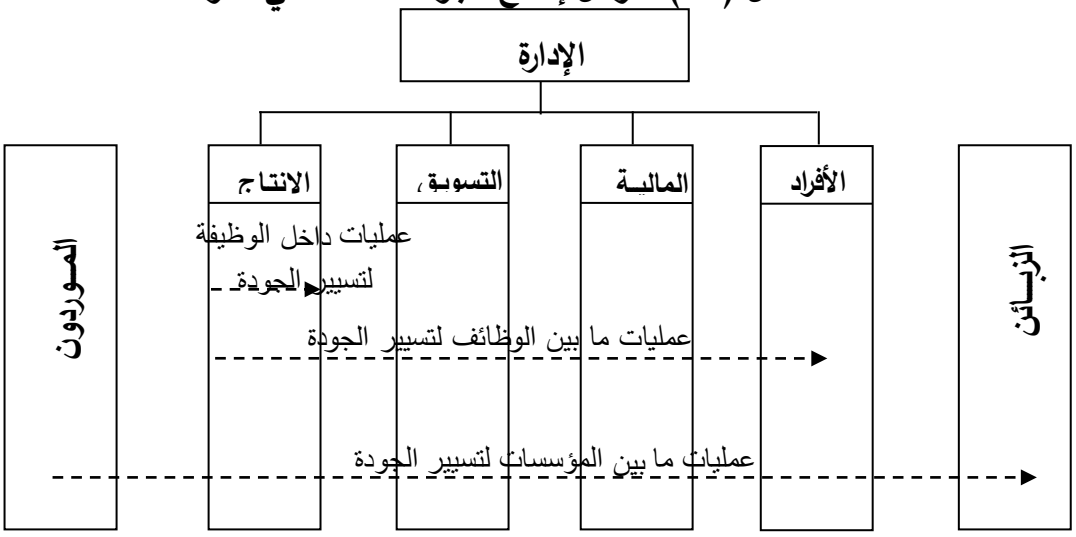
[1] -Yoji Akao, (1993) : **QFD: Prendre en compte les besoins du client dans la conception du produit** AFNOR, Paris, P9.

[2]– نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح،(ديسمبر 1995): **حلقات الرقابة على الجودة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي بسلطنة عمان**، مجلة الإداري السنة 17، العدد 63، جامعة اليرموك، عمان، ص ص 222–223.

ومن هنا فقد أصبحت الجودة مهمة الجميع تتطلب من كل من يعمل داخل المؤسسة الاجتهاد في بناء الجودة داخل مختلف عمليات الإنتاج وفي مختلف وظائف المؤسسة.

2-2- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: ظهر هذا المفهوم عام 1980 ومازال مستمر حتى وقتنا الحالي ويمكن إبراز مختلف مراحل إدماج الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (04): مراحل إدماج الجودة الشاملة في المؤسسة.



Source :Anne Cratacap et Pierre Médan, Op.cit, P366.

انطلاقا من الفترة التي كان فيها العامل في مركز عملية التسيير فإن الاندماج العمودي للمؤسسة اتخذ شكلا نظاميا داخل الوظيفة، فتشكلت بذلك عمليات داخل الوظيفة لإدارة الجودة. أما في الفترة التي اعتبرت فيها جميع وظائف المؤسسة مسؤولة عن تنفيذ مخططات الجودة، فإن الاندماج الأفقي تم تحقيقه باستخدام ووضع عمليات لإدارة الجودة ما بين الوظائف، تم تدعيم هذا الاندماج الأفقي بواسطة عمليات التحسين المستمر للجودة التي تشرف عليها حلقات الجودة.

وإذا كان مفهوم الجودة الشاملة يقتضي التزام ومشاركة جميع العاملين والوظائف الموجودة في المؤسسة، فإنها تمتد أيضا إلى خارج المؤسسة من خلال الأخذ بعين الاعتبار الحاجات الظاهرة والضمنية للزبائن، كما أن الموردين يشاركون بطريقة مباشرة في عملية إدارة الجودة، وبالتالي فقد تم وضع وتطوير عمليات تختص بإدارة الجودة تمتد ما بين المؤسسات التي تتعامل مع بعضها البعض، وخاصة بين المؤسسة وزبائنها والمؤسسة ومورديها، فتنشأ ما يعرف بعمليات ما بين المؤسسات لإدارة الجودة وبالتالي تتكون علاقة جيدة بين المؤسسة وسوقها تمتاز بالشمولية ويتم التعبير عنها بقدرة المؤسسة

على الاستماع للزبون، وإرضاء حاجاته، إضافة إلى التنبؤ بالحاجات المستقبلية، الابتكار والمساهمة في التخطيط للشمولية والاندماج ضمن أسلوب إداري حديث يعرف بإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: متطلبات الجودة

تتوقف جودة المنتج على احتوائه على جملة من الخصائص يتم التعبير عنها في شكل مواصفات إذا تم احترامها يتحقق التطابق مع احتياجات الزبون المعلنة والضمنية، يمكن تصنيف هذه المواصفات إلى خمس متطلبات أساسية للجودة تتمثل في:[1]

أولا: احترام معايير الأداء

يعبر هذا المطلب عن الجوانب التقنية للمنتج، والتي تظهر من خلال الكفاءات التقنية المستخدمة فيه. يتحقق الأداء في المنتج من خلال توفره على العديد من الصفات العامة أو الرئيسية مثل السرعة القوة الصلابة، الخصائص الفيزيوكيميائية...إلخ. وعموما فإن الزبون ينتظر الحصول على منتج يتوافق مع الخصائص التقنية المعلن عنها، إضافة إلى الحصول على الثقة في قدرة المؤسسة على تقديم الأداء المطلوب، والحفاظ على هذا الأداء وثباته لمدة طويلة من الزمن، وبالتالي تتحقق ما يعرف بالاعتمادية المعبر عنها بالفترة الزمنية التي يمكن أن يستمر فيها أداء المنتج دون الحاجة إلى أي إصلاح أو تحمل تكاليف إضافية تؤثر على جودته.

ثانيا:التكلفة

تشير التكلفة إلى الجوانب الاقتصادية للمنتج والتي يمكن الاستدلال عليها من خلال: سعر التكلفة وتكلفة الإنتاج. وقد تم الأخذ بعين الاعتبار التكاليف كمطلب أساسي لتحقيق الجودة عندما تم الانتقال من اقتصاد التوزيع إلى اقتصاد السوق، وعلى إثر ذلك لم يعد الزبون يهتم فقط بتوفير المنتج في الآجال المحددة، وإنما يهتم أيضا بالتكاليف، فعندما يقدم على الشراء فإنه يعمل على المفاضلة بين مختلف العروض المقدمة له، معتمدا في ذلك على معيار سعر الشراء. هذا الأخير تطور ليعبر عن مفهوم التكاليف الكلية وقد وجد اختلاف في تحديد مفهوم التكاليف الكلية بالنسبة لكل من الزبون والمورد.

فالزبون يأخذ بعين الاعتبار كلا من: تكاليف الحصول على المنتج، تكاليف الصيانة، التوقف عن التشغيل، الإصلاح، إضافة إلى التكاليف المحتملة لتوقف المنتج عن الخدمة.

---

[1]- Edgard Hamalian et Jacques Ségot, Op.cit, PP136-138.

أما بالنسبة للمورد وإضافة إلى تكلفة المنتج أو ما يعرف بسعر التكلفة من الناحية المحاسبية يجب معرفة وتحديد التكاليف المسندة إلى القصور في عمليات التسويق والتخطيط والتي تشمل أساسا: المنتجات الرديئة، المردودات، الإصلاحات، التعويضات والضمانات المقدمة إلى الزبائن. ومن أجل استمرار وبقاء المؤسسة يجب أن تحقق الجودة المطلوبة وتحافظ عليها عند تكاليف مثلى.

ثالثا: فترة التسليم

تعبر فترة التسليم عن البعد الزمني الذي يتعلق بمدى الوفاء والالتزام بتسليم المنتج في الوقت المحدد وبالكمية والنوعية المطلوبة من قبل الزبون، الذي أصبحت له إمكانية الاختيار ليس فقط فيما يتعلق بالأداء والتكلفة، وإنما يأخذ في اعتباره الوفرة، فبالنسبة لأداءات متماثلة (منتجات لها نفس الخصائص التقنية) الزبون اليوم له القدرة على اتخاذ القرار المتعلق بشراء منتج متوفر في الوقت الذي هو في حاجة إليه، ولا يفضل الانتظار.

يعتبر كل من الأداء والتكلفة وفترة التسليم بمثابة متطلبات قاعدية بالنسبة للجودة، وتكمن الصعوبة في تحديد هذه المتطلبات الثلاثة كونها مترابطة مع بعضها البعض وغير مستقلة.

فالأداء المرتفع عادة ما يكون مكلفا، كذلك هو الحال بالنسبة لفترات التسليم بسبب مصاريف التخزين أو تجميد الأموال المنقولة، وتكمن كفاءة المسير في مثل هذه الحالة في تعظيم هذه المتطلبات الثلاثة مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات الزبائن، فمن أجل فترات تسليم محددة سيبحث المسير عن تدنيه العلاقة (تكلفة/أداء) والمعرفة كما يلي:[1]

- بالنسبة لتكلفة محددة وموضوعية سيحاول المسير الحصول على أداء مرتفع.
- وبالنسبة لأداء محدد سيبحث المسير عن تقليص التكلفة.

والمقصود بالتكلفة هنا هي تلك التكلفة التي سيتحملها الزبون ممثلة في سعر الشراء.

بالإضافة إلى هذه المتطلبات الثلاثة والتي غالبا ما يكون معبر عنها من طرف الزبون ضمن دفتر الشروط توجد متطلبات أخرى ضمنية تتمثل في:

رابعا: الخدمات

تشير هذه الخدمات وخاصة الخدمات التكميلية أو ما يعرف بخدمات ما بعد البيع إلى مستوى الجودة والسرعة في التعامل مع شكاوى الزبائن بعد حصولهم على السلعة أو الخدمة. وقد أصبحت الخدمات

[1]- Jacques Clavier, Op.cit, P5.

التكميلية اليوم تشكل المعيار الأكثر أهمية في التأثير على جودة المنتجات، فإذا كانت الخدمات الأساسية تشكل 80 % من تكاليف المنتج فإن الخدمات التكميلية تمثل 80% من التأثير على الزبون.

خامسا: الأمن

ما يطلبه الزبون اليوم هو توفير الأمن عند استخدام السلعة، ويعتبر الأمن حاليا معيارا في حد ذاته فلا يمكن أن يكون نظام ما ذو جودة عالية إلا إذا كان قادرا على ضمان عدم حدوث أخطار، وحوادث تؤدي إلى الموت أو تسبب أضرارا وخسائر في البضائع. وفي واقع الأمر يعتبر تحقيق الأمن المطلق شيئا من المستحيل الوصول إليه، لذلك يجب المحافظة على أدنى نسبة متعلقة باحتمالات الحوادث الناتجة عن عمليات الإنتاج أو المنتجات نفسها.

بالنسبة للزبون يعتبر الأمن مطلبا ضمنيا لا يرتبط فقط بالمنتجات وإنما يهدف أيضا إلى ضرورة احترام البيئة أو المحيط الذي يعيش فيه، لذلك نجد أغلب المؤسسات تسعى للحصول على أحسن التجهيزات والموارد التي تمكنها من إنتاج منتجات لا تخلف آثارا سلبية على البيئة التي يتواجد فيها جميع الأطراف التي تتعامل معها.

من الواضح جدا أن متطلبات الجودة أصبحت حاليا مكونا هاما في تشكيل مفهوم الجودة والتي يتعين الإلمام بها، ولكن مع تواجد المؤسسة في بيئة تمتاز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة أصبحت الجودة لا تقتصر فقط على تحقيق التطابق مع هذه المتطلبات واحترام معايير التصنيع، وإنما يجب إدارتها من أجل رفع القيمة الإجمالية لنشاطات المؤسسة بطريقة تمكنها من الصمود في وجه المنافسة.

المطلب الثالث: تكاليف الجودة

تواجه المؤسسات خلال تقديمها لمنتجاتها حاجات ورغبات متغيرة ومتنامية للزبون، وتدرك كافة هذه المؤسسات أن الاهتمام بجودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها تساهم في تعزيز سمعتها لدى الزبائن ومكانتها السوقية، وفي مقابل تحقيق مستوى عال من الجودة تتحمل هذه المؤسسات مبالغ طائلة تندرج تحت مسمى تكاليف الجودة، وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة جهودها لإدارة جودة منتجتها وخدماتها.

– تعرف تكاليف الجودة على أنها: "التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبة أو اكتشاف وتصحيح المنتجات المعيبة".[1]

[1]– محفوظ أحمد جودة، (2009): **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص167.

– ويعبر عنها أيضا بتكاليف اللاجودة وهي التكاليف الناتجة عن: "الانحراف بين الجودة المستهدفة والجودة المتحصل عليها".[1]

يعتبر Feigenbaum أول من قدم نموذج لتصنيف تكاليف الجودة يعرف بنموذج (P. A. F) وفيه صنفت التكاليف إلى تكاليف الوقاية أو المنع Prevention، والتقويم Appraisal والفشل Failure.[2]

أولا: تكاليف الوقاية أو المنع

تشمل التكاليف الوقائية جميع عناصر التكاليف التي تتحملها المؤسسة للوقاية من أو منع حدوث إنتاج غير مطابق للمواصفات المحددة، وتعتبر هذه المجموعة من أهم عناصر تكاليف الجودة باعتبارها من التكاليف التي تضيف قيمة، حيث يترتب عليها تأثير إيجابي على باقي عناصر التكاليف [3].وقد وجدت الشركات أن تكلفة المنع أو الوقاية أقل من تكلفة تصحيح العيوب بعد حدوثها[4]، ونذكر منها:[5]

1- تكاليف وضع المواصفات: وتشمل تكاليف تحديد المتطلبات لتلبية رغبات الزبائن، ووضع المواصفات المعبرة عنها لكل من المدخلات، المواد والعمليات والمنتج النهائي.

2- تكاليف تخطيط الجودة: وتشمل تكاليف وضع الخطط المتعلقة بجودة التصميم للمنتج والرقابة على العملية الإنتاجية والفحص، وغيرها من الخطط الخاصة بتحقيق أهداف الجودة.

3- تكاليف ضمان الجودة: وتشمل تكاليف تصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة.

4- تكاليف معدات الفحص: وتشمل تكاليف تصميم وشراء المعدات اللازمة للقيام بأعمال الفحص.

5- تكاليف التدريب: وتشمل تكاليف إعداد وتنفيذ برامج تدريب العمال والمشرفين والموظفين والمدراء لتأمين الجودة المطلوبة.

6- تكاليف الصيانة: وتشمل تكاليف المحافظة على المعدات والأجهزة والآلات والأدوات.

8-تكاليف متنوعة: وتشمل تكاليف الأعمال الكتابية، الاتصالات، الشحن، السفر وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالجودة.

---

(1) - Claude Jambard, (1995) : **l'assurance qualité : les normes Iso9000 en pratique**, éd Economico, Paris, p11.

(2)– رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة، (2008): **إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية**، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص39.

(3)– مصطفى راشد العبادي، (جانفي 2001): **إطار مفتوح لتشخيص مشكلة الجودة مع قياس وتقييم جدوى الاستثمار في مجالات تحسينها**، مجلة البحوث التجارية، مجلد23، العدد01، كلية التجارة بجامعة الزقازيق، مصر، ص373.

(4)– حيدر علي المسعودي، **(2010): إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص53.

(5)– رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة، مرجع سبق ذكره، ص39.

ثانيا: تكاليف التقويم

وتشمل التكاليف المرتبطة بعمليات القياس والتقييم والتدقيق للمنتجات أو الخدمات لغرض التحقق من المطابقة للمواصفات أو المتطلبات النوعية الملائمة.[1] وتتضمن هذه التكاليف:[2]

1- فحص المواد والآلات والمعدات المشتراة: والتي تعتبر من مدخلات عملية الإنتاج بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

2- فحص العمليات: الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات في كافة مراحل العملية الإنتاجية.

3- فحص المنتجات النهائية: قبل بيعها إلى الزبون التأكد من مطابقتها للمواصفات، وغالبا ما تصنف أنشطة التقييم بأنها أنشطة لا تضيف قيمة، لأن الزبائن لا يدفعون مقابل الفحص، وإنما يدفعون مقابل الجودة العالية في المنتجات، ويعتقد خبراء الجودة أن أنشطة التقييم يمكن تفاديها عن طريق وضع تعزيزات أكثر من أجل منع العيوب، ولذلك تدافع إدارة الجودة الشاملة عن مبدأ المعيب الصفري zero defects.

ثالثا: تكاليف الفشل

وتسمى أيضا تكاليف عدم المطابقة، وتمثل جميع التكاليف المرتبطة بالسلع والمنتجات النهائية والخدمات التي لا تتطابق مع متطلبات المستهلكين[3]، ويرتبط هذا النوع من التكاليف بالمؤشرات الرئيسية التي يمكن أن تحدث في المستقبل نتيجة لانخفاض في المبيعات الناتج عن هذا الفشل، وتنقسم إلى قسمين:

1- تكاليف الفشل الداخلي: وهي التكاليف الناتجة عن الأنشطة المطلوبة لتصحيح العمليات والمنتجات أو الخدمات المعيبة التي تم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية، وقبل شحنها أو تقديمها إلى الزبائن.[4] وتشمل تكاليف الفشل الداخلي:[5]

1-1- تكاليف الهدر: وتشمل تكاليف القيام بأعمال غير ضرورية أو الاحتفاظ بالمخزون نتيجة الوقوع في الأخطاء أو نتيجة استعمال مواد غير سليمة.

1-2- تكاليف العادم: وتشمل تكاليف التالف من المواد أو المنتجات التي لا يمكن استعمالها أو إصلاحها أو بيعها.

---

[1]- خضير كاظم حمود، (2002): **إدارة الجودة وخدمة العملاء**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص74.

[2]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص169.

[3]- خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص74.

[4]- حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص55.

[5]- رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة، مرجع سبق ذكره، ص ص40-41.

1-3- تكاليف الإصلاح: وتشمل تكاليف تصليح المواد أو المنتجات التالفة أو المعابة بجعلها متوافقة مع المعايير المطلوبة.

1-4- تكاليف إعادة الفحص: وتشمل تكاليف إعادة الفحص للمواد أو المنتجات أو الأعمال التي تم إصلاحها.

1-5- تكاليف التخفيض أو الحسم: وتشمل التكاليف المترتبة على خفض السعر للمنتجات غير المطابقة للمواصفات والقابلة للاستعمال ليتسنى بيعها.

1-6- تكاليف تحليل الفشل: وتشمل تكلفة الأنشطة اللازمة لتحديد أسباب الفشل الداخلي للمنتج لتجنبها مستقبلا، والقضاء على أي معوقات تصاحبها.

2- تكاليف الفشل الخارجي: وهي التكاليف المرتبطة بالمنتجات غير المطابقة بعد أن يتم وصولها أو تقديمها للمستهلك.[1] وتشمل تكاليف الفشل الخارجي:[2]

2-1- تكاليف الإصلاح والخدمة: وتشمل تكاليف الإصلاح للمنتجات المعادة أو تلك المعابة لدى الزبون.

2-2- تكاليف الضمان: وتشمل تكاليف استبدال المنتج المباع أثناء الفترة التي تعطيها الضمان.

2-3- تكاليف الشكاوي: وتشمل كل التكاليف المرتبطة بالتعامل مع شكاوى الزبائن الناتجة عن فشل المنتج المستلم من قبلهم.

2-4- تكاليف المردودات: وتشمل التكاليف المترتبة على التعامل والبحث عن المنتجات المرفوضة من الزبائن أو استعادتها، ومن ضمنها تكاليف النقل.

2-5- تكاليف المسؤولية القانونية: وتشمل التكاليف الناجمة عن المسؤولية القانونية عن المنتج أو الدعاوي القضائية.

2-6- تكاليف فقدان السمعة: حتى لو قامت المؤسسة باستبدال المنتج المعيب، أو إصلاحه وإرجاعه إلى العميل، إلا أنها ستفقد جزء من مصداقيتها وسمعتها بين العملاء وكذلك بين الموزعين[3]

ويمكن أن تكون أنشطة الفشل الخارجي الأكثر كلفة بسبب تأثيرها على سمعة المؤسسة، كذلك فإن التكاليف المنفقة على هذه الأنشطة يمكن أن تكون ضخمة، ويمكن أن تكون صغيرة مقارنة بتكلفة الفرصة للمبيعات المستقبلية، والمدافعون عن إدارة الجودة الشاملة يرون أن كل نشاط سيمنع الفشل الخارجي يعتبر

---

[1]- خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص75.

[2]- رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة، مرجع سبق ذكره، ص ص41-42.

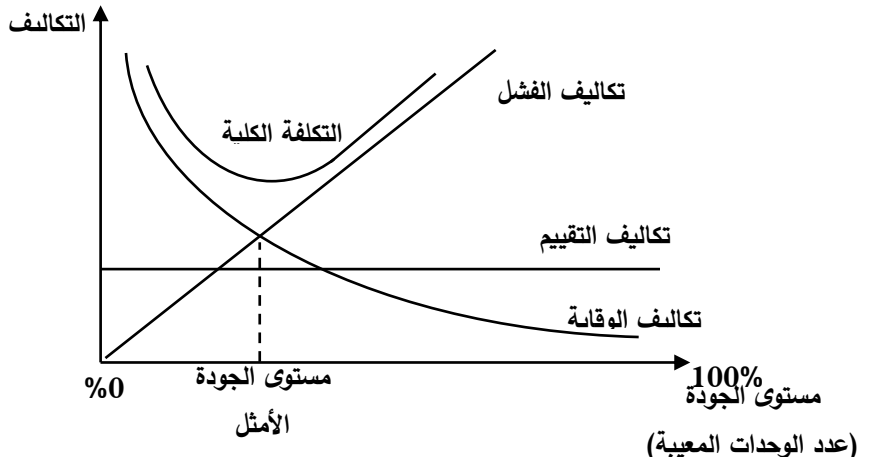
[3]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق، ذكره، ص169.

تكلفة فعالة، لا يمكن تجاهلها أو رفضها، لأن تكاليف الفرصة الضائعة للمبيعات يمكن أن تكون مرتفعة جدا وفي نفس الوقت صعبة القياس بشكل موضوعي.

بشكل عام فإن تكاليف الجودة تعتبر من الموضوعات المثيرة للجدل في الفكر الإداري، خاصة في ما يتعلق بتحديد العلاقة بين الجودة وتكاليفها، ولمناقشة هذا الجدل يوجد مدخلين رئيسيين هما:

- **المدخل التقليدي:** ويسمى أيضا بمدخل العائد على الجودة Return on quality أو الجودة المثلى optimum quality، وتقوم فلسفته على إيجاد المستوى الأمثل لجودة المنتج بإجراء موازنة بين التكاليف المنفقة على أنشطة الوقاية والتقييم من جهة، والتكاليف المنفقة على أنشطة الفشل في ضبط الجودة من جهة أخرى، والشكل الموالي يبين نقطة الفصل هذه كنسبة مئوية من المنتجات المعيبة، ويجمع تكاليف الوقاية والتقييم مع تكاليف الفشل الداخلي والخارجي تنتج التكاليف الكلية للجودة، والمستوى الأمثل للجودة هو النقطة التي تكون عندها التكاليف الكلية للجودة أقل ما يمكن.[1] والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل(05): العلاقة بين مستوى الجودة وتكاليف الجودة وفق المدخل التقليدي



المصدر: رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة، مرجع سبق ذكره، ص43.

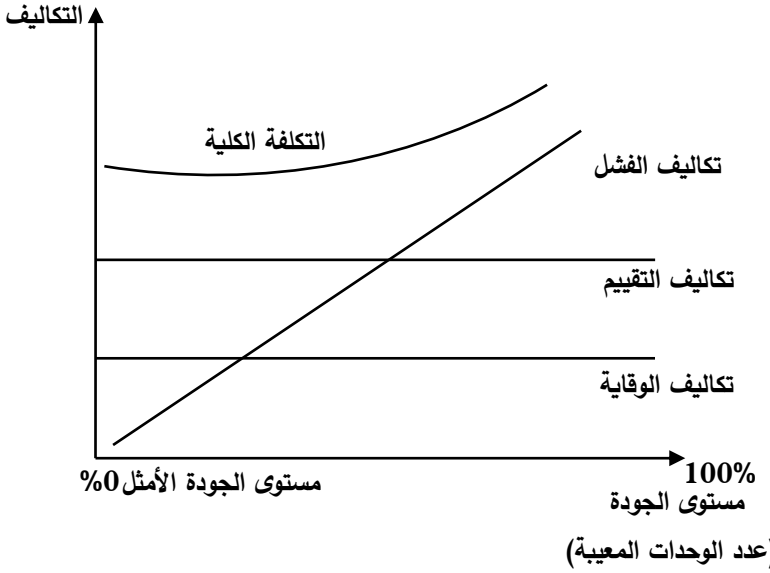
من الشكل يتضح وجود استقرار نسبي في تكاليف التقييم، وهناك علاقة عكسية بين تكاليف الوقاية وتكاليف الفشل، وبالتالي فإن تكاليف الوقاية وما تسببه من تحسين في مستوى الجودة، سيؤدي إلى تحقيق وفورات في التكاليف، وهذا ما ينعكس على منحنى التكلفة الكلية الذي يأخذ بالتناقص، لكن ذلك لا يستمر بشكل مطلق، بل تعود التكاليف الكلية للارتفاع مرة أخرى عندما لا تؤدي تكاليف الوقاية إلى تحقيق وفورات ذات أهمية في تكاليف الفشل، ويتحدد المستوى الأمثل للجودة عند أدنى مستوى للتكاليف الكلية للجودة.

[1]– حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص61.

ويمثل المدخل التقليدي في تحديد سلوك التكاليف حاجزا أمام الاستمرار في تحسين الجودة بعد المستوى الأمثل لأن ذلك سيؤدي حتما إلى زيادة تكاليف المؤسسة ويخفض أرباحها، ومنه فإن هذا المدخل يرى بأن هناك تعارضا بين تحقيق الجودة العالية وتخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة الربحية.[1]

- **المدخل الحديث أو نموذج تكاليف إدارة الجودة الشاملة:** بعد تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وجدت المؤسسات بأن تحقيق الجودة يكون من دون تكاليف إضافية، من خلال تحقيق مبدأ أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، أو ما يسمى بالعيوب الصفرية، وتختلف النظرة الحديثة لجودة المنتج المثالية عن النظرة التقليدية في كونها تأخذ بالحسبان كل من التكاليف الظاهرة والمخفية للجودة، وأي انحراف عن خصائص المنتج المستهدفة ينتج عنه زيادة في تكاليف الجودة، ويتحقق المستوى الأمثل لجودة المنتج عند مستوى معيب صفر.[2] كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (06): العلاقة بين مستوى الجودة وتكاليف الجودة وفق المدخل الحديث



المصدر: رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة، مرجع سبق ذكره، ص43.

من الشكل يتضح استقرار نسبي في تكاليف التقييم وتكاليف الوقاية نتيجة تطبيق فلسفات الجودة الأكثر حداثة مثل المعيب الصفري وإدارة الجودة الشاملة، وأن تكاليف الفشل تتناسب عكسا مع مستوى الجودة، وبالتالي فإن أدنى مستوى للتكاليف الكلية للجودة يتحقق عند انعدام الوحدات المعابة (المعيب الصفري)، وهذا المستوى هو الذي يمثل مستوى الجودة الأمثل، الذي يجب أن تسعى المؤسسة لتحقيقه، ومنه فالمدخل الحديث لتحليل سلوك التكاليف يدفع باتجاه التحسين المستمر لرفع مستوى الجودة

[1]- رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة، مرجع سبق ذكره ص44.

[2]- حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص66.

ولا يجد تعارضا بين ارتفاع مستوى الجودة وانخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة الربحية، وهذا النمط من سلوك تكاليف الجودة يتوافق مع تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: ماهية إدارة الجودة الشاملة

إن تحقيق الجودة لا تقتصر فقط على الدور الذي يقوم به العاملون في مجال الجودة، وإنما أصبحت مهمة أساسية لكل من يعمل في المؤسسة، فهي تعني المساهمة الفعالة للنظام الإداري والتنظيمي بجميع عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة مادية كانت أو بشرية، من أجل تحقيق هدف إدارة الجودة الشاملة في تقديم منتجات وخدمات بالمواصفات المطلوبة من حيث النوعية والسعر والآجال.

انطلاقا مما سبق سيتم خلال هذا المبحث تعريف إدارة الجودة الشاملة، وتحديد دوافع تعميمها إضافة إلى تعريف وتحديد مكونات إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام إداري.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يشير مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى جوانب متعددة، أهمها والتي تبدوا أساسية تتمثل في تحقيق رضا الزبون، اعتبار الجودة مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة، إضافة إلى استمرارية التحسين والتطوير في الجودة، ولتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة سيتم إعطاء بعض التعريفات التي يتم من خلالها استخلاص مبادئها، وفوائدها وأهدافها.

أولا: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة في مجال الجودة، والتي تمس جميع مجالات النشاط في المؤسسة، وعلى الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة، ومع ذلك لا نجد تعريفا موحدا حتى الآن، لذلك تعددت التعريفات التي وضعت لإدارة الجودة الشاملة، وكل منها تبرز سمة أو خاصية معينة لها، ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي:

– عرفت هيئة المقاييس والمواصفات الدولية إدارة الجودة الشاملة بأنها:"مدخل لإدارة المنظمة، يرتكز على الجودة، ويبنى على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويستهدف تحقيق نجاح طويل المدى من خلال تحقيق رضا العميل، وتحقيق منافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع".[1]

– كما عرفها معهد الجودة الفدرالي على أنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، من خلال استخدام الأساليب الكمية، من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات".[2]

---

[1]– علي ميا، مرجع سبق ذكره، ص54.

[2]– مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص17.

يتمثل المنهج الشمولي الذي يشير إليه هذا التعريف في تحقيق الجودة في جميع مراحل العملية الإنتاجية، بدأ بمعرفة حاجات وتوقعات الزبائن، وصولا إلى تقديم السلعة أو الخدمة لهم، مع ضرورة اعتماد التحسين المستمر للعمليات، لتصبح بذلك التحسينات المستمرة من أهم مكونات حركة الجودة الشاملة، تتطلب تظافر كافة الجهود، وتوجيه كل الموارد المتاحة، من أجل تقديم منتج أو خدمة قادرة على إرضاء الزبون.

– كما عرف Joseph Jablanski إدارة الجودة الشاملة بأنها:"شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين، لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر، وذلك باعتماد فرق عمل ذات كفاءة إنتاجية عالية".[1]

– كما عرفها Rity carlton بأنها: "مجموعة متكاملة من الأدوات والطرق الكمية والموارد البشرية". والتي تهدف إلى:[2]

- تحسين منتجات وخدمات المؤسسة.
- تحسين العمليات والأنشطة المنتجة.
- التركيز على إشباع حاجات الزبون.

– ويعرفها كل من Kotler and Dubois بأنها: "جهود تقوم بها المنظمة من أجل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والإجراءات".[3]

– ويرى كروسي أن إدارة الجودة الشاملة هي:"الطريقة المنهجية لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقا، وهي الأسلوب الأمثل لمنع وتجنب المشكلات من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة والاستخدام الأمثل لأساليب التحكم".[4]

– كما يعتبر فريق آخر بأنها:"منهج إداري يهدف إلى خلق ثقافة تنظيمية، يتم من خلالها إشراك جميع العاملين في المنظمة من مديرين وموظفين في عمليات التحسين المستمرة للخدمات والسلع بغية تحقيق رضا الزبائن باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة".[5]

---

[1]– جوزيف جايلونسكي، (1996): **إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الثاني من سلسلة إصدارات بيمك ، القاهرة ص26.

[2]- Jean Brilman, (1998) : **les meilleures pratiques de management**, 2ème tirage, éd d'organisation, paris, P 203.

[3] - Kotler and Dubois, (2000): **marketing management,** 10th edition, public union, Paris, France, P18.

[4] - Philip Crosby, op.cit, P19.

[5]– محمد طعامنة، (آذار2001): **إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي**، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد34، العدد03، جامعة اليرموك، عمان ص88.

– ومن وجهة نظر Juran أن إدارة الجودة الشاملة هي:" نظام إداري يستخدم أدوات تم تطويرها وتطبيقها بصورة فعالة في المنظمة، مع إحداث تغييرات في توجهات العاملين ومستويات التشغيل اليومية، ويتطلب نجاح تطبيق هذا النظام التزام جميع الأقسام بالجودة في المدى الطويل".[1]

– ويعتبر التعريف الذي أورده كل من Steven cohen, Ronald Brand عام1993 من أشمل التعريفات التي قدمت لإدارة الجودة الشاملة، حيث عرفها على أساس الكلمات التي يتكون منها مصطلح الإدارة الشاملة على النحو التالي:[2]

- **الإدارة:** وتعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
- **الجودة:** وتعني التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم، أو ما يفوق توقعاتهم، وكذلك بناء علاقة طيبة مع الموردين.
- **الشاملة:** وتتضمن مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد (الزبون) وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضيا عن المنتج أو الخدمة المقدمة له.

من هذا التعريف يتضح أن الإدارة يكون التركيز فيها على التحسين المستمر لتحقيق أفضل النتائج والجودة تعني إشراك الزبون في تحديد الجودة من خلال العمل الفردي والجماعي، وإشباع حاجات الزبون والشاملة يعني بها كل فرد لخلق جودة المنتج والخدمة بشكل دائم ومستمر.

يتضح من خلال التعريفات السابقة تعدد المعاني التي يحملها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وإن كانت هذه التعريفات تختلف من حيث الصياغات اللفظية، فإنها تتفق من حيث المضمون على أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة إدارية، وثقافة تنظيمية، ومنهج أو نظام إداري شامل يهدف إلى إحداث تغيرات جذرية وجوهرية في كل شيء داخل المؤسسة، من قيم وسلوكيات ومعتقدات تنظيمية، ومفاهيم إدارية ونمط القيادة، وإجراءات العمل، من أجل تحسين كل مكوناتها، وتحقيق أعلى جودة في مخرجاتها، بأقل تكلفة وتحقيق أعلى درجة من الرضا لدى المتعاملين الخارجيين ممثلين في الزبائن والموردين، والمتعاملين الداخلين من عمال ومساهمين. القاعدة الأساسية التي يقوم عليها هذا المنهج هو إنجاز العمل الصحيح من المرة الأولى، وتظافر جهود مختلف العاملين في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين لترسيخ العمل الجماعي المنسق واستغلال الإمكانات والقدرات بطريقة مثلى لتحقيق الجودة العالية، واعتماد التحسين المستمر لكل الوظائف

---

[1]– خالد بن سعد عبد العزيز، (1997): **إدارة الجودة الشاملة**، الكعيبان، الرياض، السعودية، ص74.

[2]– خالد خطيب، (ماي2013): **مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين**: دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر مجلة الباحث الاقتصادي، العدد01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت1955 سكيكدة، الجزائر، ص224.

والعمليات في المؤسسة في جميع المستويات الإدارية، والتزامها بهدف الجودة الشاملة ومشاركتها في السعي إلى بلوغه.

ومن هنا يتضح أن إدارة الجودة الشاملة مفهوم عصري ومتطور، يختلف اختلافا جذريا عن الإدارة التقليدية في العديد من النواحي يمكن ملاحظتها في الجدول التالي:

الجدول (02): الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية للجودة

الإدارة التقليدية للجودة	إدارة الجودة الشاملة
العمل الفردي	العمل الجماعي
الإدارة الرقابية (البيروقراطية)	الإدارة بالمشاركة
إصدار القرارات والأوامر	الشورى والإجماع
الجمود والثبات	المرونة والتفسير
تحقيق الأهداف	التركيز على نوعية وجودة الأهداف
تعقب الأهداف وتوجيه اللوم	البحث عن الحلول للمشاكل
الغاية بالتحسين قصير المدى	التحسين طويل الأجل
عدم الثقة والشك	زرع الثقة بالعاملين
التركيز على المستويات الإدارية	التركيز على المنظمة بأقل المستويات الإدارية
التمسك بالواقع خوفا من المخاطرة	الإبداع والابتكار والتحديد
التدفق العمودي (من أعلى إلى أسفل)	التدفق الأفقي
إمكانيات ومهارات محددة	إمكانيات ومهارات عالية
التحكم والمراقبة بالترهيب	التقويم الإيجابي
نظام الحوافز ثابت	تطوير نظام الحوافز
المسؤولية الجزئية	المسؤولية الشاملة
المسؤولية الفردية	المسؤولية الجماعية
الافتراض مسبقا بمعرفة متطلبات الزبون	الاستماع للزبون لمعرفة احتياجاته
تحديد مسؤولية الجودة على إدارة واحدة	الجودة مسؤولية الجميع
عمل التحسين مرة واحدة	التحسين المستمر للعمليات
إتباع معايير ثابتة لقياس مستوى الأداء	تعديل معايير الأداء ومراجعتها قصد تحسين مستوى الأداء

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2001): **قضايا إدارية معاصرة**، دون دار النشر، القاهرة، ص156.

من المقارنة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث لإدارة الجودة الشاملة يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تركز على تحقيق الجودة في العملية الإدارية في حد ذاتها، من خلال تبني إستراتيجية قادرة على وضع أهداف أو سياسات وتنظيمات متعلقة بأسلوب أكثر شمولا، من شأنه أن يقود المؤسسة للبحث عن التميز في جميع مجالاتها التقنية، البشرية والمالية، كما يمكنها من البقاء والاستمرارية من خلال تحقيق

ميزة تنافسية على مستوى السوق وإرضاء الزبائن، ومن المؤكد أن تحقيق هذه الأهداف لن يكون ممكنا إلا إذا تم تدعيم هذا الأسلوب بمبادئ ومرتكزات يمكن للمؤسسة الاستناد إليها.

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من المفاهيم الحديثة في الإدارة على مجموعة من المبادئ الأساسية والخصائص الإيجابية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- التركيز على الزبون: يعتبر العميل أو المستهلك المحور الأساسي لجميع الأنشطة والقرارات التي تنشأ داخل المؤسسة، وقد تضمن مصطلح الزبون في إطار إدارة الجودة الشاملة كلا من الزبون الداخلي والزبون الخارجي:[1]

- فالزبون الخارجي هو ذلك الفرد المستهلك الذي تتركز حوله كافة الأنشطة من أجل إرضائه وتلبية رغباته.

- أما الزبون الداخلي فيشمل الأفراد العاملين في مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة، حيث ينظر للعلاقات القائمة بين الإدارات التي يشمل عليها الهيكل التنظيمي للمؤسسة والأفراد العاملين فيها على أنها علاقة (زبون–مورد)، فكل من يتلقى أو يؤدي له مهمة يعتبر زبون، وكل من يؤدي خدمة إلى غيره فهو مورد، فعند تنفيذ إجراءات العمل نجد أن الفرد الذي يؤدي الخطوة الأولى من الإجراء ملزم بتأديتها بالجودة المطلوبة حتى يحقق الرضا لدى الفرد الثاني الذي سينفذ الخطوة الموالية، وهكذا تستمر السلسلة حتى الخطوة الأخيرة التي تنتج في النهاية عمل بدون أخطاء يساهم في إرضاء الزبون الخارجي.[2]

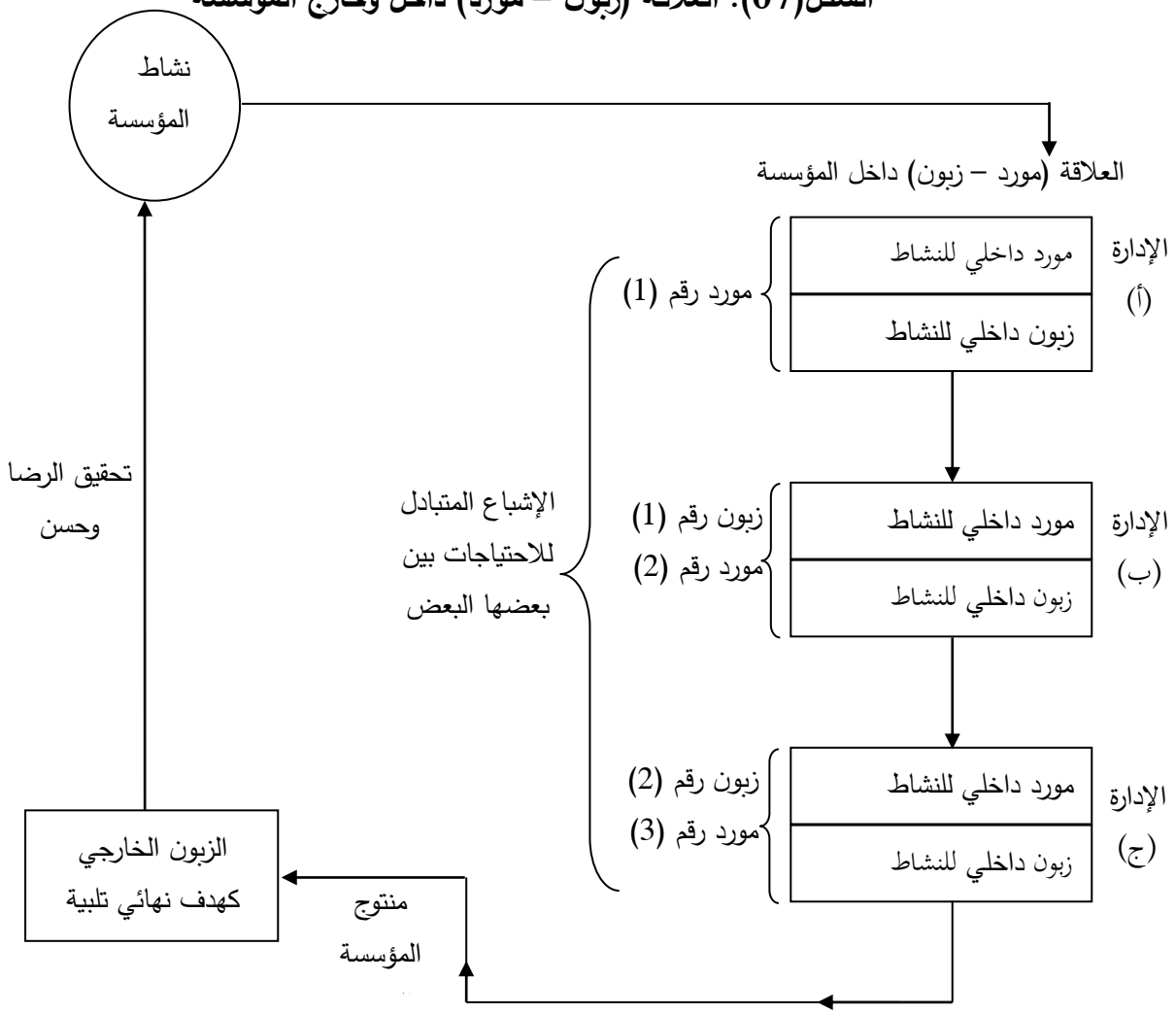
والفكرة الأساسية التي يمكن الوصول إليها تتحد في أن تحقيق الرضا لدى الزبون الخارجي قائم على مفهوم سلسلة رضا الزبون الداخلي وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

---

[1]– خضير كاظم حمود، (2000): **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص99.

[2]– عمر وصفي عقيلي، (2001): **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص ص49– 50.

الشكل(07): العلاقة (زبون – مورد) داخل وخارج المؤسسة



المصدر: أحمد سيد مصطفى، (1997): **دليل المدير العربي إلى سلسلة الإيزو9000**، مراجعة عبد العزيز مخيمر، الطبعة الأولى منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص59.

وبذلك فإن كلمة الزبون هنا أوسع وأشمل من معناها الدارج، فالزبون قد يكون داخليا أو خارجيا وإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم الزبون بنوعيه الداخلي والخارجي، وعلى أساس ذلك فإن تحمل مسؤولية الجودة من قبل أي فرد في التنظيم هو من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة.

2- التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج: إن تحقيق الجودة في المنتج النهائي ما هو إلا انعكاس ومؤشر لجودة العمليات المنجزة، وباعتبار أن هذا المنتج يمر عبر سلسلة من العمليات الداخلية فإن أي خلل يحدث في هذه العمليات سيؤثر على جودة ما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات وبناء عليه يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل المعيقة لتحسين نوعية المنتج أو الخدمة، لذلك يجب أن يكون للعمليات

نصيب كبير من الاهتمام، ولا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة، لأن مدخل إدارة الجودة الشاملة يهتم كذلك بأسلوب العمل، وكيفية أدائه، وتحسينه وليس الاهتمام فقط بنتائج هذا الأداء.

3- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: إن اعتماد الرقابة على المنتج النهائي، أو التكثيف من عمليات الفحص والتفتيش كأسلوب لاكتشاف العيوب وتصحيحها لم يعد كافيا لتحقيق الأهداف المنتظرة في ظل إدارة الجودة الشاملة، التي تسعى إلى إنجاز العمل الصحيح من المرة الأولى، إذ يتطلب الأمر استخدام معايير ومقاييس موضوعية لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج، وبالتالي توجيه الاهتمام نحو منع المنتجات والخدمات المعيبة بدلا من اكتشاف العيوب والأخطاء.

4- شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة: لم يعد العامل آلة للإنتاج يحقره الأجر كما كان يظهر ضمن المفاهيم الإدارية التقليدية، بل أصبح من الواضح بأن للعمال اهتمامات تتعدى أجر الوظيفة، فقد أظهرت حلقات الجودة أن العمال لديهم أفكار جيدة تساهم في حل المشكلات وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، ويتعين في هذه الحالة تعبئتهم وإشراكهم كفريق ودعم فاعليتهم بالتدريب، وتنظيم الجهود، والتحفيز، ومنحهم هامش من حرية التصرف والمبادرة لتقديم أعلى مستويات من الجودة.

5- اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق: تتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتبنى مفهوم مؤسسي لحل المشكلات من خلال ما يسمى بفرص التحسين، يشترك في تغذية كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم وكذا المستهلكين، من خلال الفهم الكامل للعمل ومشكلاته، وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب الاعتماد على وجود جهاز كفؤ لنظم المعلومات بالمؤسسة.

6- التحسين المستمر: إن التغير المستمر في حاجات الزبائن يجعل من عملية الوصول إلى تحقيق الجودة المطلوبة أمر غير ممكن، لذلك يجب أن ينظر إلى الجودة على أنها عملية تحسين مستمرة، من خلال استخدام مجموعة من النشاطات، هدفها تحسين القواعد، الإجراءات ومعايير التصنيع، وعمليات التخطيط للمنتجات، توضع هذه العمليات في إطار مخطط لتحسين الجودة يتضمن عموما المحاور الأساسية التالية:[1]

6-1- التحسين المستمر للجودة: من خلال التطوير الدائم لعمليات الإنتاج في المؤسسة والبحث عن أحسن ما تحتويه الأسواق من مدخلات، وأحسن الطرق لتقديم المخرجات بشكل يتوافق مع توقعات المتعاملين الداخليين والخارجيين.

[1]- Jean-luc Charron, Sabine Séparit, op.cit, P272.

6-2- التحسين المستمر للعنصر البشري: يقصد به إدخال التحسين على ما يعرف بالزبون الداخلي لزيادة كفاءته في تحقيق الجودة، وتقليل مستوى العيوب في المنتجات، ويتم ذلك من خلال التحسين المستمر لمستوى العلاقات والاتصال الداخلي، إضافة إلى التحفيز وزرع الولاء لدى الأفراد العاملين في المؤسسة.

6-3- التحسين المستمر للجانب التنظيمي: يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة مستوى من التنظيم يختلف عن الطرق والأساليب التنظيمية التقليدية لتقسيم العمل، لذلك يجب تبسيط وتحسين التنظيم المادي والفكري للعمل، وجعله أكثر مرونة يسمح بالإبداع والابتكار، وتوفير معايير دقيقة للتقييم.

7- علاقة المؤسسة مع الموردين: إن توفير موردين ذوي كفاءات عالية في توريد المواد الأولية بالمواصفات المطلوبة تساهم في تحقيق منتجات ذات جودة عالية، يعتبر من المبادئ الأساسية في نجاح إدارة الجودة الشاملة، والذي يتطلب تكوين علاقة وطويلة الأجل مع الموردين يطلق عليها بالشراكة، وفي ظل إدارة الجودة الشاملة فإن الشراكة تعني تكوين علاقة دائمة ومستمرة بين المؤسسة والمورد من جهة وبين المؤسسة والزبائن من جهة أخرى.[1]

تقليديا كانت العلاقة بين المؤسسة والزبون قائمة على أساس تحقيق أكبر ربح ممكن بالنسبة للطرفين، مثلما هو الحال بالنسبة لعلاقة المؤسسة مع المورد وفقدان الثقة يعد الحالة السائدة في مثل تلك العلاقات. أما في الوقت الحالي فقد أخذ منهج إدارة الجودة الشاملة يشكل نوعا من العلاقات أكثر ترابطا قائمة على أساس تحقيق الثقة التامة بين هذه الأطراف، والشراكة هو المصطلح الأكثر ملائمة لوصف هذه العلاقات، يتمثل الهدف منها في الحصول على التزام طويل الأجل من أجل الحفاظ على جودة المنتج وبالتالي إرضاء العميل.

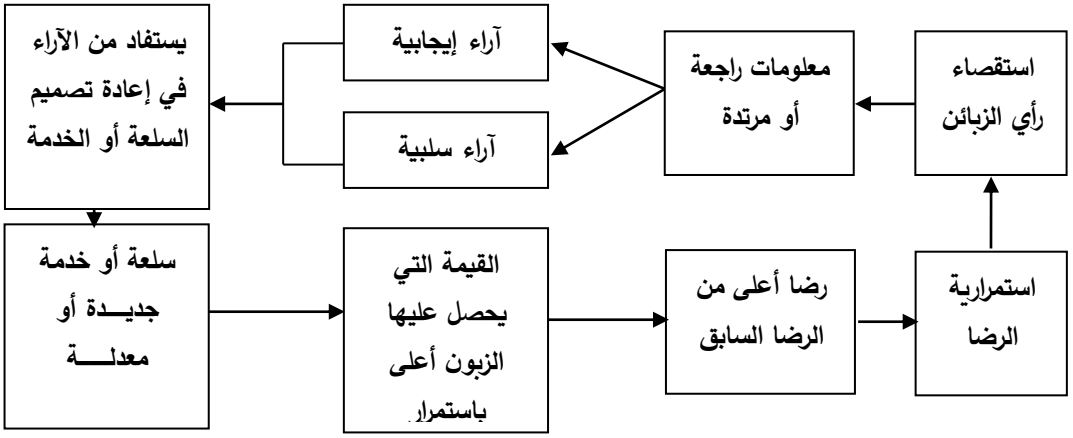
ويتمثل أساس تحديد علاقة المؤسسة مع المورد في معرفة الكيفية التي يتم التعامل بها مع الموردين وأساس الاختيار بينهم الأقل سعرا، أو الأكثر ثقة وسمعة وجودة، ويجب اعتبارهم أيضا شركاء لهم دور كبير في خلق الجودة واستمرارية التحسين.

8- التغذية العكسية: يسمح هذا المبدأ الأخير للمبادئ السابقة بتحقيق النتائج المطلوبة منها، وهنا تلعب الاتصالات دورا رئيسيا لأي مؤسسة، لأن الحصول على تغذية عكسية في الوقت الملائم يعتبر من العوامل المساهمة في استمرارية التحسين والتطوير وزيادة فرص النجاح والإبداع، والارتقاء بمستوى الأداء. ويمكن توضيح دورة التغذية العكسية في الشكل التالي:

---

[1]- رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، (2002): **الإدارة لمحات معاصرة**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق،عمان، الأردن ص157.

الشكل (08): دورة التغذية العكسية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر**، مرجع سبق ذكره، ص160.

ثالثا: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ينجم عن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة العديد من المزايا والفوائد الملموسة، التي يصعب إحصائها، فهي فلسفة جديدة لإدارة مؤسسات الأعمال، تعمل على تحفيز الأفراد لتحقيق التحسين المستمر للجودة، وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وزيادة كفاءتها وفاعليتها، ويمكن إجمال أهم الفوائد التي يمكن للمؤسسة أن تحققها من وراء تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة معتمدين في ذلك على أنجح التجارب التي طبقت في العديد من المؤسسات فيما يلي:[1]

1- انخفاض شكاوي المستهلكين وتقليصها: حيث أثبتت الدراسات انخفاض التكاليف الناتجة عن شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة، وانعكس ذلك على تخفيض التكاليف الكلية، كما لوحظ في المؤسسات الأوروبية عام 1984 أن تكاليف شكاوى المستهلكين كانت تمثل نسبة14% من إجمالي المبيعات، لتنخفض سنة 1988 إلى 0,9% وبذلك وفرت المؤسسات ما قيمته 1,9مليون دولار.

2- تخفيض تكاليف الجودة: لقد حققت عمليات الجودة لمؤسسة "كاتربلر" تقليصا للتكاليف من 800 مليون دولار إلى 400 مليون دولار خلال سبع سنوات.

3- تقليص شكاوي العاملين والحوادث: حيث تشير الوثائق الرسمية إلى أن فعالية أنشطة الجودة في مؤسسة "فلوريدا" للإضاءة والقوة قد قلصت من الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوى المقدمة

[1]- خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سبق ذكره، ص78.

من قبلهم من معدل 100 دقيقة عام 1982 إلى معدل 48 دقيقة عام 1988. كما ساهمت في تقليص الحوادث للعاملين من 3 إلى 1 وهذا ما يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة.

4- زيادة الحصة السوقية: لقد ساهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير، حيث استطاعت مؤسسة "Wallace.co" رفع حصتها السوقية من 10% إلى 18% نتيجة تقديم منتجات ذات جودة عالية وفقا لطلب الزبائن.

5- زيادة الكفاءة: حققت مؤسسة "lc1.co" خفضا في نفقات التصنيع بلغ 30%، وارتفع معدل دوران المخزون من 3 مرات عام 1985 إلى 7 مرات عام 1988، كما انخفض زمن التصنيع إلى زمن دورة التصنيع من 76 أسبوع إلى 26 أسبوع، إضافة إلى انخفاض في زمن دورة التصنيع ذاتها إلى ثلاثة أيام بدلا من 5 أسابيع.

6- زيادة الأرباح والإنتاجية: تشير التقارير التي أكدتها مؤسسة "Hewlett Packard" أن أرباحها ارتفعت بمقدار 244%، والإنتاجية زادت بمقدار 120%، وقد حققت في نفس الوقت انخفاضا في المخزون السلعي بنسبة 36%، وانخفاضا في تكاليف التصنيع بنسبة 42%، وانخفاضا في نسبة المعيب بنسبة 79%.

7- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة: حيث حققت مؤسسة "Pirellireckan" وفرات مالية قدرها 11مليون، وذلك بفضل الاتصال الفعال، والتعاون الجماعي الذي حققه نظام إدارة الجودة الشاملة.

هذا وقد تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق عدة فوائد إيجابية كنتيجة مباشرة لتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، ومنها انخفاض نسبة التسرب الوظيفي والغياب عن العمل، وانخفاض نسبة الإجازات المرضية وحوادث العمل.[1]

كما أن الفوائد التي تم ذكرها -على سبيل المثال لا على سبيل الحصر- هي فوائد واقعية وليست مستهدفة، نتجت عن تجارب شركات عالمية ناجحة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتؤكد مدى أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية والجودة، وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

رابعا: أهداف إدارة الجودة الشاملة

لا يمكن لأي مؤسسة الصمود في وجه المنافسة، إلا إذا كانت تسعى إلى إرضاء العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة كبيرة وبشكل دائم ومستمر، لا يتحقق ذلك إلا من خلال إستراتيجية متكاملة تأخذ

[1]- عبد الله بن موسى الخلف، (1997): **ثالوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية**، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37 العدد01، الرياض، ص146.

بعين الاعتبار هدفا أساسيا يتمثل في تحقيق مستوى عال من الجودة، يساهم في تحقيق رضا الزبون وذلك بهدف البقاء والاستمرار، وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى:[1]

1- تحقيق الجودة وخفض التكاليف بتقليل الأخطاء ونسبة تكرار العمل والعمل الإضافي.

2- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر ما يمكن حتى يمكن السيطرة عليها.

3- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين.

4- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني، وتنمية مهاراته بهدف الإفادة من كافة الطاقات البشرية في المؤسسة، والارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم، ومساعدتهم على التميز وإظهار الإبداع وبالتالي حدوث التغيير في جودة الأداء.

5- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للمستفيدين.

6- التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.

7- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة تحت شعارها الدائم عمل الأشياء بطريقة صحيحة من المرة الأولى.

8- تمكين المؤسسة من مقارنة الأداء المحقق مع أداء المؤسسات الأخرى، والمساعدة في وضع الهدف وتجاوز أي عقبات.

9- مشاركة العاملين، وتعتبر من الأهداف المهمة لإدارة الجودة الشاملة، وينبغي أن تتضمن برامج مشاركة العاملين عملية تغيير الثقافة التنظيمية وتشجيع فرق العمل.

المطلب الثاني: دوافع تعميم إدارة الجودة الشاملة

حقق نظام إدارة الجودة الشاملة نجاحا كبيرا في العديد من الدول التي سعت إلى تطبيقه سواء في القطاع العام أو الخاص، حيث تعتبر اليابان الدولة السباقة إلى استخدام هذا النظام، إضافة إلى الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا وبعض الدول الأوروبية الأخرى. ويمكن الوقوف على مراحل تعميم استخدام هذا النظام، والدوافع التي أدت إلى ذلك فيما يلي:

[1]- إيمان عبد الرحيم داوود الخلايلة، (2010): **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: علم المكتبات والمعلومات، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية الأردن، ص43.

أولا: تعميم إدارة الجودة الشاملة

لقد بينت الدراسات التي قدمت إلى حد الآن أن المحاولات الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تجسدت في المؤسسات اليابانية في النصف الثاني من القرن الماضي، من خلال تطبيقها للأفكار التي طرحها Deming، والمبادئ التي وضعها المختصون بتطوير تقنيات إدارة الجودة الشاملة، وبعد النجاح الكبير الذي حققته هذه المؤسسات في تطبيقها لهذا المدخل، أصبح يلقى اهتماما واسعا من قبل الدول الغربية ومؤسساتها التي توجهت للبحث عن سر تفوق المؤسسات اليابانية وغزوها لأسواق المنافسة العالمية.

وفي الثمانينات برز اهتمام المؤسسات الأمريكية بإدارة الجودة الشاملة وعيا منها لأهميتها واعترافا بالنتائج الإيجابية التي حققتها اليابان في هذا المجال، ولم يكن اهتمامها مقتصرا على نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة فحسب، وإنما حاولت الإسراع في خطى التطبيق بما يقوي مكانتها التنافسية في الأسواق العالمية، حيث بدأت بتثقيف مديري المؤسسات والمختصين بالمبادئ التي يدعو إليها هذا المدخل وأساليب تطبيقها، وقد تم تدعيم هذا التوجه باستدعاء Deming إلى الولايات المتحدة الأمريكية الذي بدأ بتعليم فلسفته لمدراء المؤسسات الكبيرة، وإدارة العديد من الملتقيات في البلدان الغربية لمساعدتهم على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وكما كانت اليابان والولايات المتحدة الأمريكية البيئة التي شهدت ولادة وتطبيق هذا المدخل في مؤسسات القطاع الخاص، فقد كانت المؤسسات الحكومية كذلك سباقة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أدرك قادة الحكومات وعلماء الإدارة العامة للحقائق الجديدة، والنتائج الإيجابية التي حققها هذا التطبيق وسعيا منها لتدعيم موقفها التنافسي ومواجهة الأزمات التي أصبحت تفرضها الظروف المتغيرة وغير المؤكدة وجدت هذه المؤسسات أنه من الضروري بالنسبة لها الاستفادة من المبادئ التي يدعو إليها نظام إدارة الجودة الشاملة، وقد تجسدت تلك المحاولات في الدعوات التي طرحها علماء الإدارة العامة في المجلات والمؤتمرات المتخصصة حول الموضوع، إضافة إلى الالتزام بإصدار تشريعات تلزم المؤسسات على استخدام هذا المدخل لتحسين جودة الخدمات الحكومية وإرضاء العميل، ومن بين التشريعات التي وضعت في هذا المجال نجد:[1]

– مشروع جائزة Deming للجودة التي وضعتها الحكومة اليابانية سنة 1951 يتم منحها لأفضل مؤسسة تحقق مستوى من الجودة يتوافق مع متطلبات الجائزة.

[1]– رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص106.

- أما في أمريكا فقد أصدرت سنة 1988 أمرا يلزم المؤسسات الأمريكية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ووضعت جائزتين لها تمثلتا في:

- جائزة الرئيس للجودة وتحسين الإنتاجية تمنح لشركات القطاع العام.
- جائزة مالكولم بالدريدج القومية يتم منحها لشركات القطاع الخاص.

مع تزايد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، فإن القطاع الصحي لم يكن بمعزل عن نجاح التطبيق في كلا البلدين، وقد اقتفت الأثر في ذلك كلا من بريطانيا وكندا حيث أدى ذلك إلى تزايد عدد البحوث والدراسات والمنشورات حول جدوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي.

وفي السنوات الأخيرة أشارت إحدى الدراسات أن الجمعية الأمريكية نشرت تقريرا وزعته على المستشفيات يضمن الكيفية التي من خلالها تتمكن هذه الأخيرة من التحسين المستمر والاقتراب من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد أدت مختلف التطورات التي شهدها الميدان الإداري، وتسارع المؤسسات العالمية نحو تحقيق التغير، وتحسين الأداء بالعديد من المؤسسات العربية مؤخرا إلى الاستفادة من هذا المدخل فعرفت تطبيقات واسعة له في مختلف المؤسسات العامة والخاصة.

إن الحديث عن الانتشار الواسع الذي عرفه تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات العالمية يدفع بنا إلى الحديث عن الأسباب والدوافع التي كانت وراء ذلك.

ثانيا: أسباب ظهور إدارة الجودة الشاملة

إن الأسباب التي كانت وراء تشجيع فكرة الشمولية في الجودة ترجع إلى وجود ثلاثة وقائع هي:

1- الواقعة الأولى ذات طابع داخلي: سميت بالأسباب الداخلية لأنها تخص المؤسسة، حيث أكدت هذه الأخيرة أن الجودة لديها يجب أن تحترم مبدأين أساسيين هما:[1]

- البحث عن التميز في المنتجات والخدمات عن طريق التحسين المستمر.
- خدمة الزبون.

[1] - Chantal Bussenault et Martine Prêtet, op.cit, P10.

إضافة إلى أن العلاقة الموجودة بين الزبون والمورد يجب أن تكون مبنية على الثقة المتبادلة، ويرجع سبب بحثها عن التميز والإتقان نتيجة لأخذها بعين الاعتبار التطورات التي تحدث في المحيط الخارجي وهذا ما يبرر الواقعة الثانية.

2- الواقعة الثانية ذات طابع خارجي: تستند هذه الواقعة إلى العديد من التغيرات السريعة والمتلاحقة التي شهدها النصف الثاني من العشرية 1970 على المستوى العالمي، وتبرز أهم ملامحها فيما يلي:[1]

- التعقد المتزايد للمنتجات والخدمات، خاصة تلك التي ترتبط بالصناعات الدقيقة.

- تزايد عدد المؤسسات واحتدام المنافسة فيما بينها لاقتسام الأسواق، وتصريف المنتجات، الأمر الذي دفع هذه المؤسسات للبحث عن الوسائل والأساليب الإدارية التي تمكنها من رفع مستوى أدائها، وفي الوقت نفسه تحسين جودة منتجاتها لجذب اهتمام المستهلكين، ومن هنا تبرز أهمية استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة.

- زيادة وعي المستهلك، وثقافته وإدراكه للتمييز بين المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية وتلك الرديئة خاصة بعد تطور وسائل الإعلام والإعلان المختلفة.

في مقابل الظاهرتين الأخيرتين تظهر احتياجات جديدة للزبائن أكثر انتظارا وتوقعا لقيمة استعمال المنتجات والخدمات، على سبيل المثال المستعمل النهائي لنظام الإعلام الآلي لا يقتصر فقط على المختصين في الإعلام الآلي، وإنما يتم استعماله من قبل جميع الأفراد.

- الغزو المكثف للمنتجات اليابانية لأسواق الدول الغربية والأمريكية بأسعار جد تنافسية وجودة عالية خاصة ما يتعلق بصناعة الأجزاء الإلكترونية وصناعة السيارات.

- ظهور العديد من المنتجات وزيادة العروض المقدمة إلى الزبائن، أدى إلى تقليص دورة حياة هذه المنتجات وفقدان العديد من المؤسسات لحصتها في السوق، وارتفاع تكاليف البحث عن الجودة التي تبرر الواقعة الثالثة.

3- الواقعة الثالثة: تكاليف الحصول على الجودة (COQ): ويقصد بها تكاليف التقييم والوقاية حيث يؤكد "Crosby" 1984 على أن المنظمات الخدمية تفقد 35% من التكاليف الخاصة بإنتاج خدمات ذات جودة ليست بالمستوى المطلوب، ويقدر بأن التكاليف التقييمية وتكاليف الفشل تشكل حوالي 95% من التكاليف الكلية الداخلية، في حين تكاليف الحفاظ على الجودة لا تشكل إلا 5% ، مما يوضح حجم الأموال المهدرة كما يصطلح على تسميتها "المصنع الشبح l'entreprise Fantôme".[2]

---

[1]- Ibid, P8.

[2]- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص89.

كما أكدت الدراسات أن1% من الأخطاء التي تحدث في كل مرحلة من مراحل إنجاز عملية ما (هذه عملية مكونة من 100 مرحلة) ينتج عنها 65% من المنتجات المعينة، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة، خاصة تلك المتعلقة بإعادة الإنتاج، والتعامل مع شكاوي العملاء، إضافة إلى تلك المتعلقة بالضمانات التي تمنح على المنتجات الرديئة.[1]

وفي مقابل ذلك فقد بين التحليل الوظيفي للمؤسسة أنه يمكن تحقيق تحسينات ما بين 8% إلى 40% من القيمة المضافة، حيث أكدت المنتجات اليابانية أنها اقتصادية وذات جودة عالية، كما أن الجودة في هذه المؤسسات لم تقتصر على التقليل من التكلفة والاستجابة لمتطلبات الزبائن فحسب، بل تمتد إلى تحقيق المتطلبات الداخلية، والاهتمام حتى بالعوامل أي ليس لها علاقة مباشرة مع متطلبات الزبائن مثل النظافة والصيانة الجيدة للتجهيزات.[2]

أدت هذه العوامل إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسات اليابانية، وخسارة المؤسسات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصتها في الأسواق العالمية والمحلية لصالح المؤسسات اليابانية، ويعود السبب في هذه الخسارة إلى عدم تركيز المؤسسات الأمريكية والأوروبية على مسألة تحسين الجودة، واهتمامها بمسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة، على اعتبار أن السعر هو هاجس المستهلك الأول، وأن التحسين في الجودة يؤدي إلى زيادة السعر، في حين يعكس اليابانيون ذلك بقولهم كلما كان أحسن كلما كانت تكلفة الصنع أقل. وما تم ملاحظته فإن هذه الوقائع الثلاثة قادت المؤسسات إلى إعادة تحديد وتطوير مقاربة الجودة بها من أجل تحسين التنافس في نشاطها مع المبادئ الداخلية والرهانات الخارجية، تعرف هذه المقاربة بإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري

تعتبر إدارة الجودة كنظام إداري متكامل هدفه الرئيسي تحقيق رضا المستهلك، والاحتفاظ بالحصة السوقية الملائمة، وتطويرها بشكل مستمر بغية تحقيق ميزة تنافسية، واعتبار الجودة سلاح تنافسي لفتح آفاق جديدة تنسجم مع القدرات المستمرة في التحسين والتطوير، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التخطيط المستمر في ضوء معطيات العمليات الإنتاجية والخدمية.

---

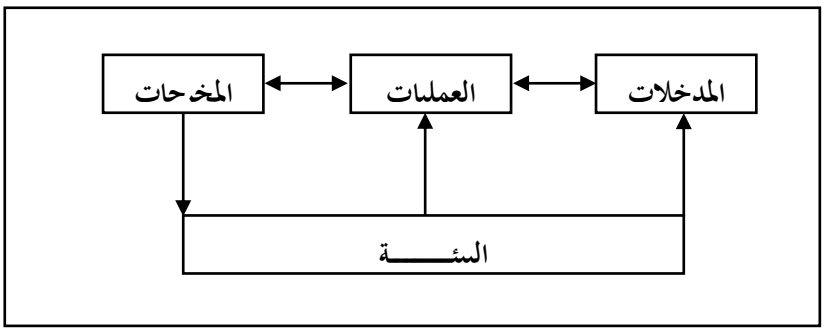
(1) - Chantal Bbussenault et martine prêter, op.cit P 9.

(2) - Renand de Maricout, (1993) : **les samouraïs de management, production, marketing et finance au Japon** librairie Vuibert, Paris, PP 31-34.

أولا: نظام إدارة الجودة الشاملة

يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام مفتوح ومتكامل على النحو التالي:[1]

الشكل (09): نظام إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر**، مرجع سبق ذكره، ص75.

ويفيد التزام منطق النظام المفتوح في التعامل مع منهجية إدارة الجودة الشاملة بالمعاني المهمة التي تزيد تلك المنهجية إيضاحا:

– يتكون نظام إدارة الجودة الشاملة من مجموعة من الأجزاء(المدخلات، العمليات، المخرجات) المتكاملة والمتفاعلة مع بعضها البعض، بحيث لا يغني أحدهم عن الآخرين، كما أن كل جزء يؤثر في فعالية وجودة الأجزاء الأخرى، كما يتأثر بها أيضا.

– إن سلامة وفعالية وكفاءة نظام إدارة الجودة الشاملة تتوقف على درجة التناسق والتجانس بين أجزاءه الثلاثة، وكذا فيما بين مكونات كل جزء في ذاته، وهذا ما يشار إليه بالتوازن الداخلي للنظام.

– كذلك فإن فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة تتوقف على مدى اتفاقه مع معطيات البيئة التي يعمل فيها وتوافقه مع الظروف والقواعد والمعايير السائدة فيه، ويشير مفهوم البيئة إلى بيئة العمل الداخلية في المؤسسة، وكذا البيئة الخارجية العامة التي تتواجد فيها، وهذا ما يشير إليه بالتوازن الخارجي للنظام بمعنى تحقيق توازن بين بيئة المؤسسة الداخلية والبيئة العامة التي تعمل فيها.

– يمكن تحسين مستويات الجودة من خلال ثلاثة مداخل: تحسين المدخلات أي المعومات والتقنيات التي تبنى عليها مواصفات وشروط ومعايير الجودة، والأفراد المتصلين بقضايا الجودة، أو تحسين عمليات تصميم وتنفيذ وضبط وتأكيد الجودة، أو تحسين بيئة العمل الداخلية أو الخارجية التي يتم فيها نظام الجودة.

[1]– علي السلمي، (2001): **إدارة التميز**، ط1، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص138–148.

– إن نظام إدارة الجودة الشاملة هو في ذاته نظام فرعي sub–system في نظام أكبر من المؤسسة كلها ومن ثمة تنطبق الملاحظات السابقة على علاقة نظام الجودة بباقي نظم العمل والإنتاج والتسويق، ومختلف النظم الإدارية والتقنية والبشرية في المؤسسة، وحتى تحقق هذه الأخيرة المخرجات المأمول انجازها في الوقت والمكان المناسبين، يجب أن يتوفر التوافق والتناسق والانسجام والتفاعل الإيجابي بن مختلف الأنظمة المكونة لها.

– تتوقف جودة المخرجات(المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لزبائنها) على مستوى جودة العمليات والمدخلات التي يتكون منها نظام إدارة الجودة الشاملة.

– تتوقف قدرة المؤسسة على الاستمرار في الحصول على المدخلات اللازمة وتأدية العمليات الجيدة على قبول البيئة –الزبائن– للمخرجات ومدى جودتها.

في ضوء هذه الملاحظات يمكن تحديد تفاصيل نظام إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

1– مدخلات نظام إدارة الجودة الشاملة: تتكون مدخلات النظام من المعلومات الأساسية التي تتخذ كركيزة في تصميم مستويات الجودة ومعاييرها وأساليب تحقيقها، وتشمل تلك المعلومات ما يلي:

– سياسات الإدارة في مجالات النشاط المختلفة.

– الهيكل التنظيمي وأنماط العلاقات التنظيمية.

– هيكل الموارد البشرية ومستويات المهارة والتدريب.

– طبيعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ونوعية الخدمات التي تقدمها.

– طبيعة الزبائن المستفيدين من خدمات المؤسسة، ومستويات تطلعاتهم وتوقعاتهم.

– التقنيات المستخدمة في عمليات المؤسسة.

– الموارد والإمكانات المالية والمادية والبشرية المتاحة.

وعموما يمكن القول أن مدخلات النظام هي المقومات الأساسية التي تعمل على توليد الطاقة وتحريك الأنشطة، ومن ثم التوصل إلى إنتاج السلع وتقديم الخدمات المستهدفة.

2– عمليات نظام إدارة الجودة الشاملة: عمليات إدارة الجودة الشاملة هي الأنشطة التي تتم باستخدام المدخلات كي تتحقق مستويات الجودة المستهدفة في جميع نواحي وفعاليات المؤسسة، وتشمل مايلي:

– تحديد أهداف ومستويات الجودة.

– تحديد مختلف سياسات الجودة.

– تخطيط الجودة.

- تنظيم وتنسيق عمليات تحقيق الجودة.
- قيادة وتوجيه العاملين بفكر وأهداف الجودة.
- رقابة وتقويم مستويات الجودة.
- تأكيد وضمان استمرار مستويات الجودة والمطابقة للمعايير المستهدفة.
-التحسين المستمر للجودة.

ومنه فعمليات النظام تتجسد في كافة الجهود المبذولة من طرف جميع العاملين في المؤسسة من أجل تعيين مستويات الجودة المستهدفة في جميع قطاعات ومستويات المؤسسة.

3- مخرجات نظام إدارة الجودة الشاملة: تتمثل مخرجات النظام في ناتج العمليات التي استخدمت فيها المدخلات وتتكون من:

- أهداف ومستويات الجودة المطلوبة في كل قطاع وكل عملية.
- السياسات والقواعد التي يلتزم بها الجميع في مباشرة أعمالهم في تحقيق الجودة المطلوبة.
- الخطط والبرامج الهادفة إلى تعميق وتأكيد مفاهيم الجودة ومستوياتها في مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة.
- أسس تكوين فرق تحسين الجودة.
- معايير قياس الجودة، والمؤشرات الدالة على تطور الجودة.

ثانيا: المقومات الإدارية والتنظيمية لإدارة الجودة الشاملة

لا ينشأ نظام إدارة الجودة الشاملة من فراغ ولا يعمل بفعالية ويحقق أهدافه منفردا عن باقي عناصر المنظومة الإدارية في المؤسسات الحديثة، وبذلك فإن نجاح تطبيق نظم الإدارة والجودة الشاملة يشترط فيه توافر مقومات مهمة تمثل البنية التحتية التي يقام عليها بناء الجودة الشاملة. وتتبلور عناصر المنظومة الإدارية والتنظيمية اللازمة لقيام وتشغيل نظام إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:[1]

1- بناء استراتيجي واضح يتضمن رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية ومجموع السياسات الموجهة للأداء الفعال في كافة مجالات المؤسسة.

2- هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة أنشطة المؤسسة وتوجهاتها الإستراتيجية، ويتيح حرية الحركة ومرونة التفاعل بين قطاعات المؤسسة ومستوياتها الإدارية المختلفة.

[1]- نجم عبود نجم، (2004): **المدخل الياباني إلى إدارة العمليات**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص359.

3- تصميم العمليات الرئيسية والمساندة بتبني مفاهيم إدارة العمليات، وتوفير الأساس الأفضل لمباشرة أنشطة المؤسسة بأعلى معدلات الكفاءة والإنتاجية.

4- هيكل من التقنيات المناسبة يتوافق مع احتياجات الأداء المطلوب، ويوفر للمؤسسة القدرات الإنتاجية الأفضل لتقديم الخدمات والمنتجات التي تتفق مع رغبات الزبائن وتحقق رضاهم.

5- نظام لإدارة الأداء يحدد خطط ومعايير الأداء لكل الوظائف والمهام في المؤسسة ويوفر التوجيه والمساندة للعاملين ويتابع أداءهم، ويكشف عن انحرافات الأداء ويتخذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

6- هيكل من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، والمدربة والمحفزة بالأداء الأفضل، والتي تتناسب من حيث الأداء والتكوين العلمي والخبرات والمهارات وتحصل على التمكين المناسب.[1]

7- نظم الحوافز ومكافآت العاملين ترتبط بالتزامهم بنظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقهم لمتطلباته على المستوى المطلوب.

8- نظم المعلومات توفر الرصد الفوري لحركة الأداء وتطور الأنشطة، وتقدم المؤشرات ونتائج التحليل لاتخاذ قرارات تصحيح المسار، وتأكيد الجودة وفق المواصفات والمعدلات المستهدفة.

9- قيادات إدارية على مختلف المستويات التنظيمية تتبنى فكر الجودة، وتوفر للعاملين المناخ الملائم لتنفيذ المهام المسندة إليهم.

10- نظم فعالة للاتصالات مع الزبائن الخارجيين والداخليين، تسمح بالتعرف على مدى رضاهم عن مستوى الخدمات المقدمة إليهم، والاستجابة المرنة والسريعة لشكاواهم واستيعاب مقترحاتهم وملاحظاتهم.

[1]- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 143- 144.

خلاصة

من خلال هذا العرض يظهر التطور الذي عرفته أنظمة إدارة الجودة وصولا إلى أسلوب أكثر تطورا وحداثة يعرف بنظام إدارة الجودة الشاملة، الذي يعتبر ثقافة تنظيمية جديدة، وثورة إدارية وتطور فكري شامل هدفه التحسين المستمر في العمليات، والتخفيض في التكاليف، والتحسن في الإنتاجية، من خلال إشراك جميع العاملين في المؤسسة، وإدخال تغييرات جوهرية في أداء كل فرد مهما كانت الوظيفة التي يشغلها أو المستوى الذي يتواجد فيه، حتى يصبح هذا الفرد قادرا على أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى، وبالتالي تحقيق رضا الزبون النهائي.

الفصل الثاني

المرتكزات
التطبيقية لنظام إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ليست عملية سهلة ويسيرة، وليس من المعقول أن يتم تطبيقها بين ليلة وضحاها، بل إن ذلك يتطلب فترة زمنية طويلة، وذالك من خلال التطبيق العملي للعديد من المراحل التي تساهم في إعداد وتهيئة ثقافة المؤسسة، وتوفير العديد من المتطلبات والأدوات من أجل إيجاد بيئة تكون مهيأة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، يستطيع العاملون من خلالها تقبل واستيعاب مفاهيمها والتعايش معها.

وبالرغم من تعدد نماذج النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمزايا المترتبة عنه إلا أن تطبيقها قد يصاحبه بعض الحالات من الفشل نتيجة الإسراع في تطبيقها من قبل بعض المؤسسات دون دراسة المعوقات التي تحول دون تطبيقها، أملا منها في أن تلك المعوقات سيتم التغلب عليها أثناء التطبيق، الأمر الذي يترتب عليه حالات من الإحباط وعدم الثقة.

ومن هذا المنطلق يأتي هذا الفصل لتحديد المرتكزات التطبيقية لنظام إدارة الجودة الشاملة وفقا للخطة التالية:

المبحث الأول: متطلبات ومراحل ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني:أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: متطلبات ومراحل ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تهدف إدارة الجودة الشاملة بالدرجة الأولى إلى تحقيق رضا الزبون، وزيادة قدرة المؤسسات على تحقيق ميزات تنافسية متعددة، بالإضافة إلى ما يمكن تحقيقه من فوائد تعود على المؤسسات والأفراد بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام، ولكي يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح يجب العمل على توفير جميع المتطلبات اللازمة لذلك وإتباع مجموعة من الخطوات، وإزالة كل الصعوبات قبل التفكير في تبني هذا المفهوم. وبناء على ما سبق ذكره فإن هذا المبحث يهتم بتحديد متطلبات ومراحل ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بالرجوع إلى نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة نلاحظ عدم وجود اتفاق عام على العناصر الأساسية التي تمثل متطلبات نجاح تطبيق هذا النظام، ونظرا لذلك يتم خلال هذا العنصر عرض أهم المتطلبات المشتركة بين هذه النماذج، إضافة إلى بعض العناصر والمتطلبات التي يمكن أن تشكل الأساس لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

أولا: دعم والتزام الإدارة العليا بالجودة

يعتبر الالتزام قيمة ثقافية جوهرية من القيم التي يبنى عليها نظام إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأن نجاح تطبيق هذا المسعى يتوقف على دور والتزام الإدارة العليا في المؤسسة بالجودة وأساليب إدارتها إضافة إلى إيجاد القناعة والإيمان لدى كل من يعمل في المؤسسة بفوائده وضرورته، من أجل تحقيق التحسين المستمر في الجودة. وعموما يتحقق دعم والتزام الإدارة العليا لتطبيق وتبني إدارة الجودة الشاملة من خلال:[1]

1- إعلان تطبيق النظام الجديد أمام جميع المستويات الإدارية.

2- توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة.

3- توفير البيئة التنظيمية المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، تتمثل هذه البيئة أساسا في:

---

[1] – وارين شمدت وجيروم فانجا، (1997): **مدير الجودة الشاملة TQM: الدليل العملي للقادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي ومراجعة الأستاذ ناصر محمد العديلي، سلسلة آفاق للإدارة والأعمال، الطبعةالأولى، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، ص 28.

- إعداد وتهيئة العاملين في المؤسسة لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة مما يساعد على التقليل من شدة مقاومتهم للتغيير.
- نشر ثقافة الجودة بين العاملين بما يخلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع ثقافة المؤسسة.

وما تحتاجه الإدارة العليا في المؤسسة رغم التزامها بإدارة الجودة الشاملة تقييم مدى استعداد المؤسسة لتقبل واحتضان هذا المنهج الجديد، إضافة إلى توفير جميع فرص النجاح في إقامة مؤسسة الجودة الشاملة.

ثانيا: خلق البيئة الثقافية والتنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب إجراء تغييرات في القيم الثقافية والتنظيمية السائدة حاليا في المؤسسة. ونظرا لحجم التغيير الكبير الذي تتطلبه إدارة الجودة الشاملة فعادة ما تظهر مقاومة لهذا التغيير، بسبب عدم التعرف أو التعامل مع هذا النظام الجديد، وجهل النتائج المتوقعة من تطبيقه وآثاره على العاملين، لذلك وجب على الإدارة الاستماع للأفراد العاملين والتشاور معهم حول أمور العمل، إضافة إلى قيادة حملات توعية وتحسيس العاملين بأهمية القيم الثقافية والتنظيمية والدفاع عنها وتكريسها داخل المؤسسة من أجل ضمان بقائها وتطورها.[1]

وتدعيما لما سبق فإن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغيير القيم الثقافية والتنظيمية على مستوى المؤسسة ككل، إضافة إلى إعادة تنظيم وظيفة الإنتاج والتغيير في أساليب تسييرها.

1- التغيير الثقافي والتنظيمي: يشمل هذا التغيير كلا من:

1-1- الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية على أنها:"مجموعة من المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة".[2]

وكما سبق ذكره يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة بثقافة جديدة مبنية على المرتكزات والمبادئ التي يحتاجها هذا التطبيق. يمكن تعريف الثقافة التنظيمية الجديدة على أنها بنية اجتماعية تتضمن مجموعة من المبادئ والقيم والمعتقدات التي يجب نشرها لدى العمال حتى يتمكنوا من إدارك المفاهيم والأساليب الجديدة المراد إدخالها إلى المؤسسة.

ويمكن تحديد مكونات الثقافة التنظيمية التي تخدم **أهداف** إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

---

[1]- فيليب أتكنسون،(1996): **إدارة الجودة الشاملة: التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة**، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني الجزء الثاني، بيمك، مصر، ص 36.

[2]- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 335.

– الإيمان بضرورة التعرف على حاجات ورغبات الزبائن، وأن يكون تحقيق الرضا لديهم هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين في المؤسسة.

– توفير المعاملة الجيدة، والاحترام والتقدير لكل من يعمل في المؤسسة.

– تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية والنظر إلى كل من يعمل في المؤسسة على أنه لديه قابلية للإبتكار والإبداع.

– اتخاذ القرار بشكل جماعي وتنمية العلاقات غير الرسمية بين العاملين.

ويمكن القول أن وجود مثل هذه القيم يوفر للمؤسسة العديد من الفوائد التي تخدم إدارة الجودة الشاملة تتمثل أساسا في:

- توحيد لغة الحديث والعمل والسلوك وتنمية روابط المودة بين العاملين داخل المؤسسة.
- توجيه الأفراد والعاملين نحو تحقيق هدف مشترك يتمثل في تحقيق رضا الزبون.
- تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة وجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة لوجود ضوابط مشتركة لدى جميع متخذي القرارات.

ولتفعيل دور الثقافة التنظيمية الجديدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يجب على الإدارة الالتزام بشرحها لجميع العاملين في المؤسسة، مع ضرورة مساعدتهم على تطبيقها، والالتزام بها عند أدائهم لأعمالهم وتحقيقا لهذا الغرض يجب تبني خطة مدروسة للتنمية التنظيمية، يمكن من خلالها تعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمها ومبادئها وعاداتها وأنماطها السلوكية لدى العاملين، وتعتبر هذه العملية مسؤولية مشتركة بين جميع القيادات الإدارية في المؤسسة التي يجب عليها المساعدة في جهود هذه التنمية.[1]

1-2- الهيكل التنظيمي: لم يعد الهيكل التنظيمي ذو المستويات الإدارية المتعددة مناسبا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لما يسببه من مشكلات وتعقيدات تتمثل أساسا في:

– مركزية السلطة وضعف التنسيق إضافة إلى البطء في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.

– طول خط الاتصال بشكل يتسبب في ضعف الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا.

– المبالغة في تقسيم العمل، الأمر الذي تسبب في وضع الحواجز بين الوحدات الإدارية.

ولهذه الأسباب جاءت إدارة الجودة الشاملة لتحطم تلك الهياكل التنظيمية التقليدية وتنادي بوضع هياكل أفقية جديدة تدعى بـ "مدخل النظام الكلي المتكامل". تتميز هذه الهياكل بأنها:[2]

---

[1]– أمين عبد العزيز حسن،(2001): **إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ص221.

[2]– عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، مرجع سبق ذكره، ص ص91-92.

– تنظر إلى المؤسسة على أنها مكونة من هياكل تنظيمية فرعية، تتكون بدورها من فرق عمل متكاملة ينساب العمل بينها بشكل عمودي وأفقي في آن واحد، فيحدث بذلك تكاملا أفقيا وعموديا معتمدة على أسلوب تنظيمي يدعى بالتقاطع الوظيفي.

– تغير أسلوب تنفيذ العمل من أسلوب الأعمال، أي عمل واحد يتم تنفيذه من بدايته إلى نهايته من قبل شخص واحد أو مجموعة واحدة، إلى أسلوب العمليات الذي يعني أن العمل يتم تقسيمه إلى مراحل مترابطة كل مرحلة يتم تنفيذها من طرف فرد أو مجموعة عمل واحدة، وبالاعتماد على هذا المبدأ تكون كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة واللاحقة فتشكل ما يعرف بسلسلة الجودة التي تؤكد على أن جودة أداء كل مرحلة مرتبط بجودة أداء المرحلة السابقة والمرحلة اللاحقة.

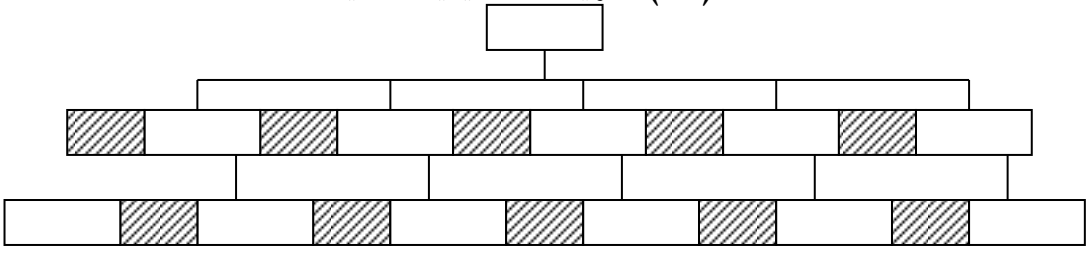
– تعيد تصميم الأدوار داخل المؤسسة عبر جميع المستويات الإدارية، وذلك من خلال إعادة تصميم وتحليل الوظائف، فالعاملون يجب أن يعرفوا في ظل هذا التحول ما هو مطلوب منهم بشكل واضح ودقيق، وبما يساهم في تحقيق التكامل بينهم ويمنع حدوث الصراعات.

– تمكن المؤسسات الكبيرة ذات الهياكل التنظيمية المعقدة التي يسود فيها ظاهرة تعقد العمل وزيادة الرقابة إلى تبني مبدأ اللامركزية التنظيمية، من خلال استخدام المصفوفة التنظيمية التي تقوم على أساس لامركزية الأداء، مع تفويض محدد للسلطة، وإشراف عام مركزي مما تساعد على تنظيم العمل بسهولة.

– تخضع العاملين إلى مزيد من عمليات التدريب والتعليم المستمرين، الأمر الذي يسهل من عمليات الإشراف عليهم وتوجيههم، وبالتالي التغلب على اتساع نطاق إشراف الرؤساء المترتب عن اللجوء إلى مثل هذه التنظيمات الأفقية.

يمكن توضيح نوع الهياكل التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشكل التالي:

الشكل (10): الهياكل التنظيمية الأفقية*



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 338.

* تشير المناطق المظللة في الشكل إلى عملية التكامل والتعاون بين الأنظمة الفرعية وفي جميع المستويات التنظيمية.

لتفعيل دور الهياكل التنظيمية الجديدة في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة يجب أن تبنى على منهج تنظيمي يدعى استراتيجية الاستقرار التنظيمي، التي تؤكد على ضرورة التخلص من كل ماهو غير سليم وغير نافع في المؤسسة، وبذلك تتمكن المؤسسة على المدى الطويل من تحقيق الاستقرار في الأداء التنظيمي، وترفع من وتيرة العمل ومستوى جودته.

1-3- إعادة تصميم العمليات: تعرف العمليات من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض فتشكل ما يعرف بسلسلة الجودة.

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة قيام المؤسسة بإعادة تصميم عملياتها بما يتماشى مع احتياجات إدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى إحداث تغيرات جذرية في كل شيء داخل المؤسسة.

ومن الأساليب المستخدمة في تصميم العمليات أسلوب إعادة الهندسة الإدارية للعمليات الذي وضع من قبل كل من "مايكل هامر"، و"جيمس تشامي" سنة 1993، وهوأحد أساليب التغيير التنظيمي الجذري الذي يشمل العمليات وأساليب وإجراءات العمل في المؤسسة[1]، ويهدف إلى:[2]

- تحقيق الجودة العالية في الأداء و تخفيض تكلفتة .
- التحول من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الذاتية.
- البعد عن البيروقراطية والتمسك الأعمى باللوائح والقوانين.

وتحقيقا لهذه الأهداف يجب:

- دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أن تؤدي أكثر من عمل.
- توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
- تبني أسلوب حلقات الجودة.

ومن كل ما سبق يجب أن يكون التصميم جيدا ليحقق درجة عالية من التطابق بين المتطلبات الفنية ورغبات الزبائن.

1-4-الأنظمة والسياسات:[1] يقصد بالأنظمة مجموعة القواعد والقوانين الداخلية التي يجب الالتزام بها من قبل جميع العاملين بالمؤسسة، ومن أمثلة تلك الأنظمة النظام الإنتاجي والنظام المالي، نظام التخزين

---

[1]- سمير أحمد حسن صالح، مرجع سبق ذكره، ص 62.

[2]- عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر**، مرجع سبق ذكره ، ص ص92- 96.

نظام الشراء ونظام التوزيع. وما تتطلبه إدارة الجودة الشاملة هنا ضرورة جعل النظام أكثر تحديدا وتفصيلا في عملية التطبيق، وذلك من خلال تفريع النظام الواحد إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية لتسهيل عملية استيعابه من قبل العاملين.

أما السياسات فيقصد بها مجموعة المبادئ والقواعد العامة التي تساهم في توجيه التفكير في مجال اتخاذ القرارات، وأداء الواجبات، تحمل المسؤولية وممارسة السلطات، وما تتطلبه إدارة الجودة الشاملة هنا ضرورة توفير صفة المرونة في هذه السياسات حتى لا تشكل عائقا يحد من حرية من يطبقها ويعمل بموجبها مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار أن المبالغة في المرونة قد تؤدي إلى الإخلال بالنظام.

1-5- النمط القيادي: يتطلب نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة تغيير النمط القيادي الحالي بقيادة إدارية جديدة قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين، ويمكن التعرض ضمن هذا الموضوع إلى ثلاثة جوانب أساسية تتعلق بالقيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:[2]

1-5-1- مهام القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة: يفترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة من القائد الإداري مهما كان موقعه في الهيكل التنظيمي القيام بمهام، وتحمل مسؤوليات تعتبر بمثابة معايير يتم من خلالها الحكم على مدى فاعلية القيادة وتتمثل هذه المهام في:

- غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى مرؤوسيه إضافة إلى شرح الثقافة التنظيمية الجديدة لدى هؤلاء المرؤوسين، ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها.
- تحفيز العاملين على خدمة العملاء وتدريبهم على كيفية الاهتمام بهم وتشجيعهم على الاتصال المستمر بهم لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم.
- توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين بشكل واضح ومفهوم، حيث يعرف كل واحد منهم المطلوب منه عمله بالتحديد.
- تطوير أداء العاملين وجعلهم قادرين على مواجهة التحديات الناتجة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تفويض السلطة للعاملين وتوجيههم لاستخدامها بشكل فعال.
- مساعدة العاملين في حل مشاكلهم وحل أي نزاع ينشأ بينهم.
- فتح قنوات الاتصال بين القادة الإداريين والعاملين وتحسينها باستمرار.
- توفير الاحترام والمعاملة الجيدة للعاملين وتبني مبدأ الصراحة في مناقشة المشكلات معهم.

---

[1]- عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر**، مرجع سبق ذكره، ص ص96-97.

[2]- المرجع نفسه، ص ص 98- 105.

1-5-2- خصائص القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة: تتميز القيادة الإدارية الفعالة التي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة بجملة من الخصائص تتمثل في:

- القدرة على فهم الطبيعة البشرية واحتياجات ورغبات وقدرات الأفراد.
- القدرة على تحقيق بيئة تتصف بالأمن الوظيفي.
- الأخذ بعين الاعتبار حساسية الأفراد تجاه المكافآت والعقوبات.
- اهتمام القائد بالاعتراف بإنجازات الأفراد ومكافأتهم على النتائج المحققة كونهم فريق وليس أفراد.
- إحلال مبدأ التعاون بين المجموعات والأقسام بدلا من التنافس الذي يعزز الصراعات التنظيمية وإضعاف العلاقات بين الأفراد.

ويعتبر الالتزام طويل الأجل من قبل القيادات الإدارية بالجودة وسيلة لضمان نمو المؤسسة وبقائها.

يتضح من هذا كله أن خصائص القيادة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة يمتد أثرها إلى مجالات التنظيم المختلفة، من الاهتمام بالزبون الداخلي والخارجي، وتمكين الموظفين وتشجيع العمل بأسلوب الفريق.

1-5-3- أسلوب القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة: يعرف أسلوب القيادة الذي تحتاجه إدارة الجودة الشاملة بـ: "الإدارة الجوالة" MBW أو ما يعرف بالإدارة المرئية، يهتم هذا الأسلوب بجعل الرؤساء قريبين من مواقع العمل، فيمضون معظم وقتهم إلى جانب العاملين خلال تنفيذهم لمهامهم للتعرف على المشكلات التي تصادفهم ومساعدتهم في حلها، يتحقق هذا الأسلوب من خلال فتح قنوات الاتصال بين القاعدة والقمة باستمرار، إضافة إلى تفكيك الحواجز التنظيمية الرسمية، واستبدالها باتصال غير رسمي ورسمي في آن واحد، وهذا ما أطلق عليه المفكرون إسم السيولة التنظيمية، وبهذا الأسلوب تحقق المؤسسة العديد من الآثار الإيجابية تتمثل في:

- تفعيل الرقابة المباشرة والوقائية في نفس الوقت حيث يتم اكتشاف الخطأ قبل وقوعه أو عند حدوثه فتكون عملية التدخل لعلاجه سريعة.
- توفير البيئة المناسبة لتحقيق سياسة دمج العاملين ومشاركتهم.
- يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من التفاعل والانسجام بين الرؤساء والمرؤوسين، بما يساهم في زرع الولاء والانتماء للمؤسسة.

1-6- أسلوب تنفيذ العمل: تتمثل أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق العمل الجماعي التعاوني لإنجاز الأعمال اعتمادا على ما يملكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب، ويتجسد العمل الجماعي في المؤسسة من خلال ثلاث تشكيلات تنظيمية تتمثل في:

1-6-1- فرق العمل: يتكون الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة من هياكل فرعية، تتكون بدورها من فرق عمل متكاملة مع بعضها البعض، يسند لكل منها مهمة معينة يتم إنجازها بشكل جماعي وتعاوني وقد نجحت في تطبيق هذا الأسلوب العديد من الشركات العالمية من بينها شركتا Toyota و General Motors لصناعة السيارات، حيث قسمتا العمال إلى فرق يتراوح عدد الفريق الواحد بين 05 إلى 08 أعضاء من أصحاب المهارات المتعددة، تتاح الفرصة للعضو لممارسة أكثر من مهارة ضمن فريقه.يكلف الفريق بمناقشة المشكلات ووضع الحلول لها، ودراسة إمكانية إدخال تحسينات على العمليات، يقود الفريق قائد يتصف بصفة القيادة، وقد عملت هاتان الشركتان على تنمية الإحساس بالمسؤولية والرقابة الذاتية لدى فرق عملها، وأكدتا على أهمية التعاون، والاتصال المستمر بين أعضاء الفريق كعامل مهم في نجاح مهمتها.[1]

1-6-2- حلقات الجودة: تعرف حلقات الجودة على أنها فرق صغيرة من العمال المتطوعين، يجتمعون بقيادة قائد الفريق من أجل المساهمة في حل مشكلات الجودة على مستوى مجال عملهم،[2] وهي فرق عمل طوعية ظهرت في الشركات اليابانية ثم انتشر استعمالها بعد ذلك في الشركات الأمريكية، يمكن أن تتشكل حلقات الجودة في جميع المستويات التنظيمية، وتسعى إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشكلات العمل واقتراح حلول لها، وتعتبر هذه النقطة الأخيرة نقطة التقاء بين كل من حلقات الجودة وفرق العمل إلا أنه توجد بعض الفروقات بينهما يمكن الوقوف عليها ضمن الجدول التالي:

الجدول (03): المقارنة بين فرق العمل وحلقات الجودة.

مجال المقارنة	فرق العمل	حلقات الجودة
شمولية العمل	تكلف بإنجاز عمل أو مهمة كاملة	تكلف بإنجاز ناحية معينة كمشكلة أو مسألة معينة
صفة العمل	غير طوعية فهي جزء من الهيكل التنظيمي	طوعية
السلطة	تتخذ قرارات تنفيذية	استشارية تقدم اقتراحات
الديمومة	دائمة	مؤقتة
العضوية	ثابتة	متغيرة
مضمون العمل	غير متغير	متغير
الأعضاء	متجانسون	غير متجانسون من حيث الوظيفة والمنصب الإداري
طابع العمل	إداري	ليس لها علاقة بالعمل الإداري
ميزتها الأساسية	تنفيذ العمل بشكل جماعي	تطوير العمل بشكل جماعي إلى جانب أنها أداة تدريبية

المصدر: عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر**، مرجع سبق ذكره، ص 109.

[1]- عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر**، مرجع سبق ذكره، ص105.

[2] - Françoise Chevalier, (1991) : **cercles de qualité et changement organisationnel,** Gestion, édition Economica Paris, P 197.

ويتطلب نجاح تطبيق حلقات الجودة في أي مؤسسة الالتزام بتدريب العاملين على منهج وأسلوب حل المشكلات والعمل الجماعي، كذلك استخدام التحليل الإحصائي حتى تضمن المشاركة الفعالة من جميع العاملين، وتحملهم لمسؤوليتهم في تحسين العملية الإنتاجية.[1]

1-6-3- جماعات العمل أو القوى الوظيفية: هي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي المسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، تهدف هذه الجماعات إلى تحديد مشكلة مشتركة تعاني منها عدة أعمال أو وظائف، وتضع الحلول المناسبة لها، هذه القوى تركز عملها على الجوانب التشغيلية وليس لها علاقة بالعمل الإداري، كما أن طبيعة عملها متحرك وليس ثابت.[2]

إضافة إلى هذه التغيرات التي تمس القيم الثقافية والتنظيمية على مستوى المؤسسة ككل، ونظرا لارتباط جودة المنتوج بجودة العملية الإنتاجية في حد ذاتها، فإن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغييرات في بعض قواعد تسيير وظيفة الإنتاج في المؤسسة وفق ما يلي:

2- إعادة تنظيم وظيفة الإنتاج: أحد التغيرات الأساسية التي تهدف إلى إرضاء الزبون في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة وضع طرق جديدة لتسيير العملية الإنتاجية، تتمثل أساسا في استخدام أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد (JIT).

2-1- مفهوم أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد: يعريف أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد على أنه:" فلسفة لتسيير الإنتاج نتجت عن مبادئ الجودة الشاملة، تعتمد على فكرة الإنتاج حسب الطلب، وفي الوقت المحدد وبتكاليف جد منخفضة، مع ضرورة مراعاة تطابق المنتجات مع الخصائص المحددة، أي احترام معايير الجودة ".[3]

تكون نظام التصنيع المرن أو الإنتاج في الوقت المحدد في اليابان، وطبق لأول مرة في مصانع Toyota، ويعود السبب في ظهوره إلى التغيرات التي عرفها المحيط الاقتصادي العالمي والمتمثلة في:[4]

- الاختلاف أو التنوع في الطلب: بمعنى زيادة درجة الاختلاف في النماذج المقترحة والناتجة أساسا عن قصر دورة المنتوج.

- متطلبات الزبون المتعلقة بفترة التسليم: حيث أصبح الزبون يرفض فترات التسليم الطويلة جدا.

---

[1]- سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 219.

[2]- عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر**، مرجع سبق ذكره، ص ص 109- 110.

[3]- Pierre Jaccou ,(1992) : **Au cœur du changement, une autre démarche de management de la qualité totale** édition Dunod, Paris, P193.

[4]- Gérard Casanova, Gestion de la qualité: **Qualité et organisation,** P4. sur site d'internet : www.univ-nancy2.fr, consulté le 14/05/2003.

– المنافسة العالمية التي تفرض على المنتجين تسليم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة.

2-2- شروط تطبيق أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد: من أجل تحقيق هدف الإنتاج في الوقت المحدد المتمثل في: الإنتاج حسب الطلبات المختلفة، دون وجود فترة انتظار، وعند تكاليف منخفضة يتطلب من المؤسسة استعمال تنظيم خاص للإنتاج يحتوي على الخصائص التالية:[1]

– وجود تقارب في محطات العمل حتى يمكن تقليل الخسائر أو التكاليف الضرورية من خلال تخفيض الوقت اللازم للتنقل بين العمليات سواء بالنسبة للعمال أو المواد الأولية .

– استعمال المجموعات التكنولوجية، التي ترتكز على فكرة إنتاج كميات صغيرة من المنتجات النمطية مما يمكن من تخفيض وقت الإعداد والتحضير للآلات، وزيادة سرعة تدفق العمل وتقليل عمليات المناولة إضافة إلى زيادة إمكانية الصيانة لكل آلة في المجموعة.

– استخدام المكننة الكاملة، التي تعتمد على استعمال أدوات الفحص الآلي وآلات ضبط الإنتاج آليا، إضافة إلى تحقيق المزج الجيد للآلات، والأفراد بما يضمن توفير المرونة المطلوبة.

– القضاء على المخزون الذي يعتبر آفة للإنتاج، وسبب كل المشكلات بالنسبة للإدارة اليابانية، ذلك لأن الاحتفاظ بالمخزون يعكس حقيقة أن العملية الإنتاجية تحتاج إلى دراسة، وتطوير لبحث المشكلات التي تستدعي الاحتفاظ بهذا المخزون، وتقييد الأموال بدلا من توجيهها للاستثمار.

– استخدام حلقات الجودة التي تقوم على فكرة الإدارة المشاركة، كما تقوم على أساس أن الأفراد الذين يؤدون العمل هم أكثر قدرة على تحديد وحل المشكلات التي تواجههم.

إضافة إلى هذه الخصائص التي يبنى عليها نظام الإنتاج في الوقت المحدد، يجب على المؤسسة استعمال طرق وأدوات محددة تتمكن من خلالها المؤسسة من:[2]

– التغيير وبسرعة في سلسلة الإنتاج من أجل مواجهة الطلب.

– معرفة عدد الوحدات المنتجة، ومتى يجب الانطلاق في عملية إنتاجها.

– العمل على إرسال بطريقة بسيطة وسريعة طلبات الزبائن إلى الإنتاج.

– القضاء على الانحرافات الناتجة عن تعطل الآلات.

كل هذه الطرق والأدوات تدخل ضمن مفهوم الإنتاج في الوقت المحدد، والتي سيتم عرضها فيما يلي:

---

[01]– سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص 216 – 219.

[20] - Gérard Casanova, Op.cit, P4.

2-3- أدوات تطبيق أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد: تتمثل في:

2-3-1- الكانبان Kanban: تم تطوير هذه الأداة من طرف M.Ohno، وطبقت لأول مرة في اليابان في مؤسسة Toyota وتعني كلمة Kanban الكروت أي نظام جذب.[1]

والكانبان أو الكروت هو عبارة عن نظام معلومات صمم للرقابة على مخزون الإنتاج في كل خطوة من خطوات التصميم، ويستخدم الكروت لغرضين:[2]

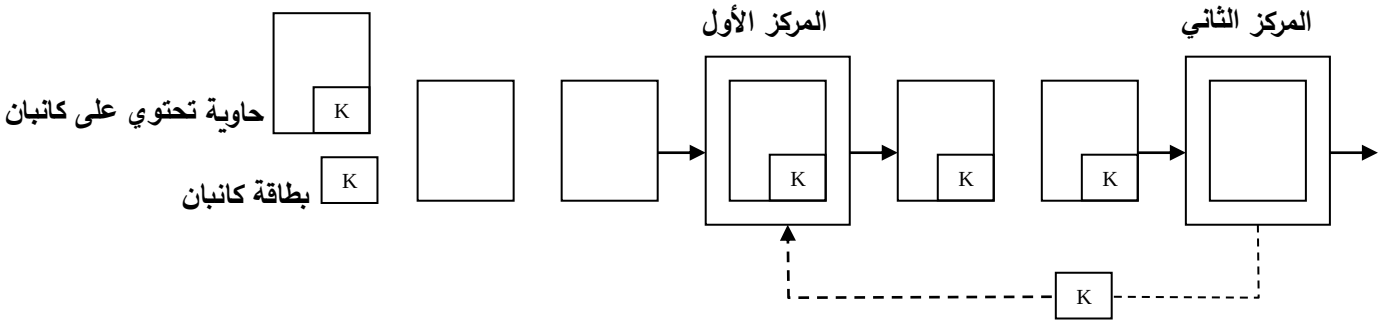
- لتحريك المنتجات من مكان إلى آخر.
- إعطاء السلطة لإنتاج المنتجات النهائية أو المنتجات نصف المصنعة.

يطلق على الكارت الأول كارت سحب، أما النوع الثاني فيعرف بكارت الإنتاج.

لتطبيق أسلوب الكانبان تستخدم حاويات ذات حجم نمطي، ويعامل كل كارت مثل كوبون Coupon يستخدم لحاوية واحدة، ويحتوي عموما على المعلومات التالية: مرجع القطعة المصنعة، سعة الحاوية وعنوان المركز الأمامي والمركز الخلفي.

ويمكن توضيح مبدأ عمل نظام الكانبان ضمن الشكل الموالي:

الشكل (11): نظام الكروت أو الكانبان



Source : Gérard Casanova, Op.cit, P7

حسب ما يوضحه الشكل فإن نظام الكانبان يستعمل بين مراكز عمل تقع إلى جانب بعضها البعض وتنتمي إلى نفس ورشة الإنتاج حيث:

- يقوم مركز العمل الأول بإنتاج قطع يضعها في حاوية، وعندما تمتلئ يلصق بها كانبان، ثم ترسل إلى مركز العمل الثاني.

1- Gérard Casanova, Op.cit, P5.

2- سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 230.

– يقوم مركز العمل الثاني باستهلاك القطع المنتجة من طرف مركز العمل الأول، وفي كل مرة يستعمل فيها حاوية القطع ينزع منها الكانبان، الذي يرسله إلى مركز العمل الأول، والذي يعتبر الكانبان بالنسبة له أمر لإنتاج حاوية جديدة من القطع.

2-3-2-ضبط أداة الإنتاج SMED (Single Minute Exchange of Die) : يستخدم هذا الأسلوب لتغيير أداة الإنتاج في بضع دقائق، ودراسة إمكانية تقليص مدة إنجاز العمليات، من خلال تحديد المهام التي يجب من أجلها توقيف آلة الإنتاج، وتلك التي يجب إنجازها أثناء عمل الآلة، والهدف من استعمال هذه الطريقة يتمثل في:[1]

- تخفيض وقت ضبط الآلة.
- الرفع من الإنتاجية.
- الرفع من المرونة في الإنتاج.
- القضاء على أخطاء ضبط الآلة.

2-3-3- تسيير وتنظيم موارد الإنتاج MRP (Material Requirement Planning) : يستعمل هذا الأسلوب من أجل تسيير وتنظيم موارد الإنتاج، وذلك من خلال تنظيم عملية الإنتاج، وتوفير القدرة على التكيف مع الطلب التقديري مع استبعاد فكرة أن الاستهلاك الماضي يتكرر في المستقبل، ولتطبيق هذه الأداة نقوم بتحديد احتياجات الزبائن، وعند مستوى معين نقوم بوضع مخطط الإنتاج انطلاقا من المبيعات التقديرية مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه التقديرات توضع لكل تشكيلة من المنتجات، ويتم إعدادها من طرف مصلحة التسويق بالمؤسسة.

2-3-4- صيانة إنتاجية التجهيزات TPM (Total productive maintenance) : تهتم هذه الأداة بالحد من جميع عوامل انعدام إنتاجية التجهيزات والمتمثلة في: التعطيلات، اللاجودة، الوقت الضائع أثناء تغيير تشكيلة الإنتاج التوقف لمدة قصيرة أثناء عملية الإنتاج، وانخفاض وتيرة الإنتاج الناتجة عن إهتلاك أوتلف الآلات.[2]

ولتطبيق هذه الأداة يجب:[3]

– فهرسة وتحليل أخطار الإنتاج.

---

(1)- www.univ-nancy2.fr : trnetenid' P16. Sur site „**Gestion de la qualité: Des outils pour la qualité** Sandrine Quesnel, consulté le 14/05/2003.

(2) - Ibid., PP 8-20.

(3) - Pierre Jaccuo, Op.cit, P176.

- اختيار الآلات الأكثر حرجا.

- تقييم العيب المحتمل لجهاز ما، مع تحليل الأسباب، النتائج والآثار، ثم حساب درجة حرج العيب المحتمل من خلال حساب احتمال تكرار العيب، ودرجة خطورته المعبر عنها بعدم إمكانية تجهيزه، تكاليف الصيانة والحوادث...

- وضع مخطط للصيانة الوقائية، وتعيين المسؤول عن تنفيذه، ومتى يتم التنفيذ.

- تحسيس العاملين بضرورة الصيانة، وتكوينهم على استعمال الصيانة الذاتية، إضافة إلى تمليك الآلة للعامل.

تجدر الإشارة في الأخير أن فعالية استخدام هذه الأدوات تتطلب مشاركة جد قوية للأفراد العاملين في المؤسسة لتبنيها وتطبيقها، ذلك لأن تنفيذ هذه الطرق يتطلب الاستقلالية، المرونة، تعدد المهارات والعمل الجماعي في شكل فرق، ولأجل ذلك تعتبر عملية تنمية العاملين وتكوينهم جد ضرورية، ليس فقط فيما يتعلق بتقنيات هذه الطرق، ولكن أيضا من أجل مساعد التغيير التنظيمي والثقافي على الحدوث، ومن أجل إنجاح هذا التغيير يجب أن يكون للمؤسسة إستراتيجية وأهداف واضحة ومفهومة لدى الجميع. ومن هنا تظهر عملية إدماج العاملين وإشراكهم في تحقيق أهداف الجودة مطلبا أساسيا لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: تنمية وتطوير ودمج العاملين في المؤسسة

لقد كان للباحث Deming والمؤسسات اليابانية دورا كبيرا في توضيح مفهوم دمج العاملين باعتباره عنصرا من عناصر إدارة الجودة الشاملة، يتمثل الهدف منه تطوير العاملين، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، حل المشكلات، واقتراح حلول من أجل التحسين، وخلق حالة من التعاون والتلاحم بين أفراد التنظيم وصولا إلى تحقيق أفضل جودة للمنتج أو الخدمة، ويتم دمج العاملين وتنميتهم باستخدام العديد من النماذج تتمثل في:

1- إنشاء فرق عمل صغيرة: تعتبر فرق العمل وسيلة جد مهمة لإدماج العاملين والتحكم الجماعي في الجودة، ويتمثل هدف الإدارة في مثل هذه الحالة في العمل على إنشاء، وتنشيط فرق العمل الموجودة لديها، وزرع روح التعاون، والثقة المتبادلة بين أعضائها.[1]

ويتجسد مدى اهتمام المؤسسة ببناء فرق العمل لديها من خلال التركيز على الجوانب التالية:[2]

---

[1]- رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص ص145-147.

[2]- Alain Bernillon et Olivier Cerutti, (2000) : **Implanter et Gérer la Qualité Totale**, management, édition d'Organisation, Paris, P71.

– تشكيل فرق عمل لإنجاز الأعمال، وتدريبهم على منهجية وأدوات حل المشكلات بأسلوب جماعي.

– وضع طرق لتنشيط عمل الفرق.

– تفعيل دور الفريق في إنجاز المهام الموكلة إليه من خلال تدريب أعضائه على استخدام تقنيات العمل المشترك، التي تساهم في إعطاء فعالية كبيرة لعمل الفريق.

2– التعليم والتدريب المستمرين: يستخدم التعليم والتدريب المستمرين لتحقيق الفهم الواضح لنظام إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين، وتزويدهم وعلى كافة المستويات بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، فوائدها وأدوات وأساليب تطبيقها، كما يشمل التدريب الجيد جانبين أساسيين:[1]

– الجانب الأول نظري يركز على إعطاء المكونين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومرتكزاتها.

– الجانب الثاني تطبيقي يركز على تدريب العاملين على كيفية تطبيق مسعى إدارة الجودة الشاملة وعرض بعض النماذج التطبيقية في بعض المؤسسات التي نجحت في تطبيقها للاستفادة منها.

ولتتمكن المؤسسة من تحقيق الهدف من التعليم والتدريب المستمرين يجب الأخذ بعين الاعتبار العديد من الجوانب أهمها:[2]

– اقتناع الإدارة العليا بمدى أهمية وضرورة التعليم والتدريب بالنسبة لها، ولكافة فئات العاملين، وتقديم الدعم الكافي لهذه العملية.

– أن تكون عمليات التعليم والتدريب شاملة لجميع المجالات، وجميع فئات العاملين، وفي مختلف المستويات الإدارية.

– ضرورة تقييم مدى استفادة العاملين من التدريب لتحديد جوانب النقص، والسعي لإكمالها في برامج التدريب المقبلة، على اعتبار استمرارية هذه العملية في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة.

3– الاتصال: يرتبط نجاح مسعى الجودة في المؤسسة بمستوى مشاركة ومساهمة الأفراد المعنيين، ولأجل ذلك فهم بحاجة إلى معرفة الأهداف التي يجب متابعتها، اقتراح وجهات نظرهم، إعلامهم بالنتائج المحققة... كل هذه العناصر يتم معالجتها ضمن الاتصال الذي يعتبر عاملا أساسيا لمساعدة العامل في التعرف على مؤسسته والاندماج فيها، وفي هذا الصدد نجد نوعين من الاتصالات أو المعلومات المتدفقة:[3]

---

[1]- عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر**، مرجع سبق ذكره، ص166.

[2]– المرجع نفسة، ص ص 165– 166.

[3]- Alain Bernillon et Olivier Cerutti , Op.cit, PP 33 – 34.

- **المعلومات الصاعدة:** التي العامل في معرفة ما يدور في مؤسسته، ومحاولة الاندماج فيها، ويستعمل لنقل هذه المعلومات وسائل عديدة مثل الاجتماعات، الهاتف، الجرائد والملصقات، وتعتبر هذه الوسائل فعالة إذا كانت قادرة على استقطاب اهتمام أكبر عدد من العاملين.

- **المعلومات النازلة:** وهنا يتوجه كل من إطارات ومسيري المؤسسة إلى ورشات الإنتاج، والتقرب من العاملين الذين يعتبرون زبائن داخليين، ومن خلال الاحتكاك بالعامل يتم التعرف على تصرفاته وأفعاله ولتفعيل هذا النوع من الاتصال يجب على المدير الاستماع لهؤلاء العمال، ورفع مقترحاتهم التي تهدف إلى حل المشكلات، وفي هذا الإطار نجد اليابانيون يتحكمون بشكل جيد في مشكلات الاتصال، حيث نجد اقتراحات التحسين التي توضع من قبل العاملين في شركة Toyota تأخذها بعين الاعتبار بنسبة 100 % ويتم تطبيق منها ما يزيد عن 95 % .

4- التمكين The impowerment: التمكين أو إعادة تمليك السلطة هو مفهوم حديث يهدف إلى تخويل الصلاحيات، وتفويض السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، من أجل تحقيق مساهمة العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والتصرف بحرية في المواقف الجديدة التي يواجهونها وباعتبار التمكين مفهوم حديث فإنه يعكس مرحلة متطورة من المشاركة يمكن توضيحها ضمن الجدول التالي:

الجدول(04): مراحل تطور المشاركة نحو التميكن

البعد	المشاركة ← التمكين	
أسلوب العمل التنظيمي	يتم تنفيذ العمل حسب التسلسل الهرمي	إنجاز الأعمال بروح جماعية من خلال فرق العمل
أسلوب اتخاذ القرار	من أعلى إلى أسفل على الرغم من مشاركة الأفراد	يتخذ من قبل الإدارة والأفراد بشكل جماعي وتعتبر مقترحاتهم مدخلا للقرارات الإستراتيجية المهمة
الانطباع نحو المرؤوسين	أداء العمل الفردي مع قبول المقترحات	الاعتراف بالجهد الجماعي
مهام الإدارة	الإشراف والمراقبة	يتضاءل الإشراف والرقابة لتصبح مهمة الإدارة السعي لخلق بيئة ملائمة لعمل الفريق

المصدر: رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

يتضح من خلال الجدول الاختلاف بين المشاركة والتمكين، لذلك يجب على المؤسسات التفكير الجدي في الانتقال من الحالة الأولى إلى الحالة الثانية لضمان جودة خدماتها ومنتجاتها، وبالتالي فهي مطالبة بتغيير بنيتها التنظيمية بما يسمح لها بـ:[1]

- تحقيق مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

[01]- وارين شمدث وجيروم فانجا، مرجع سبق ذكره، ص 63.

- تسهيل اتصال العاملين بالإدارة العليا.
- تخويل الصلاحيات الكافية للموظف.
- بناء فرق عمل لإنجاز المهام، إضافة إلى تقدير ومكافأة نشاطات هذه الفرق.

5- التحفيز والاعتراف بالنتائج والمكافآت: عند الحديث عن موضوع التحفيز نجد أن جذوره تمتد إلى مدرسة الإدارة العلمية بقيادة تايلور، حيث ركزت على أهمية التحفيز المادي، كما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الجوانب المعنوية في التحفيز، أما المدرسة السلوكية فقد أكدت على دور الجماعات وأهمية إشباع الحاجات المتنوعة وبحوافز مختلفة.[1]

أما اليوم وفي ظل إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر العامل زبونا داخليا يجب تحفيزه وإشراكه في موضوع الجودة اهتمت المؤسسات بموضوع الاعتراف بالنتائج المحققة وتقديم المكافآت باعتبارهما وسيلة للتحفيز وتشجيع الأفراد على تحسين الأداء.

يتم الاعتراف بالنتائج المحققة من قبل العامل بعدة طرق منها رسمية وغير رسمية، تتمثل الطرق الرسمية في عرض النتائج، والإنجازات المحققة باستخدام وسائل الاتصال المتاحة، وتوجيه رسائل شكر ودعوات على شرف المتفوقين في الإنجاز، وتقديرهم أمام الجميع، وتتمثل الطرق غير الرسمية في استعمال كلمات الترحيب والثناء والتقدير، وكل ما من شأنه أن يحفز الأفراد تقديرا لمجوداتهم.

واعترافا بالنتائج المحققة من طرف العامل يتم مكافأته، وقد يكون ذلك في شكل علاوات أو زيادات في الأجور أو الترقية، مما يجعل الفرد في المؤسسة يشعر بأهميته والاعتزاز بانتمائه لها.

رابعا: التحسين المستمر للجودة

تبدأ عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام عمليات التحسين، من خلال إجراء العديد من التغيرات داخل المؤسسة كخطوة أولى لتطبيق هذا المدخل الإداري الحديث، ثم تستمر هذه العمليات وتطبق بشكل دائم، من أجل تصحيح أية مشكلة تحدث في المؤسسة، وتؤثر على فعالية عملياتها.

يمكن النظر إلى عملية التحسين المستمر داخل المؤسسة من أربعة مداخل مختلفة تتمثل في: الإبداع، وإعادة هندسة العمليات، والقياس المقارن، ومدخل حل المشكلات حيث:

- يتطلب الإبداع التجديد والابتكار لتحقيق التحسين المستمر في العمليات.[2]

---

[1]- محمد إسماعيل عمر، (2000): **أساسيات الجودة في الإنتاج**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 15.

[2]- سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 236.

– ويقصد بإعادة هندسة العمليات إعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة تشغيلية كانت أو إدارية للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة وسرعة الأداء.[1]

– وتستخدم المعايرة أو القياس المقارن لمعرفة حقيقة وضع المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المشابهة والرائدة في مجال الجودة في مسعى منها لتحسين الجودة والتمييز على الآخرين.[2]

– وضمن مدخل حل المشكلات تتمثل عمليات التحسين المستمر في وضع للمشكلات، والقضاء على الانحرافات الموجودة بين مكونين أو عدة مكونات، وبين حاجة وإرضائها.

ومهما اختلفت مداخل تعريف عمليات التحسين المستمر للجودة فإنه يعتبر من المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1- طرق التحسين المستمر للجودة: يوجد اتجاهين للتحسين المستمر الأول ياباني والثاني أمريكي.

1-1- الاتجاه الياباني: يرى بعض خبراء الجودة أن أهم ما أسهمت به اليابان في مجال تحسين الجودة هو مفهوم الـ Kaizen (Kai تعني التغيير و Zen تعني الأفضل) الذي اعتبره Msaaki Imai سر نجاح اليابان في مجال المنافسة العالمية.[3]

فالكايزن هي كلمة يابانية تستخدم لوصف التحسين المستمر في جميع نشاطات وعمليات المؤسسة وحسب مفهوم الكايزن يتم النظر إلى التحسين على أنه عملية تتم بشكل تدريجي، وفي شكل خطوات صغيرة متتالية ومتلاحقة بشكل مستمر، كذلك يركز على ضرورة إشراك جميع العاملين في المؤسسة، وفي مختلف المستويات في جهود التحسين المستمر، كما ينطوي على مجموعة من العناصر الأساسية يجب التركيز عليها من قبل المؤسسة إذا أرادت تطبيق هذا المفهوم تتمثل في:[4]

– التركيز على الزبون.

– التركيز على عمل الفريق، وعلاقات العمل التعاونية من خلال استخدام حلقات الجودة ونظام الاقتراحات.

– استخدام أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد ونظام الكانبان.

– صيانة الإنتاجية الكاملة والقضاء على الأخطاء.

– تحسين الجودة، الإنتاجية، وتطوير منتجات جديدة.

01- سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 310.

02– عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر**، مرجع سبق ذكره، ص 152.

03 - وارين شمدث وجيروم فانجا، مرجع سبق ذكره، ص 101.

)4(- Gerd F. Kamiske et Jorg-peter Brauer, Op.cit, P 34.

بالنظر إلى هذه العناصر يتضح أن الكايزن هو عبارة عن إستراتيجية شاملة تركز على ضرورة إرضاء متطلبات الزبون، لذلك فإن مفهوم الجودة في هذا الإطار لا يتوقف عند جودة المنتج فحسب، وإنما موجه لتحقيق الجودة في المؤسسة ككل بما في ذلك التركيبة الاجتماعية، وجميع جوانب النشاطات الإنسانية في المؤسسة، وذلك انطلاقا من مبدأ أن كل النشاطات في المؤسسة مهمتها الأساسية رفع مستوى الرضا لدى الزبون.

1-2- الاتجاه الأمريكي: يطلق على الاتجاه الأمريكي في التحسين المستمر للجودة تسمية "Break throughs"، ويعني أسلوب الخطوات الواسعة والعريضة، يرتكز هذا الأسلوب على استحداث أشياء جديدة مبتكرة ومبدعة لتحل محل القديمة، فالتحسين في هذه الحالة يجب أن يتم دفعة واحدة من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء والجودة، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على أساليب تكنولوجية معقدة ومتطورة جدا، وإمكانات مالية كبيرة، وعلى عكس الاتجاه الياباني فإن الاتجاه الأمريكي لا يركز على العنصر البشري في عملية التحسين المستمر.[1] وبذلك تعتبر نقطة اختلاف بينهما إضافة إلى مجموعة من الاختلافات التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول (05): المقارنة بين الاتجاه الياباني والاتجاه الأمريكي في التحسين المستمر للجودة

معايير المقارنة	الاتجاه الأمريكي	الاتجاه الياباني
طريقة التحسين	يتم التحسين على دفعات قصيرة الأجل ينتج عنها تغييرات جذرية	يتم التحسين بصورة تدريجية وعلى المدى الطويل دون إحداث تغييرات جذرية دفعة واحدة
مجال التحسين	يشمل التحسين مجالا محددا وبعد الانتهاء منه يتم اللجوء إلى مجال آخر وهكذا.	التحسين يشمل جميع المجالات وفي آن واحد
أسلوب التحسين	هدم وإعادة بناء	إصلاح وهدم في آن واحد
التفكير في التحسين	تفكير فردي	تفكير جماعي
متطلبات التحسين	استثمارات مالية كبيرة، تكنولوجيا متطورة ومعقدة مع التركيز على الجوانب الفنية أكثر من الجوانب الإنسانية	استثمارات مالية عادية وتكنولوجيا بسيطة مع التركيز على العنصر البشري

المصدر: عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر**، مرجع سبق ذكره، ص 136.

[1]- عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر**، مرجع سبق ذكره، ص 135.

وسواء تمت عملية التحسين المستمر للجودة باستخدام الطريقة الأمريكية أو الطريقة اليابانية فإن نجاحها وفعاليتها تتطلب توفر العديد من المتطلبات الأساسية تتمثل في:[1]

- تحديد الهدف من إجراء عمليات التحسين.
- تحديد المتطلبات المادية والبشرية للتحسين.
- توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.
- تشكيل لجنة عليا للتنسيق بين عمليات التحسين تعرف بمجلس الجودة.
- فتح قنوات الاتصال أمام كل من يعمل في مجال التحسين.
- التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري.

وفي هذا كله يتطلب التحسين المستمر تضافر جهود جميع العاملين في المؤسسة.

2- مجالات التحسين: يشمل التحسين المستمر للجودة ثلاثة مجالات أساسية تتمثل في:[2]

2-1- تحسين استثمار العنصر البشري: يعرف العامل في إطار إدارة الجودة الشاملة بالزبون الداخلي للدلالة على مدى أهميته، لذلك تركز بشكل كبير على ضرورة استثماره بشكل جيد، من خلال تبني سياسة تحفيز مناسبة تساهم في تحقيق أهداف العاملين، وزرع الولاء، والانتماء لديهم تجاه المؤسسة، وبذلك تعتبر سياسة التحفيز الأداة التي يمكن بواسطتها إدماج العاملين وتحسين العلاقات معهم، من خلال التركيز على ثلاثة متغيرات أساسية هي:

- العنصر البشري المحفز جيدا هو متغير مستقل وقيادي، ذلك لأنه المسؤول الأول عن تحقيق الجودة وبالتالي رضا العميل.
- الجودة هي متغير تابع يتأثر بمستوى تحفيز العنصر البشري.
- رضا الزبون هو متغير لاحق لرضا العنصر البشري والجودة نتيجة التحفيز.

وليكون لدى المؤسسة سياسة تحفيز جيدة يجب أن تركز عل تنمية روح التعاون والمسؤولية الجماعية وإشعار العاملين بقيمتهم الاجتماعية، وتوفير الاحترام والتقدير لهم، ويتحقق ذلك من خلال:

- تشجيع عملية المشاركة في جميع المستويات.
- توفير عنصر الأمان والحماية من مخاطر العمل.
- توفير الاستقرار الوظيفي.

---

[1]- عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر**، مرجع سبق ذكره، ص 133.

[2]- المرجع نفسه، ص ص 142 – 156.

- إشراك العاملين في وضع سياسة التحفيز من أجل كسب الدعم والتأييد لها.

وفي هذا كله يجب على المؤسسة التي تريد تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تضع في اعتبارها أن نجاح هذا التطبيق مرتبط أساسا بكفاءة العاملين لديها.

2-2- تحسين العلاقات مع المتعاملين الخارجيين: المؤسسة التي ترغب في التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يجب عليها تحسين علاقاتها مع المتعاملين معها، وتشمل هذه العلاقات المطلوب تحسينها ما يلي:[1]

2-2-1- تحسين العلاقة مع العملاء: يتحقق ذلك من خلال:

- تنظيم دعوات للزبائن لزيارة المؤسسة لإطلاعهم على نشاطها، وإشراكهم في تطوير وتحسين جودة المنتج من خلال الاستماع إلى آرائهم ومتطلباتهم ومقترحاتهم وشكاواهم.
- وضع صناديق لاستلام شكاوى الزبائن ومتابعتها إلى أن يتم حلها.
- تنظيم زيارات دورية إلى الزبائن لسماع آرائهم ومقترحاتهم.
- متابعة الزبائن الذين اشتروا السلعة لمرة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء لمعرفة السبب.

وفي إطار تحسين العلاقة مع الزبائن يجب التأكيد على ثلاثة جوانب أساسية تتمثل في:

- دعم إدارة العلاقات العامة، وإدارة التسويق، والتدريب المستمر للعاملين فيها باعتبارهم على اتصال مستمر مع الزبائن.
- حث العاملين في مجال التسويق وبشكل خاص المسؤولين عن الدعاية والإعلان في التركيز على مسألة الجودة أثناء اتصالهم مع العملاء.
- التركيز على خدمة العميل قبل، أثناء، وبعد عملية الشراء تعتبر عاملا أساسيا في كسب رضاه والتقرب منه، وتعزيز العلاقة معه.

2-2-2- تحسين العلاقة مع الموردين: يعتبر المورد شريكا للمؤسسة في تحقيق الجودة وإرضاء الزبائن لذلك يجب على المؤسسة تحسين وتدعيم علاقاتها مع مورديها، وذلك من خلال التركيز على نقطتين هما:

- إشراك الموردين في تصميم العمليات الإنتاجية ليكون على معرفة جيدة بمستلزماتها واحتياجاتها، ليعمل على توفيرها بالجودة المطلوبة.
- تقديم المساعدة للموردين في تحسين جودة العمل لديه، ومشاركته في حل مشكلاته.

---

[1]- عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر**، مرجع سبق ذكره، ص ص 147-152.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة قيام المؤسسة باختيار المورد المناسب الذي تتوفر فيه مجموعة من المعايير تتمثل في التزامه بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، أو كحد أدنى أن يكون حاصلا على شهادة الإيزو، إضافة إلى توفره على الإمكانات الإنتاجية الفنية والمالية الجيدة.

2-2-3- تحسين العلاقة مع المؤسسات الأخرى: يقصد بها جميع المؤسسات التي تعمل ضمن البيئة التي توجد فيها المؤسسة مثل المؤسسات الحكومية، المصارف، المؤسسات العلمية والتعليمية ويعتبر تحسين العلاقة مع هذه المؤسسات أمرا جد مهم في إطار مسعى إدارة الجودة الشاملة من أجل كسب ثقتها ودعمها ويتحقق ذلك من خلال الاتصال المستمر بها وتقديم المساعدة لها.

3- تحسين استثمار الوقت: تعتبر إدارة الوقت واستثماره مطلبا أساسيا تؤكد عليه إدارة الجودة الشاملة، لذلك يجب على المؤسسة توعية جميع العاملين فيها رؤساء ومرؤوسين بأهمية الوقت، ومساعدتهم في وضع جداول زمنية لأعمالهم مع مراعاة قاعدة تحديد الأولويات، مما يمكنهم من استثمار وقت العمل الرسمي بشكل جيد، ويمكن لمؤسسة من السيطرة على الأداء فيها، والإسهام في تحقيق التحسين المستمر للعمليات وبالتالي تخفيض التكاليف السلبية، وتحقيق الجودة المطلوبة.

خامسا: نظم المعلومات والتغذية العكسية

من المؤكد أن اتخاذ أي قرار، وحل أية مشكلة، وتحسين أي مجال من مجالات العمل داخل المؤسسة يتطلب جمع معلومات دقيقة، وكافية لإعطاء رؤية واضحة عن طبيعة المشكلة، والقرار المراد اتخاذه، أو التحسين الذي سيتم إدخاله، يتوقف تحديد نوعية المعلومات المطلوب جمعها على نوع وطبيعة المصدر وفقا لما يلي:[1]

1- البيئة: لدراسة اتجاه المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المؤسسة، من أجل تحليلها والتكيف معها.

2- الزبائن: لمعرفة حاجاتهم، وتوقعاتهم، وقياس مدى رضاهم عن جودة السلعة أو الخدمة المقدمة لهم.

3- الموردون: لمعرفة مدى كفاءتهم في تلبية احتياجات المؤسسة بالجودة المطلوبة، لضمان جودة مخرجاتها.

4- العاملون في المؤسسة: لدراسة مدى رضاهم ودرجة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، ومدى قدرتهم وتوفرهم على المؤهلات اللازمة لتحقيق الرضا لدى الزبائن، إضافة إلى هذا كله فالعاملون لديهم معلومات كثيرة عن واقع العمل والمشكلات المصاحبة له، واقتراحات لا يستهان بها في مجال تحسين الجودة والإنتاجية.

---

[1]- عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر**، مرجع سبق ذكره، ص ص 156 – 158.

5- المؤسسات الأخرى: يمكن أن التمييز هنا بين نوعين من المؤسسات:

- **المؤسسات المنافسة:** لمعرفة شدة المنافسة من قبلها ووضع المؤسسة بالنسبة لها باستخدام أسلوب المعايرة (المقارنة المرجعية، أو القياس المقارن).
- **المؤسسات والمنظمات الحكومية:** لدراسة مدى حسن العلاقة معها ورضاها عن المؤسسة.

حتى تكون عملية جمع المعلومات فعالة نجد من الضروري جعل نظام المعلومات محوسبا في شكل قاعدة معلوماتية، يخزن فيها جميع المعلومات، والحقائق المتعلقة بجميع جوانب العمل، وتوفيرها لمن يحتاجها بسرعة فائقة، إضافة إلى تبويبها، وتحليلها بشكل يساعد على رفع وتيرة العمل، ومستوى جودته.

كما تجدر الإشارة إلى ضرورة الاستقصاء المستمر لرأي الزبائن حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة لهم، وتقييمهم للمؤسسة، وبذلك تعتبر التغذية العكسية معيارا للحكم على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق رضا الزبائن، كما تعد وسيلة فعالة تستخدم نتائجها في إدخال تحسينات مستمرة على سلعها وخدماتها.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن أولى الخطوات الرئيسية في تحقيق الجودة تتمثل في فهم العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وترجمة هذا الفهم إلى واقع من خلال مراحل يتم تحديدها من أجل التطبيق، وما يجب ذكره هنا أنه لا توجد مراحل متفق عليها بين الباحثين، وأن الاختلاف في عدد هذه المراحل ناتج عن توسع بعض الكتاب في عرض هذه المراحل، وقيام البعض الآخر بإدماج عدد من المراحل مع بعضها البعض، لكن يمكن القول بأنه تم ذكر عدد من المراحل التي تعتبر ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات وقبل الوقوف على هذه المراحل يجب الإشارة إلى أن هناك مراحل عامة يمكن الاسترشاد بها في عملية التطبيق تتمثل في:[1]

1- تعلم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتدريب عليها: إذ يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة قيام المعنيين بهذا الأمر بالتعلم والتدريب على مبادئ ومرتكزات هذا المفهوم.

[1]- عبد الرحمان أحمد محمد هيجان، (ديسمبر1994): **منهج عملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**، مجلة الإدارة العامة، المجلد34، العدد3، الرياض ص ص 428-433.

2- تحديد مشاريع تحسين إدارة الجودة الشاملة: حيث تقوم المؤسسة بتحديد عدد من المجالات التي يمكن أن تنفذ فيها برامج التحسين، وهذا يساعد على التأكد مما إذا كانت المؤسسة لديها القدرة على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة أم لا.

3- إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة للتطبيق: فتغيير ثقافة المؤسسة التي سيطبق فيها هذا المفهوم يعتبر مطلبا أساسيا لنجاح التنفيذ.

4- تكوين فرق تحسين الجودة: حيث تقوم الإدارة بتكوين الفرق المعنية بتحسين الجودة، والتي تنحصر مسؤوليتها في تحليل العمليات، والتعرف على حاجات المستفيدين، كذلك الاتصال بالموردين، ويجب على الإدارة في هذه الحالة تقديم الدعم والتشجيع للفريق لأداء عمله، بما يمكنه من النجاح في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق هذه المراحل السابقة الذكر سيمكن المؤسسة من تهيئة المناخ المناسب للتطبيق، ولكن عندما يبدأ التطبيق الفعلي فإن ذلك يتم عبر مراحل حددها جوزيف جابلوسكي في خمس مراحل متتالية تعتبر أساسية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في أية مؤسسة تتمثل في:[1]

أولا: المرحلة الصفرية (الإعداد)

تعتبر هذه المرحلة أكثر المراحل أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يطلق عليها مرحلة إقناع الإدارة العليا والتزامها بتطبيق هذا المدخل، وتهيئة الثقافة التنظيمية الملائمة للتطبيق، ويستلزم على المديرين في هذه المرحلة أن يظهروا عزمهم على الاستفادة من فوائد إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتعلم عناصر هذا المدخل الإداري الحديث، ولذلك ومن أجل تعلم ما ينبغي تعلمه عن إدارة الجودة الشاملة، فإنه من الممكن للمدير وأعضاء الإدارة في المؤسسة الاطلاع حول ما نشر عن الموضوع في الكتب والمقالات أو الأبحاث، مما يمكن المديرين من الوصول إلى قناعات ثابتة حول أهمية هذا الموضوع، وإقناع الآخرين بجدواه قبل الشروع في تطبيقه.[2]

إضافة إلى ما سبق فإن على المديرين أن يتيحوا لأنفسهم فرصة التدريب على العناصر والمفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وكيفية توصيل هذه المبادئ إلى جميع العاملين في المؤسسة، كما يقوم المديرون التنفيذيون خلال هذه المرحلة بإعادة صياغة رسالة المؤسسة، ووضع أهدافها، وإعداد السياسة

---

[1]- جوزيف جايلونسكي، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-71.

[2]- عبد الرحمان أحمد محمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص428.

التي تدعم بشكل مباشر الخطة الإستراتيجية، ووضع الهياكل التنظيمية الملائمة للتكفل بقضايا الجودة داخل المؤسسة، وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: المرحلة الأولى (التخطيط)

في هذه المرحلة يتم إعداد إستراتيجية دقيقة وخطة تفصيلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تلخيص أهم الخطوات التي تنطوي عليها هذه المرحلة في:

1- اختيار أعضاء المجلس الاستشاري (مجلس الجودة): يتكون المجلس الاستشاري من رئيس مجلس الإدارة، وممثلين على مستوى عال، ويضم الأفراد الذين شاركوا بكفاءة عالية في مرحلة التحضير والإعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لضمان دعم جيد لفريق العمل، أما مهامه فتتمثل في مراجعة وتحسين العمليات داخل المؤسسة، وتتمثل مسؤوليته الأساسية في إزالة العقبات الموجودة بين مختلف وظائف المنظمة، وتسهيل الاتصال لإظهار التأييد والتغلب على المقاومة التي ستواجهها فرق العمل.

2- اختيار منسق الجودة: غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا في المؤسسة، يتلقى تدريبا خاصا يمكنه من الربط والتنسيق بين جميع نواحي مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومن مسؤولياته تنظيم الاجتماعات الدورية، وتقديم الإرشاد للمستويات الوظيفية، وتقديم الاقتراحات ونقل مشورة الاستشاريين إلى فرق العمل بالمؤسسة، ويجب أن تتوفر فيه جملة من الصفات تتمثل في قدرته على القيادة، التفاعل الالتزام التنظيمي، والإيمان بمبدأ المشاركة في إنجاز الأعمال.

3- تدريب مجلس الجودة والمنسق: ويشمل التدريب أعضاء مجلس الجودة الذين لم يتدربوا في المرحلة التحضيرية وكذا المنسق، ويشمل التدريب مبادئ وأساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة.

4- عقد الاجتماع الأول للمجلس وإعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يناقش خلال هذا الاجتماع ميثاق عمل المجلس، تقسيم المسؤوليات لدعم تطبيق خطة الجودة، وتحديد مواعيد التطبيق لأساسيات نظام إدارة الجودة الشاملة، ورزنامة الاجتماعات التقييمية الدورية. بعد ذلك يتم إعداد مسودة خطة التطبيق من طرف أعضاء المجلس الاستشاري بمشاركة من ممثلي العمال، ومنسق الجودة الذي يعمل على تنسيق الجهود، ويعتبر حضور المسؤول عن التدريب أمرا ضروريا باعتبار أن المسودة سيركز فيها على برامج التدريب اللازمة لإنجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة.

5- تخصيص الموارد اللازمة واختيار إستراتيجية التطبيق: بعد مناقشة مسودة خطة التنفيذ يتم المصادقة عليها، ويتعهد المجلس بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ، وتعتبر عملية اختيار الموارد من أصعب الخطوات

على اعتبار أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب ميزانية معتبرة قد تؤدي إلى إعادة تخصيص الميزانيات داخل المؤسسة أو الاقتراض من الخارج، خاصة وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر استثمار طويل الأجل لا تظهر نتائجه في فترة زمنية قصيرة.

وفيما يخص اختيار المجلس الاستشاري لإستراتيجية التطبيق فتتم بعد انتقاء فرق العمل المكلفة بالعمليات، حيث توكل لها مهام محددة وفق منهجية يحددها المجلس الاستشاري.

ثالثا: المرحلة الثانية (التقييم والتقدير)

في هذه المرحلة يتم تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، والتعرف على أهم العوامل التي تساهم في تعزيز نقاط قوة المؤسسة فيما يخص تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة، كذلك تحديد نقاط الضعف وأهم العوامل المعيقة للتطبيق، وأهم العناصر التي يمكن أن تخضع لعملية التقييم ما يلي:[1]

1- التقييم الذاتي: يهدف هذا التقييم إلى معرفة مدى وعي وإدراك العاملين لأهمية وفوائد إدارة الجودة الشاملة.

2- التقييم التنظيمي: يهدف هذا التقييم إلى إجراء المقابلات الشخصية مع العاملين أو استقصائهم لتحديد الفجوة الموجودة بين الثقافة التنظيمية الحالية وتلك المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- تقييم آراء الزبائن: وذلك للتعرف على مدى رضاهم عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم وعلى ما يقترحونه من مجالات للتحسين.

4- تقييم تكلفة الجودة: والهدف منه تقييم التكاليف المالية للجودة.

5- التغذية العكسية لتقييم التدريب: ويتم ذلك من خلال الاطلاع على ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية من مديرين وعاملين وأعضاء فرق العمل، وآرائهم ومقترحاتهم فيما يتعلق بإمكانيات تحسين الأداء ومجالاته.

رابعا: المرحلة الثالثة (التطبيق)

خلال هذه المرحلة تكون المؤسسة مهيأة للانطلاق في عمليات التحسين المستمر، وتتمثل أهم المراحل الضرورية لإنجاح هذا التحسين في:[2]

---

[1]- أحمد بن عيشاوي، (2005): **إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات**، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 08 و09 مارس، المجلد الثاني، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص511.

[2]- المرجع نفسه، ص512.

1- اختيار المديرين وتدريبهم: وهم مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم من داخل المؤسسة، وتعتبر مهمتهم امتدادا لمهمة منسق الجودة، حيث يتولون عملية التدريب التقنية لمتطلبات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، ولأجل ذلك يتلقون تدريبا مكثفا بواسطة خبير خارجي لإكسابهم الخبرة الكافية لأداء مهمتهم وبعد الانتهاء من عملية التدريب هذه يتولى هؤلاء المدربين مسؤولية التدريب بالمؤسسة على مختلف الأدوات والمبادئ والمفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.

2- تدريب فريق الإدارة والعمال: بعد تهيئة المدربين يشرفون على تدريب أعضاء الإدارة والعاملين، وتتضمن البرامج التدريبية عدة نقاط أساسية هي:

- خلق الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وتوضيح أهم مبادئ وأساسيات هذا النظام، وكيفية الاستفادة منه.
- تدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، وذلك من خلال تعريف كل مشارك بإستراتيجية المؤسسة، والأهداف المرحلية، والجداول الزمنية لتحقيق هذه الأهداف والجهود التي يجب بذلها لذلك.
- تدريب خاص بكيفية تنشيط عمل الفريق، وشروط إنجاح الاجتماعات.
- تدريبات تطبيقية على منهجية حل مشكلات الجودة، واستعمال الأدوات الخاصة بتسيير الجودة الشاملة وإدارتها داخل كل وظيفة من وظائف المؤسسة.
- كما يشمل التدريب كذلك على اكتساب المهارات للأفراد كالتدريب على القيادة ومهاراتها.

3- تدريب المشاركين في فرق العمل: يمثل هذا التدريب أساس جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وينبغي أن تشمل برامج تدريب المشاركين في فرق العمل العناصر التالية: مقدمه ونظرة عامة، جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، تقديم وعرض النتائج والمتابعة، وكل الأساليب والأدوات التي من شأنها تعزيز ثقافة التحسين المستمر.

خامسا: المرحلة الرابعة (تبادل ونشر الخبرات)

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتشمل أساسا على دعوة جميع المتعاملين مع المؤسسة للمشاركة في عملية التحسين، وتشمل هذه الدعوات وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة وفروعها، الموردين الذين يتعاملون معها وحتى زبائنها، ويتم التوصية بتبادل ونشر الخبرات بمجرد الحصول على المصداقية بواسطة المؤسسة الأم المطبقة لإدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تتمكن المؤسسة

من نشر فكرة إدارة الجودة الشاملة في محيط العمل، مما يدعم فرصها الخارجية، ويزيد من ثقة الزبائن، ويقلل التهديدات إذا التزم الجميع بإدارة الجودة الشاملة.

ما يمكن استخلاصه من استعراض مختلف مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أنها تركز أساسا على التدريب، ويرجع السبب في ذلك إلى كون إدارة الجودة الشاملة تتطلب إدخال تغيرات جذرية على أساليب العمل التقليدية فيها، ويتطلب فهمها والالتزام بها وتطبيقها تعريف وتدريب العاملين على أساليب العمل الجديدة وكيفية إدارتها لتحقيق أهداف ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتعدد وتتنوع بتعدد وتنوع المؤسسات، واختلاف ظروفها وبيئتها لذلك سيتم التركيز خلال هذا العنصر على أهم تلك المعوقات وكيفية التغلب عليها لأن ذلك يعتبر الخطوة المنطقية التي يجب البدء بها إذا أريد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، ومن هذه المعوقات ما هو مرتبط بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومنها ما هو مرتبط بمراحل تطبيقها.

أولا: المعوقات المرتبطة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1- ضعف اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: إن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرارا استراتيجيا يتم اتخاذه من قبل القيادات الإدارية العليا بالمؤسسة، ويعتبر اقتناع الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عاملا مهما، فهي المسؤولة عن تخصيص الإمكانات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية، وتحديد السلطات والمسؤوليات، وإنشاء البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير المطلوب، كما يقع على عاتقها نقل رسالة المؤسسة وبيان رؤيتها الإستراتيجية إلى جميع العاملين، وإقناعهم بالحاجة إلى التغيير. وفي مقابل ذلك فإن ضعف فهم الإدارة العليا واقتناعها بإدارة الجودة الشاملة يجعلها تتعامل مع إدارة الجودة الشاملة كأي برنامج آخر يطلعون على ملخص ما حدث فيه من تقدم، وتكاليفه والجدول الزمني للتنفيذ، كذلك فإن ضعف فهمهم هذا سيؤدي إلى زيادة شكواهم حول المزايا والفوائد التي من الممكن تحقيقها عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، مما ينتج عنه افتقارهم إلى الدعم والمشاركة الشخصية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى عدم إمكانية صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية بشكل ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.[1]

[1]- عبد السلام محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

وعليه يتبين أنه بدون الاقتناع الكامل من الإدارة بأهمية الجودة فإن أية محاولة لتطبيق هذا المدخل لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه.

2- عدم تناسب الثقافة التنظيمية مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إحداث تغيرات في الثقافة التنظيمية للمؤسسات كي تتلاءم مع الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإجراء مثل هذه التغيرات يتطلب مشاركة جميع العاملين في الأمور المتعلقة بالجودة وبالمؤسسة ككل، إذ يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة.

أما في حالة عدم خلق تلك الثقافة التنظيمية فإن ذلك يترتب عليه عدم توافق بين الهياكل التنظيمية السائدة بالمؤسسة والهياكل التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويترتب على ذلك أيضا عدم التطابق والتوافق بين السلوك والاتجاهات السائدة بالمؤسسة وبين السلوك والاتجاهات المطلوبين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لذلك يجب الإعداد والتهيئة الكاملة للبيئة التنظيمية بما يتناسب وتطبيق هذا المدخل قبل تقرير الأخذ به. وفي ذلك يرى تمارا أريكسون Tamara Erickson أن فشل الكثير من تطبيقات وتجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إنما يرجع إلى الشروع في تنفيذ هذا المدخل قبل توفير الضمانات الكافية لنجاحه، والتي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته.[1]

3- غياب نظم وأدلة العمل الموثقة التي تخدم إدارة الجودة الشاملة: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة من المؤسسة أن تملك دليلا للجودة، يعد مرجعا للسياسات والطرق والإجراءات التي تضمن الفهم لنظام الجودة داخل المؤسسة، كذلك فإن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب إيجاد نظام قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد الانحرافات التي تحدث في أداء، وتنفيذ العمليات والأنشطة، والعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية للقضاء على هذه الانحرافات بشكل جذري.

ويؤذي غياب نظم وأدلة العمل الموثقة بالمؤسسة إلى فقدان السيطرة على أدائها وأداء العاملين فيها كما لا تستطيع ملاحظة الأعمال التي يأخذ أداؤها أكثر من المعدل المتوقع لإنجازها.

[1]- عبد السلام محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

4- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية: تعتبر أنظمة المعلومات والتغذية العكسية إحدى الموارد الهامة التي يقوم عليها أي نظام اقتصادي، بالإضافة التجهيزات والموارد البشرية والمالية. وقد أدى الاتساع الهائل والانتشار الكبير في استخدام الحواسيب مع تقدم تكنولوجيا الاتصالات إلى دعم نظم المعلومات والتغذية العكسية لخدمة المستويات التنظيمية المختلفة في أي مؤسسة.

لذلك يعتبر توفر نظام فعال للمعلومات والتغذية العكسية من أهم مقومات إدارة الجودة الشاملة، حيث يسمح بنقل المعلومات بين الإدارات وتوصيلها لصانعي القرار في الوقت المناسب، كما يساهم هذا النظام في استمرار جهود التحسين المستمر، والتنسيق بين الأنشطة المختلفة، لأنها ستكون مبنية على اكتشاف حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتقبين، وترجمتها إلى مستويات معينة من الجودة، مما يمكنها من تحقيق التميز وتحسين مركزها التنافسي. ويؤذي غياب مثل هذه الأنظمة إلى فشل الكثير من القرارات الإدارية والقصور في الموازنات التخطيطية، والرقابة وتقييم الأداء بشكل يؤثر سلبا على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفعالية.

5- انخفاض كفاءة العاملين والافتقار للخبرات المتخصصة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: يعتمد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على امتلاك العاملين لمهارات وقدرات وكفاءات ملائمة لتطبيق هذا المدخل لأن عدم وجود هذه الكفاءات يترتب عليه:[1]

- عدم فهم الأفراد العاملين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها.

- ظهور ما يعرف بالسلوك غير الموازي لدى الأفراد مما يؤثر سلبا على الأداء أو على استمرارية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- وجود صراعات وظيفية داخل التنظيم بسبب عدم وضوح الأهداف الرامية من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولتجنب مثل هذه العوائق يجب على المؤسسة تقديم الدعم الكامل واللامحدود لرفع كفاءة العاملين فيها، وتوفير الخبرات المتخصصة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

6- ضعف الاهتمام بدراسة حاجات ورغبات العملاء: يشير الواقع العملي أن بعض المؤسسات لا تملك خططا طويلة الأجل لدراسة حاجات ورغبات المستهلك، وإذا توفرت هذه الخطط فغالبا ما تكون قصيرة

[1]- عبد السلام محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

الأجل، حيث يكون هدفها الأساسي هو تحقيق الربح على حساب الوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته، كما أن هذه الخطط القصيرة الأجل يتم وضعها بناءا على منطق التجربة والخطأ دون دراسة مسبقة لحاجات ورغبات العملاء. وهذا ما يتعارض مع مبدأ إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر أن دراسة حاجات العملاء ورغباتهم والوفاء بها من أهم المرتكزات التي تقوم عليها.

7- قصور أنظمة التدريب: تشمل إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة كما تشمل على أدوات لابد من استخدامها حتى تتمكن المؤسسة من تطبيقها بنجاح، ولكي يتمكن العاملون من تطبيق هذه المفاهيم، واستخدام هذه الأدوات بفاعلية لابد من التدريب المكثف لجميع أفراد المؤسسة، لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض. وذلك من خلال توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة ايجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم. ويؤدي عدم وجود سياسة واضحة لبرامج التدريب تقوم على أساس دراسة الاحتياجات التدريبية إلى إخفاق عملية التدريب وبالتالي الإخفاق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

8- ضعف اهتمام المؤسسة بالتخطيط الإستراتيجي: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة أن تولي الإدارة العليا بها اهتماما بالغا بالتخطيط الإستراتيجي، ذلك لأن التخطيط الإستراتيجي يساعد المؤسسات على توقع بعض القضايا الإستراتيجية، وعلى توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وعلى الرغم من وجود العديد من المزايا التي تحققها المؤسسات من خلال استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن هناك العديد منها لا تستطيع استخدام هذا المفهوم نتيجة لمجموعة من المعوقات هي:[1]

- اتصاف البيئة بالتعقيد والتغيير المستمر يجعل من التخطيط متقادما قبل أن يكتمل.
- تردد العديد من المديرين في وضع أهداف لهم ولوحداتهم.
- الانطباع السيئ عن التخطيط الإستراتيجي في أذهان المديرين.
- قصور الموارد المتاحة أمام المؤسسة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي.

9- غياب أنظمة فعالة للاتصال: تلعب الاتصالات دورا كبيرا في ترشيد نشاط الإدارة في الوقت المناسب وتحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتوجيه العاملين وتدريبهم وإرشادهم، والتأثير في الآخرين وقيادتهم. إلا أن بعض المؤسسات نجدها غير قادرة على توفير نظام فعال للاتصالات تستطيع من خلاله تطبيق إدارة الجودة

[1]- عبد السلام محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

الشاملة، نظرا لتعدد مستوياتها بالشكل الذي يزيد من طول مدة الاتصالات، وعدم وضوح العلاقات بين مختلف أقسام المؤسسة وعامليها، وتركيز المؤسسة بصفة أساسية على الاتصالات المباشرة وإهمال العلاقات غير المباشرة، إضافة إلى أن عملية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين تتم في اتجاه واحد، حيث نجد أن الرئيس يصدر الأوامر والمرؤوس ينفذ فقط.

ثانيا: المعوقات المرتبطة بمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة من المؤسسة إتباع مجموعة من المراحل المتعاقبة، وعندما يبدأ التطبيق الفعلي لهذا المدخل يجب عل المؤسسات أن لا تنتقل من مرحلة إلى أخرى إلا بعد أن تتأكد من التغلب على معوقات كل مرحلة من مراحل التطبيق.

ويمكن تصنيف مختلف الأسباب التي تؤدي إلى الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقا للمراحل التي تتبعها المنظمات لتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة كما يلي:[1]

1- المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد: يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمرحلة الإعداد التي يتم من خلالها صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية وأهدافها وسياساتها، وتخصيص الموارد واتخاذ كل القرارات الهامة للتطبيق، ويمكن أن تفشل جهود إدارة الجودة الشاملة خلال هذه المرحلة نتيجة المعوقات التالية:

- غياب التزام ودعم الإدارة العليا.
- اختيار التوقيت غير المناسب للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تأخر ظهور النتائج والمزايا خلال الأجل القصير.

2- المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط: خلال هذه المرحلة يتم نشر وإيصال مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة إلى المستويات الإدارية التنفيذية، وفي بعض الأحيان تجد الإدارة العليا صعوبة في إقناع التنفيذيين بالحاجة إلى هذا التغيير، وإذا لم يكن كل الأفراد المشاركين في مرحلة التخطيط مقتنعين بالفوائد التي يمكن تحقيقها نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فيجب التراجع، وإعادة تكوين فرق العمل. وتفشل جهود إدارة الجودة الشاملة خلال هذه المرحلة نتيجة للمعوقات التالية:

- نظرة التنفيذيين إلى إدارة الجودة الشاملة عل أنها اعتداء على مصالحهم.
- عدم التخطيط السليم لإعداد وتنفيذ برامج التعليم والتدريب.
- تباين الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة وعدم تكاملها.

[1]- عبد السلام محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 53- 56.

3- **المرحلة الثانية: مرحلة التقويم والتقدير:** إن التحدي الكبير الذي يواجه المديرين التنفيذيين للمؤسسة خلال هذه المرحلة هو تخصيص الوقت الكافي، والأموال اللازمة لإجراء تقييم تنظيمي سليم.ويرجع فشل المؤسسة في تحقيق أهداف هذه المرحلة نتيجة المعوقات التالية:

- الاعتماد على الأنظمة التقليدية لتقييم الأداء.
- استخدام مقاييس غير ملائمة للتقييم.
- عدم وجود معارف مسبقة للعاملين فيما يتعلق بنقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة.

4- **المرحلة الثالثة: مرحلة التطبيق:** تركز هذه المرحلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المبادرات الجادة في عمليات التدريب للمديرين والعاملين، وقد تحدث إحدى المشاكل الشائعة أثناء تدريب أعداد كبيرة من أفراد الإدارة والعاملين، والتي يمكن أن تؤكد النجاح أو الفشل، والناشئة مباشرة مما حدث في المراحل الثلاثة السابقة. وتفشل جهود الإدارة العليا خلال هذه المرحلة نتيجة: تعقد الإدارة والالتزام بالعرف السائد فيها، وعدم وضع سياسة سليمة للتدريب، إضافة إلى الفشل في إقناع العاملين بضرورة وأهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة.

5- **المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** خلال هذه المرحلة تكون السياسة قد حددت، ومقاومة التغيير قد تم التغلب عليها، ومع ذلك تفشل إدارة الجودة الشاملة نتيجة المعوقات التالية:

- عدم اكتساب الاستشاريين والمديرين بفروع المؤسسة الخبرة الكافية واللازمة للتغيير.
- عدم استجابة الموردين لدعوة المؤسسة لعملية التحسين
- رفض المؤسسة استدعاء خبراء خارجيين لحل المشاكل التي يصعب التصدي لها من قبل خبرائها.

بناء على ما تم التطرق إليه من معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة تجدر الإشارة إلى أن هذه المعوقات تختلف باختلاف البيئة التي تنشط فيها المؤسسات، ويتوجب على المؤسسات التي تقرر تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تتغلب على هذه المعوقات قبل البدء في تطبيقها، لأن عكس ذلك يعتبر من أكثر الأخطاء الشائعة التي ترتكب من قبل المؤسسات، وبهذا الخصوص فقد أورد العديد من الكتاب مجموعة من العوامل التي تساهم في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر منها:[1]

- التحديد السليم والموقوت لاحتياجات الزبون، وخفض الزمن المطلوب للتجاوب.
- القضاء التام على جميع أنواع الأخطاء والعيوب.

[1] – باديس بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

- اعتماد التحسين المستمر كفلسفة في الحياة.
- الاستخدام المكثف لأدوات التشخيص والتحليل.
- إشراك الأفراد والتفويض في السلطات على جميع المستويات.

وتعد هذه النقطة الأخيرة الأكثر أهمية لنجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة،ة. كما توجد عوامل أخرى ذات أثر فعال في قيادة المؤسسات نحو النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة منها:[1]

- أن تكون هناك مهام ومسؤوليات واضحة.
- أن تكون هناك سياسات وثقافة للجودة واضحة.
- أن تكون العوامل الحرجة للنجاح واضحة.

[1]– باديس بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

المبحث الثاني: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من المداخل البسيطة المعتمدة في عملية التحسين المستمر للجودة مدخل حل المشكلات، الذي يقدم نموذجا يتكون من خطوات متتالية للانتقال من تعريف المشكلة إلى غاية حلها. وعادة ما تطبق خلال هذه الخطوات مجموعة من الأدوات يستعمل بطريقة منتظمة في إطار الأنشطة التي تمارسها حلقات الجودة من أجل إيجاد حلول لمعظم المشكلات التي تصادفهم أثناء العمل، تعرف هذه الأدوات بأدوات التحسين المستمر للجودة، ويطلق عليها البعض الآخر أدوات إدارة الجودة الشاملة، وهي عبارة عن وسائل تقنية تساعد على التحليل والتركيب في مختلف نواحي العمل في مجال الجودة، وتشمل مخططات وأشكال ورسومات بيانية.[1]

وهناك سبع وسائل أساسية تسمى أدوات الجودة الشاملة، ويمكن تصنيف هذه الأدوات السبعة في ثلاث مجموعات رئيسية وفقا لطبيعة الغرض الذي يتم اعتماده:[2]

المطلب الأول: المجموعة الأولى: الأدوات التي تهدف إلى توليد وبناء الأفكار

تستخدم هذه الأدوات لتحديد موقع المشكلة أو مصدر المشكلة المرتبطة بكل عملية من عمليات المؤسسة، والأسباب التي أدت إلى وقوعها، وتتضمن هذه الأدوات ما يلي:

أولا: جدول التدفق

وتسمى أيضا بقائمة الفحص، أو ورقة استكشاف المشكلة، وهي أداة يتم تسميتها حسب الهدف المراد تحقيقه من وراء جمع البيانات، حيث توجد قوائم اختيار تستخدم لتحديد أنواع العيوب، وأخرى لتحديد موقع العيب، وهي وثيقة بسيطة تستخدم لجمع البيانات في المجتمع المراد دراسته، وهذه الوثيقة عادة ما تكون عبارة عن نموذجا فارغا تم تصميمه لتسجيل البيانات بسرعة وسهولة وفعالية، والهدف منها تسجيل عدد من التأثيرات المتعلقة بأحداث معينة ومعدلات تكرارها سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة لأي عملية خلال فترة زمنية محددة.

ويستخدم هذا الأسلوب في جمع وتسجيل بيانات سواء كانت على شكل أرقام أو أحداث أو صفات بصورة محددة وثابتة ويسهم في تصنيف تلك البيانات وفق تصنيفات معينة لتحديد ومعرفة مواقع الخلل في النشاطات، ومدى تكراره، ويمر تطبيق أسلوب قائمة الفحص بعدد من الخطوات العملية كما يلي:[1]

---

[1]– ريتشارد ويليامز ،(1999): **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، ترجمة ونشر وتوزيع مكتبة جرير، الرياض، ص104.

[2]– خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ (2010): **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص288.

1- تحديد الموضوع المراد دراسته، وذلك من خلال استخدام أسلوب استنباط الأفكار أو أساليب أخرى مشابهة.

2- محاولة طرح بعض التساؤلات ذات العلاقة بالموضوع نفسه مثل تحديد الفترة الزمنية والأقسام المشاركة وكذلك تكليف مجموعة من الموظفين للقيام بالمهمة، وأخيرا الاتفاق على كيفية تطبيق الأسلوب ومتابعته.

3- تصميم نموذج قائمة الفحص بطريقة يسهل بها عملية تفريغ البيانات.

4- تدريب مجموعة من الموظفين على عملية جمع البيانات وتفريغها في نموذج قائمة الفحص.

5- البدء بعملية جمع البيانات بطريقة منظمة ودورية.

وتتم عملية تصميم نموذج قائمة الفحص وفقا للخطوات التالية:[2]

- **تعريف الأخطاء:** يجب على الفريق الاعتراف أن هناك أخطاء في العملية المعنية، وباستخدام أسلوب العصف الذهني يمكن تلخيصها وتجميع الأخطاء الرئيسية ومن ثم ترتيبها كعناصر.

- **ترميز العناصر:** يمكن ترميز هذه العناصر وإعطائها رموز واضحة جدا لا تحتمل معنيين اثنين كي يسهل التعامل معها دون خلط.

- **وحدة القياس:** يجب أن تكون وحدة القياس واضحة، فيمكن أن تكون عدد مرات الحدوث أو عدد الساعات أو التكاليف.

- **الفترة الزمنية:** يجب تحديد الفترة الزمنية التي تقاس بها تكرار الملاحظة، أو المراقبة فتكون أسبوعيا أو شهريا أو غيره.

وغالبا ما تأتي ورقة الفحص كمرحلة سابقة لتحليل باريتو، وفي حالة وجود عيب في المنتجات أو العمليات التي تؤديها المؤسسة يكفي فقط شط الخانة الموافقة لنوع الخطأ أو مكانه، ويمكن توضيح كيفية استعمال ورقة الفحص في جميع البيانات وتحديد نقاط الضعف في منتج ما ضمن الشكل التالي الذي يوضح ورقة استكشاف استعملت خلال الاختيار النهائي لدارة كهربائية.

---

[1]- خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص293.

[2]- المرجع نفسه، ص294.

الشكل (12): ورقة استكشاف استعملت خلال الاختبار النهائي لدارة كهربائية

نوع الدارة X22 C64	**التاريخ 2001/01/12**
رقم الحصة 22602	**الورشة B12**
حجم العينة 1025 بطاقة	**اسم المراقب:**

نوع العيوب	عدد حالات عدم الموافقة	
اختبار شدة التوتر	𝍸 |||	8
اختبار وظيفي	𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 ||	22
عيب في التلحيم	𝍸 |	6
أخرى	𝍸	5
المجموع		41

Source : Daniel Duret, Maurice pillet, op.cit, P 111.

ثانيا: مخطط تحليل السبب- النتيجة

مخطط تحليل السبب- النتيجة، والذي يدعى أيضا بمخطط ايشيكاوا نسبة للعالم الياباني Ishikawa Kaorou الذي قام بتطوير هذه التقنية سنة 1943، كما تعرف أيضا بمخطط عظم السمكة وهذا لشكله الذي يشبه عظم السمكة، ويستخدم بشكل رئيسي لتحديد السبب الجذري لمشكلة أو لعلاقة أو لتحليل ما، ويستخدم أيضا لتنظيم واختصار كميات كبيرة من المعلومات، وذلك بعرض العلاقات ما بين الأحداث وأسبابها المحتملة أو الفعلية، بحيث توضع على رأس السمكة المشكلة الرئيسية، وعلى عظامها الأسباب المختلفة والآثار المترتبة عنا، ويعتبر هذا الأسلوب أفضل طريقة في تحليل المشكلات المعقدة التي يصعب شرحها وفهمها باستخدام لغة الأرقام فقط مثل الشكاوى المتكررة للزبائن، وعدم القدرة على التحكم في العمليات، بالإضافة إلى اقتراح الحلول التي يمكن أن تزيل المسببات.

وهناك عدة مراحل وخطوات يجب إتباعها عند استخدام أسلوب مخطط السبب والأثر هي:[1]

1- تحديد وبوضوح المشكلة الرئيسية المراد تحليلها.

2- تحديد العوامل الأساسية المسببة للمشكلة وتجميعها ضمن مجموعات رئيسية هي: المواد، الأفراد أساليب وطرق العمل، البيئة، الآلات والقياسات.

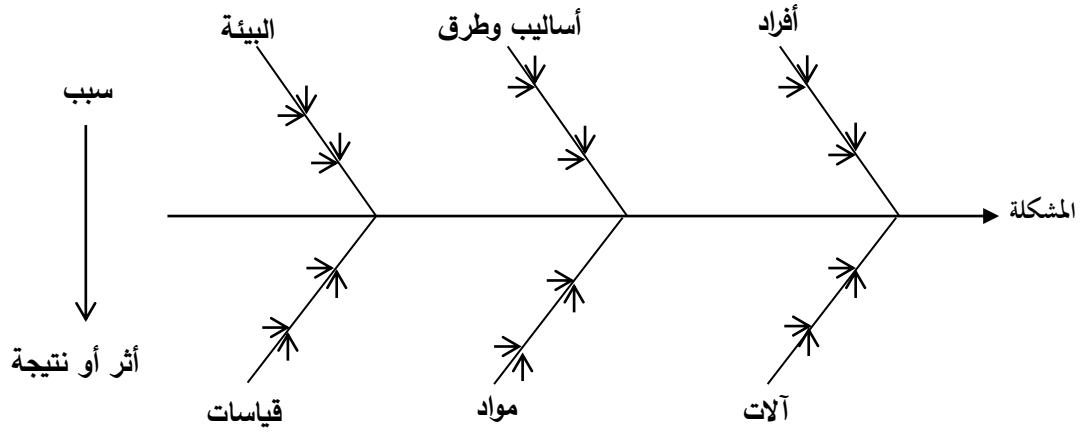
3- البحث عن الأساليب الفرعية للمجموعات الرئيسية السابقة الذكر.

[1] - J. J Daudin et C.S Tapiero, (1996) : **les outils et le contrôle de la qualité,** éd Economica, Paris, P 39.

4- وضع كل الأسباب على رسم عظمة السمكة، ثم تكرار العملية حتى تستفيد كل الأسباب.

والشكل الموالي يوضح تخطيط عظمة السمكة:

الشكل (13): تخطيط عظمة السمكة لإيشيكاوا



Source: J. J Daudin et C.S Tapiero, op.cit, P38.

ثالثا: مخطط الانتشار

إن التوصل إلى تحديد أسباب مشكلة ما لا يكفي لاعتمادها كحل جذري، وإنما يجب معرفة العلاقة الفعلية بين مجموعة المعطيات حول المشكلة المراد معالجتها، وتستخدم خرائط الانتشار لبيان العلاقة السببية بين متغيرين، وما إذا كان أحد المتغيرين يمثل سبب للتغير في الثاني، ويمكن استخدام خرائط الانتشار في مجال الجودة بإتباع الخطوات التالية:[1]

1- تحديد المتغير الذي يعتقد أنه تسبب في ظاهرة أو مشكلة معينة وتمثل الظاهرة المتغير الآخر.

2- نقوم بقياس قيم المتغيرين على شكل زوج (y،x)، ويفضل أن لا تقل عدد مرات القياس عن 40 مرة.

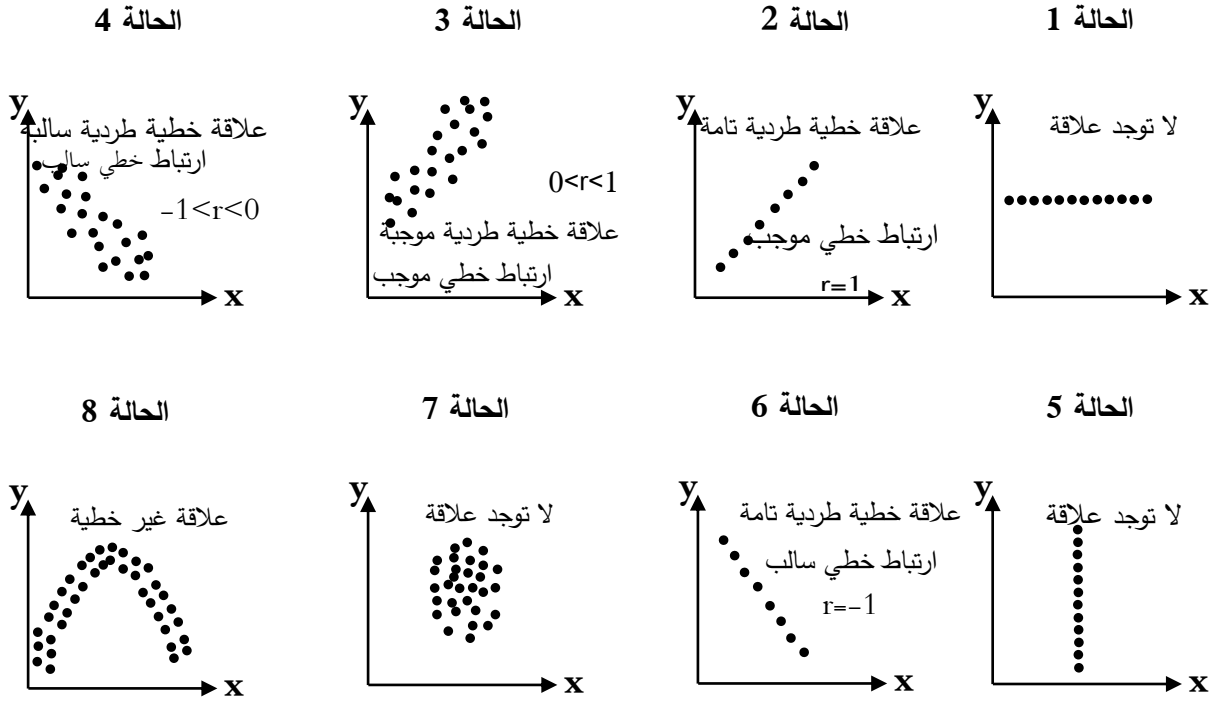
3- يخصص المحور الأفقي للمتغير الذي يعتقد بأنه يمثل سببا (المتغير المستقل السبب x) ويخصص المحور العمودي للمتغير الذي يمثل الظاهرة المدروسة (المتغير التابع النتيجة y)، ويجري تقسيم المحورين بوحدات القياس المناسبة للمتغيرين.

4- ترسم نقطة لكل زوج من البيانات (y،x) لجميع المشاهدات فنحصل على مخطط التشتت أو الانتشار.

يتم تحليل شكل انتشار النقاط في الرسم البياني، وذلك بالبحث عن وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين (x) و(y) كما يتم إيجاد نوع وطبيعة العلاقة (موجبة، سالبة، خطية أو غير خطية). والشكل الموالي يوضح نماذج لأشكال الانتشار ودلالاتها.

[1]- رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة، مرجع سبق، ذكره، ص286.

الشكل(14): شكل الانتشار



Source : site d'internet : http://missmaha2.blogspat.com, consulté le 12/05/2015.

من خلال الشكل يتضح:

– في الحالة الأولى والحالة الخامسة والحالة السابعة عدم وجود علاقة بين المتغيرين (x) و(y).

– أما في الحالة الثانية والسادسة وجود علاقة خطية طردية تامة موجبة في الحالة الثانية، وسالبة في الحالة السادسة.

– الحالة الثالثة والحالة الرابعة وجود علاقة خطية طردية موجبة في الحالة الثالثة، وسالبة في الحالة الرابعة.

– أما في الحالة الثامنة فنسجل وجود علاقة غير خطية بين المتغيرين (x) و(y).

وتستخدم مخططات الانتشار في تحسين جودة العملية الإنتاجية، بدراسة العلاقة الممكنة بين متغير ومتغير آخر من متغيرات العملية الإنتاجية، وتوضح ماذا يحدث لأحد المتغيرات عندما يتغير الآخر وتساعد في التحقق من أسباب حدوث المشكلة للعملية الإنتاجية، كما تستخدم هذه المخططات في تقييم فعالية حل المشكلة التي تواجهها العملية الإنتاجية، إضافة إلى تحقيق الفوائد التالية:[1]

- تقليص النفقات والوقت اللازم لإجراء الفحص والاختبار.

[1]– غسان قاسم داود اللامي وأميرة شكرولي البياتي، (2008):**إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكزات معرفية وكمية**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص562.

- استبعاد الفحوصات غير المجدية واستبدالها بأخرى فعالة.
- القيام بضبط العمليات الفعالة على أساس النتائج للتحقق من العلاقة بين المتغيرين.
- إيجاد المستوى الأمثل من العوامل القيمة في ضوء العلاقة بين الجودة وخصائص المخرجات.

وتجدر الإشارة إلى أن أفضل طريقة لإنشاء مخططات الانتشار هي استخدام الحاسب، ويتطلب ذلك في كل الأحوال نظرة صحيحة وحقيقية، تجمع من خلال البيانات المناسبة بالقيم المناسبة للدراسة، وإدخالها بشكل صحيح وبدقة.

المطلب الثاني: المجموعة الثانية: الأدوات التي تهدف إلى ترتيب وتنظيم البيانات

تستعمل هذه الأدوات لترتيب وتنظيم البيانات المحصل عليها أثناء استخدام الأدوات التي تهدف إلى توليد وبناء الأفكار، وذلك بهدف التحديد الدقيق لمواطن الخلل، والأسباب التي أدت الرئيسية إلى حدوث المشكلات، وبالتالي توجيه أنظار المسؤولين إليها من أجل التركيز على حلها بصفة أساسية، وتتضمن هذه الأدوات ما يلي:

أولا: مخطط باريتو

يعتبر تحليل باريتو أحد أهم الأدوات الإحصائية في صنع القرار، والذي يتم استخدامه لاختيار عدد محدود من المهام التي لها تأثير كبير على النتائج الكلية. في أواخر سنة 1940 اقترح جوزيف جوران استخدام مبدأ باريتو ضمن إدارة الجودة، وأطلق عليه اسم مخطط باريتو نسبة إلى الاقتصادي الإيطالي parito vilfredo dumaso الذي اهتم بدراسة ظاهرة توزيع الثروة في المجتمع، حيث لاحظ أن نسبة قليلة من السكان تستحوذ على أغلب ثروة المجتمع، وقد قادته هذه الحقيقة إلى وضع قاعدة (20/80) التي تعني أن 80% من النتائج (المشكلات) ترجع إلى 20% من الأسباب، فمثلا نقول أن 80% من تكاليف الجودة نتجت عن 20% من المنتجات[1].

كما يمكن القول أن 80% من شكاوى العملاء تنشأ عن 20% من المنتجات أو الخدمات، أو 20% من عيوب النظم سبب 80% من مشاكله.

لمبدأ باريتو العديد من التطبيقات في مجال ضبط الجودة، وهو الأساس لمخطط باريتو إحدى الأدوات الرئيسية المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة و6 سيجما، حيث يسمح مخطط باريتو بترتيب أسباب انخفاض الجودة حسب أهميتها النسبية، ليتم معالجة أكثرها أهمية أو تأثيرا وصولا إلى الأقل أهمية، كما

[1]– سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص250.

يسمح بعرض تطور تأثير العمليات التصحيحية التي تم اتخاذها من أجل حل المشكلة عبر الزمن، ويقوم تحليل باريتو على استخدام طريقة التحليل الإحصائي للمشكلات وأسبابها ورسمها في مخططات بيانية وفقا لخطوات متتابعة نوجزها فيما يلي:[1]

1- حصر كافة الأخطاء، وأسباب المشكلة، والعوامل المؤثرة فيها.

2- تحديد معدل تكرار كل نوع منها.

3- تحويل المعدلات إلى نسب مئوية.

4- إعداد جدول يشمل التكرار النسبي المجتمع الصاعد للأسباب

5- عرض بيانات الجدول على شكل رسم بياني بواسطة الأعمدة.

لتمثيل مخطط باريتو ليكن المثال التالي المتعلق بحدوث تأخر في إنجاز بعض المعاملات، مما أدى إلى تزايد شكاوى المواطنين، حيث قامت حلقات الرقابة على الجودة في جهة العمل يحصر كل الأسباب التي من المحتمل أن تؤدي إلى تأخير المعاملات، وقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (06): التوزيع التكراري لأسباب تأخر انجاز المعاملات

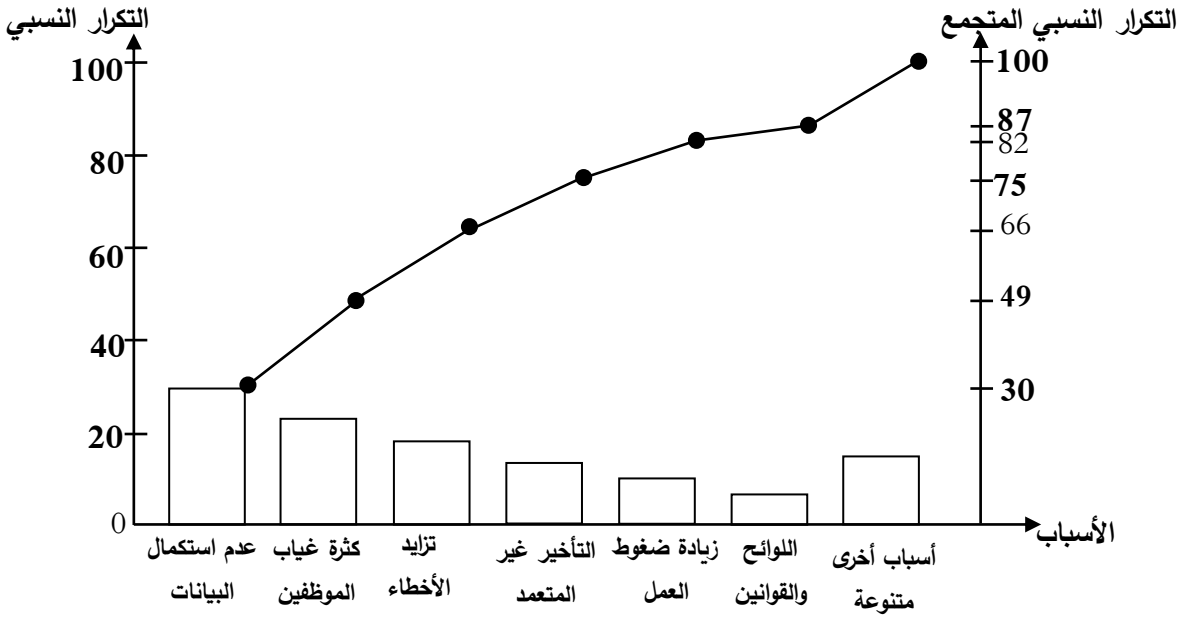
الأسباب	التكرار	التكرار النسبي	التكرار النسبي المجتمع الصاعد
عدم استكمال البيانات من قبل المواطن	**120**	**30**	**30**
كثرة غياب الموظفين	**76**	**19**	**49**
تزايد الأخطاء غير المقصودة	**68**	**17**	**66**
التأخير غير المتعمد من قبل بعض الموظفين	**36**	**09**	**75**
زيادة ضغوط العمل	**28**	**07**	**82**
اللوائح والقوانين	**20**	**05**	**87**
أسباب أخرى متنوعة عددها 19سبب	**52**	**13**	**100**
المجموع	**400**	**100**	**/**

المصدر: نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص230.

ويمكن تمثيل معطيات وأرقام الجدول السابق في رسم بياني حسب الشكل التالي:

[1]- نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص231.

الشكل(15) : رسم بياني يوضح أسباب تأخر انجاز المعاملات وفق طريقة Parito



المصدر: نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص231.

من خلال الشكل يتضح أن 80% من الأسباب التي أدت إلى تأخر انجاز المعاملات نتجت عن وجود خمسة أسباب أساسية وهي (عدم استكمال البيانات، كثرة غياب الموظفين، تزايد الأخطاء غير المقصودة، التأخر غير المتعمد من قبل بعض الموظفين، زيادة ضغوط العمل)، والتي يجب القضاء عليها أولا.

ثانيا: خرائط تدفق العمليات

يدعى أيضا بمخطط التدفق أو مخطط سير الإجراءات، خريطة المسار، سلسلة الإجراءات، اللوحة التدفقية الانسيابية. وهو عبارة عن تمثيل بياني يصف خطوات الأداء التشغيلي للعمليات (الخطوات التي يتم من خلالها انجاز عمل محدد)، وذلك باستخدام المخططات البيانية بأشكالها المختلفة كالخطوط، والأعمدة والدوائر والمستطيلات...الخ، كوسائل يمكن من خلالها التعرف بشكل سريع وواضح على طبيعة العمليات التشغيلية، وتكمن أهمية هذه الأداة في إيضاح تدفق الفعاليات والأنشطة التشغيلية، وكشف الانحراف أو التباين الذي يحصل أثناء العمليات، ومن ثم اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية اللازمة.[1]

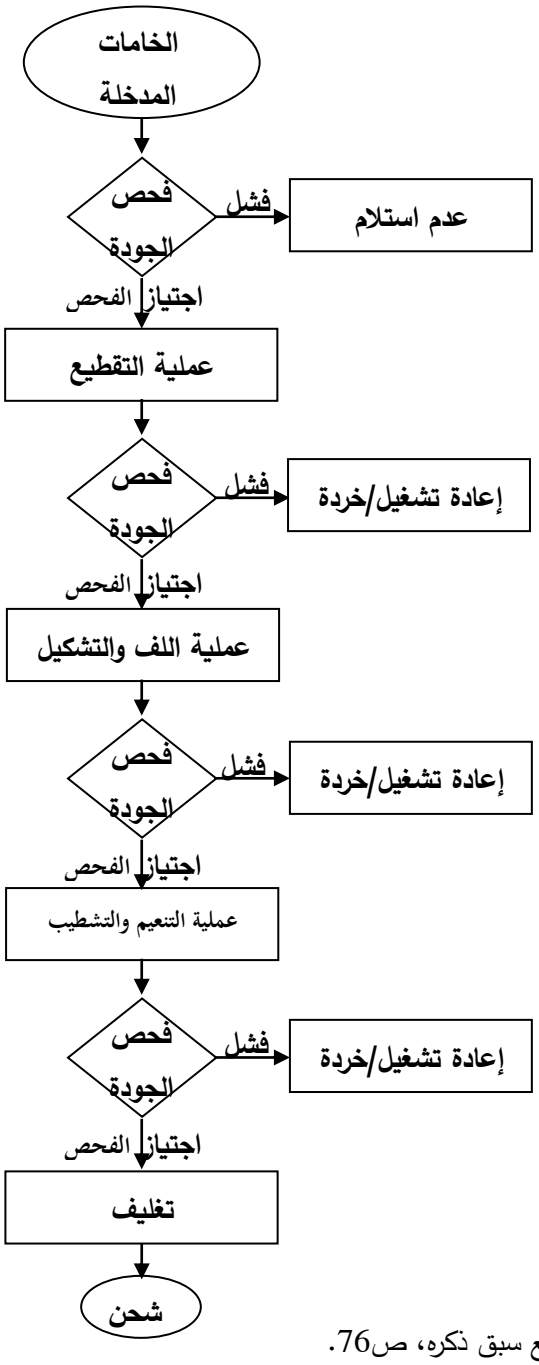
يفيد هذا المخطط في كثير من أنشطة العمل بالجودة، فمن الممكن استخدامه لوصف الوضع الحالي والصورة التي يسعى إليها، بالإضافة إلى استخدامه في تحديد المدخلات والموارد والأشخاص الذين يجب

[1]– خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة وخدمة العملاء**، مرجع سبق ذكره، ص114.

أن يشاركوا في العملية، وتحديد المناطق الهامة في جمع المعلومات، وتحديد مناطق تحسين الجودة، وتوليد الافتراضات عن أسباب المشاكل المحتملة. كما يمكن استخدامها لوصف تتابع الأعمال.[1]

والشكل الموالي يوضح نموذجا لخريطة التدفق.

الشكل (16): خارطة التدفق



المصدر: ريتشارد ويليامز، مرجع سبق ذكره، ص76.

[1]– خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص306.

من خلال الشكل السابق يتضح أن خرائط التدفق تستعمل رموزا بيانية، الغرض منها تحديد العمليات المختلفة في المشروع، ومدى ترابطها، واعتمادها على بعضها البعض، ونوع مدخلاتها ومخرجاتها.

يتم تصميم خريطة التدفق بوضع كل نشاط أو عملية في صندوق مربع أو مستطيل الشكل، ويتم وضع كل قرار في صندوق يأخذ شكل الألماس. علما بأن البداية والنهاية تأخذان شكل دائري أو بيضوي كما تستخدم الأسهم للتوصيل بين النقاط لتوضيح تدفق سير العملية واتجاهها، وبعد أن يتم وضع جميع عناصر الخريطة يجب تحليلها، عن طريق تفادي التكرارات والنشاطات غير الضرورية والمعوقات، وطول مدة اتخاذ القرار، وذلك من أجل رفع كفاءة وفعالية العملية أو الإجراء المحدد.

وبعد دراسة هذه الخريطة ومعرفة أبعادها يمكن للمسؤولين اتخاذ قرار ما بإعادة تصميم الخريطة وإعداد تصميم جديد للعملية، أو استخدام الخريطة المصممة نفسها، مع الأخذ في الحسبان إعادة التصميم في المستقبل.

المطلب الثالث: المجموعة الثالثة: الأدوات التي تهدف إلى التعرف على المشكلات

تهدف هذه الأدوات إلى تحليل البيانات المجمعة من العمليات الإنتاجية، بهدف دراسة جودة مخرجاتها أو اكتشاف عيوبها، وتتضمن هذه الأدوات ما يلي:

أولا: المدرج التكراري

يعود تطور الهيستوغرام إلى الإحصائي الفرنسي A.M.Gerry عندما قدم مخططا بيانيا جديدا يصف فيه تحليل الجرائم عام 1833، وهو ملخص بياني للتغيرات في مجموعة البيانات، يشير إلى مدى تكرار حدوث ظاهرة ما، بإظهار نمط توزيعها، والصورة الطبيعية للمدرج التكراري تمكنه من رؤية النماذج التي يصعب رؤيتها في لائحة الأرقام البسيطة.

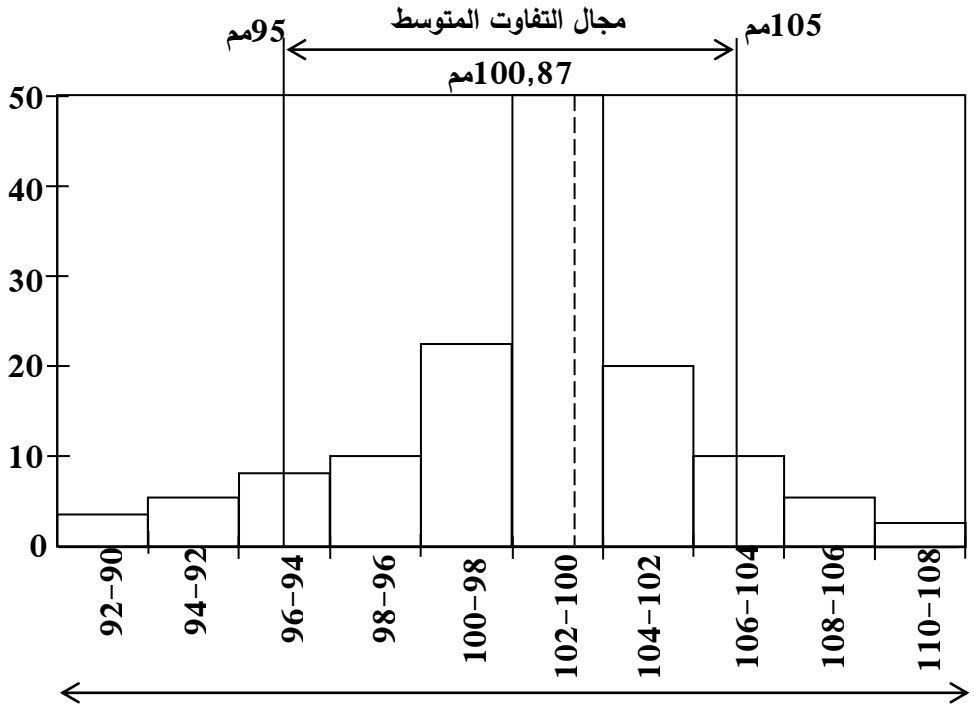
والمدرجات التكرارية هي عبارة عن رسومات بيانية تمثل مجموعة كبيرة من البيانات والقياسات المستخرجة من أوراق الكشف (أوراق الفحص)، والمتعلقة بظاهرة معينة، وتسمح هذه الرسوم بمعرفة التوزيع الذي يحكم قيم هذه الظاهرة، بمعنى هل هذه القيم تقع ضمن مجال التفاوت المسموح به أم لا، حيث يفضل أن تكون القيم مركزة حول القيمة المتوسطة، والتي تمثل في الغالب قيمة المواصفات أو المعايير المحددة مسبقا، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية.

يستعمل هذا الأسلوب في مجال الجودة من خلال تحليل البيانات التي يتم جمعها من العمليات الإنتاجية بهدف دراسة جودة مخرجاتها، أو اكتشاف عيوبها، فمن خلال هذه التقنية يمكن تصنيف البيانات

المجمعة إلى عدة فئات، وحساب تكرارها، ومنه يمكن استخلاص معلومات ومؤشرات هامة عن الجودة، بعد تحديد مدى تركزها حول القيمة المتوسطة للبيانات، ومقدار الاختلاف في البيانات وتشتتها، وكذا الحكم على جودة المخرجات وأداء العملية مقارنة بالمواصفات المحددة من طرف العميل.[1]

والشكل التالي يوضح نموذجا لمدرج تكراري.

الشكل (17): المدرج التكراري



Source: Anne Gratacap et Pierre Méddan, op.cit, P389.

إن المتوسطات الحسابية أو المدى لا يقدم كل الملخصات الكافية عن البيانات. أما المدرج التكراري فهو أداة نافعة وضرورية، ولكن إذا كانت الاختلافات صغيرة فقد لا يكون المدرج التكراري حساسا لاكتشاف الفوارق العامة في التفاوت أو في فهم التوزيع، خاصة إذا كانت العينة صغيرة.

ثانيا: خرائط الرقابة:

خرائط الرقابة هي عرض بياني لنتائج سير العملية التصنيعية خلال فترة زمنية معينة، وتستخدم هذه الخرائط لتحديد ما إذا كانت العملية تحدث بشكل منتظم، وتقع داخل حدود السيطرة الإحصائية أم أنها خارج نطاق هذه السيطرة، وتحتاج إلى بعض التعديلات.[2] وبالتالي فخرائط الرقابة هي أداة إحصائية تستعمل

[1]– غسان قاسم داود اللامي وأميرة شكرولي البياتي، مرجع سبق ذكره، ص545.

[2]– خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص300.

للرقابة على جودة العمليات والمنتجات، حيث توفر هذه الخرائط وسائل مرئية لمعرفة ما إذا كان المنتج أو العملية تتطابق مع المواصفات العادية أم لا، وذلك عن طريق أخذ عينات بشكل دوري ووضعها على خرائط مراقبة الجودة للتأكد من أنها في حدود مقاييس الجودة المسموح بها، وتعرف خرائط الرقابة بأنها عبارة عن رسم بياني يوضح الحدود الدنيا والحدود العليا لمستوى الجودة المقبول، وتتكون من ثلاثة خطوط أفقية هي:[1]

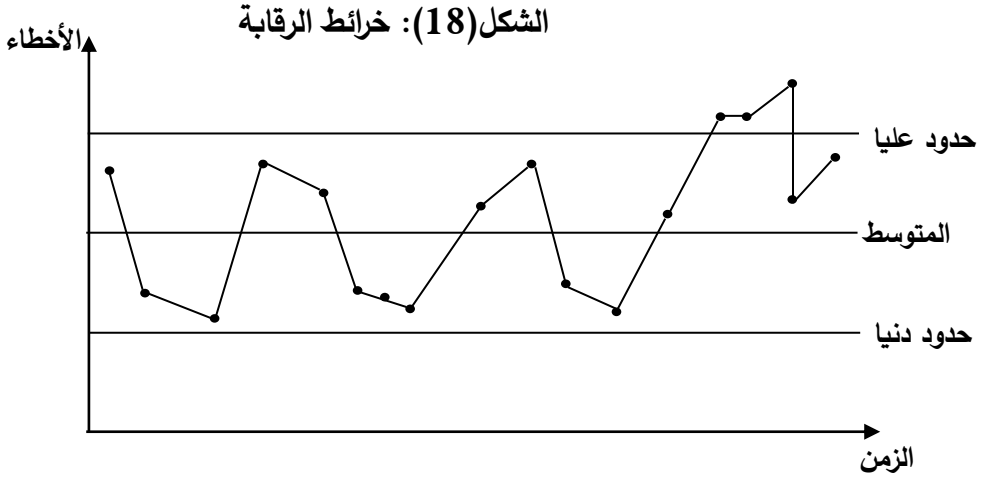
- **الخط المركزي:** ويشمل الوسط الحسابي للعملية ويعبر عن مستوى الجودة المطلوب أو المرغوب فيه.
- **الخط الأعلى للسيطرة:** وهو خط يقع فوق الخط المركزي وموازٍ له، ويمثل الحد الأعلى المسموح به للتفاوت في العملية.
- **الخط الأدنى للسيطرة:** وهو خط يقع تحت الخط المركزي وموازٍ له، ويمثل الحد الأدنى المسموح به للتفاوت بالعملية الإنتاجية أو الخدمية القائمة.

وتوضح هذه الأداة أيضا تطور ظاهرة ممكنة القياس عبر الزمن، بهدف الكشف ضمن مجال محدد عن كل الانحرافات بالنسبة للقيمة المتوسطة مقارنة بالحدود العليا والدنيا، وأخذ التصحيحات الضرورية بأقصى سرعة ممكنة، فإذا كان متوسط طول المسمار يساوي 3,3سم، وكانت الحدود الدنيا والعليا المقبولة لطول المسمار هي ± 0,42 فإن أي خروج عن هذا المجال والابتعاد بشكل كبير عن المتوسط يعني أن هناك ظاهرة غير عادية، تعمل على إحداث اضطرابات في عمليات الإنتاج والمنتجات نفسها، لذلك يجب إخضاعها لعمليات الفحص، من أجل الكشف عن أسباب هذه الاضطرابات.

ويمكن تمثيل خرائط الرقابة حسب ما يوضحه الشكل التالي:

[1]– خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة وخدمة العملاء**، مرجع سبق ذكره، ص132.

الشكل(18): خرائط الرقابة



Source: Daniel Duret et Maurice Pillet, op.cit, P116.

وهناك أنواع متعددة لخرائط الرقابة الإحصائية مثل خرائط الرقابة للمتغيرات التي يمكن قياسها وكذلك الخرائط غير التمييزية للمواصفات، وتمثل المعايير أو الصفات التي لا يمكن قياسه، وهي معايير تمييزية تحتمل القبول أو الرفض.

إن عملية الرقابة على الجودة هي مجموعة من الفعاليات المخططة الواجب إتباعها لتحقيق المواصفات المحددة، والتي في حالة عدم تطبيقها يتعذر الوصول إلى المواصفات المطلوبة. وتشمل هذه العملية: عملية الفحص التي تجري على المواد الأولية قبل دخولها إلى الإنتاج، وأثناء عمليات التصنيع ومن ثم فحص المنتج النهائي قبل خروجه من المصنع، وتسجيل هذه المعلومات، وتحليلها بصورة علمية باستخدام أدوات الرقابة السابقة الذكر، وذلك لمقارنتها مع المواصفات الموضوعة أو المحددة في التصميم وتقديم الاقتراحات والحلول لمعالجة الانحرافات وتفاديها في المستقبل، وتتضمن عملية تحسين الجودة تطبيق أدوات الجودة لفهم وتحسين العمليات التصنيعية، وتساعد الأدوات السبع التي تم التطرق إليها المؤسسة في جمع المعلومات، توليد الأفكار، تحليل وتطوير وتقييم العمليات التصنيعية، وحسب رأي Kaorou Ichikawa فإن 95% من المشاكل المتعلقة بالجودة يمكن حلها باستخدام هذه الأدوات السبع، ويعتمد نجاح حل مشاكل الجودة على مدى التشخيص الصحيح للمشكلة، واستخدام الأداة المناسبة اعتمادا على طبيعة المشكلة.

المبحث الثالث: نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة

توجد العديد من النماذج التي يمكن الاسترشاد بها من قبل المؤسسات لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة بها، بعض هذه النماذج وضع من طرف رواد إدارة الجودة الشاملة، والتي تعتبر كمداخل فلسفية لإدارتها، ومنها ما نتج عن الاهتمام العالمي بالجودة من قبل الدول، وبناء على هذا يتناول هذا المبحث مختلف المداخل الفلسفية لإدارة الجودة الشاملة، وأهم نماذج تطبيقها.

المطلب الأول: مداخل فلسفية لإدارة الجودة الشاملة

يعتبر كل من"W. Edwards Deming" و "Joseph Juran" و "Philip Crosby" من أبرز الرواد والمفكرين الذين ساهموا في تطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى مجموعة أخرى من البارزين الذين كانت لهم إسهامات واضحة من أمثال: "Ishikawa"، "Tagnachi"، "Feigembaum".

وفيما يلي سيتم استعراض المداخل الفلسفية التي اعتمدها كل هؤلاء الرواد في مجال إدارة الجودة الشاملة.

أولا: فلسفة إدوارد ديمنج

يعتبر ديمنج من أشهر خبراء الجودة في العالم، من مواليد 1900، أطلق عليه اسم أبو الجودة، وهو مختص في علم الإحصاء، حيث عمل في مجال الرقابة الإحصائية على الجودة، وقام بتدريسها في الشركات الأمريكية أثناء الحرب العالمية الثانية، بعدها توجه إلى اليابان بدعوة من اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين لمساعدتهم في إعادة بناء الاقتصاد الياباني الذي كان يعرف وضعية جد حرجة في تلك الفترة.

أثناء تواجده في اليابان قام باقتراح مبادئ جديدة للتسيير منها مبدأ التحسين المستمر للعمليات وعجلة التحسين PDCA، وقد كان لهذه المبادئ دورا كبيرا في تطوير الجودة والإنتاجية في الصناعات اليابانية، ولم يعرف ديمنج في بلده الولايات المتحدة الأمريكية إلا بعد إذاعته لبرنامج تلفزيوني عن أعماله في اليابان، ليبدأ بعدها سلسلة من الملتقيات في أمريكا والدول الغربية مكنته من إضافة مجموعة من الأعمال كان لها الأثر البارز في تطوير مفاهيم الجودة، ومن بين هذه الأعمال وضع نموذج شامل لإدارة الجودة الشاملة يشمل ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة: تشكل هذه المبادئ إطارا عاما يمكن للمؤسسة الاستعانة به من أجل وضع نظام إدارة الجودة الشاملة وتتمثل في:[1]

[1]- Gerd F.Kamiske et Jorg-Peter Brauer, op.cit, PP 14-15.

- تحديد هدف ثابت من أجل تحسين منتجاتها وخدماتها.(المبدأ:01)

- تبني فلسفة جديدة للتغيير تتضمن استمرارية التوجه نحو جودة المنتج.(المبدأ:2)

- التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص الواسع لتحقيق الجودة، ويفضل الاعتماد على شواهد إحصائية تثبت بأن الجودة متوفرة.(المبدأ:3)

- التوقف عن ممارسة فلسفة الشراء المعتمدة على الأسعار فقط، وأن يكون البديل توطيد العلاقة مع الموردين، وإشراكهم في عملية التحسين المستمر للجودة.(المبدأ:4)

- التحسين المستمر لكل العمليات والأنشطة المتعلقة بالتخطيط والإنتاج والخدمات المساعدة من أجل تطوير الجودة ورفع الإنتاجية.(المبدأ:5)

- استخدام طرق حديثة للتدريب والتعليم على العمل بما في ذلك رجال الإدارة.(المبدأ:6)

- التركيز على القيادة والاعتماد على أساليب حديثة في الإشراف، يكون هدفها مساعدة العامل على أداء وظيفة جيدة، فالقائد من وجهة نظر ديمنج هو مدرب ومطور لأداء مرؤوسيه.(المبدأ:7)

- إبعاد الخوف عن العاملين وإشعارهم بالأمان والاطمئنان في العمل، والعمل على توفير المناخ الملائم ليعمل الجميع بفعالية.(المبدأ:8)

- إزالة الحواجز القائمة بين الأقسام المختلفة، وتشجيع العمل بروح الفريق.(المبدأ:9)

- التخلي عن الشعارات والهتافات، وأن يكون الهدف هو حث العاملين على الوصول إلى العيوب الصفرية من خلال التوصل إلى الأساليب العلمية المحققة لذلك.(المبدأ:10)

- التقليل من استخدام الأهداف والمعايير الكمية دون ربط ذلك بالجودة.(المبدأ:11)

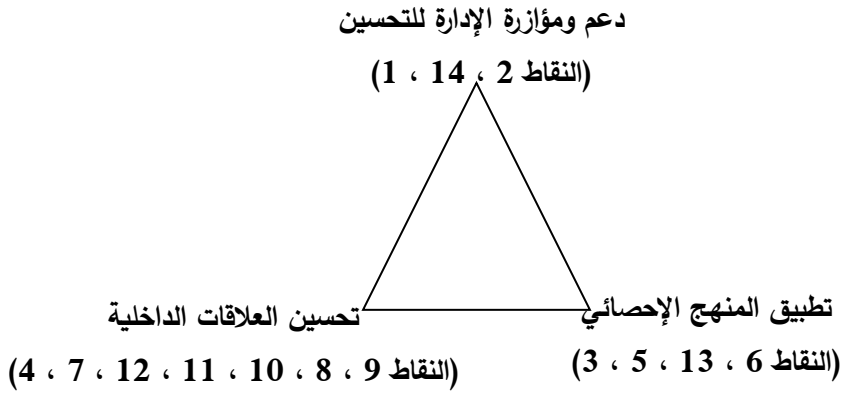
- إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من التفاخر بالعمل، والتخلص من نظام تقييم الأداء.(المبدأ:12)

- إقامة مجموعة من البرامج التعليمية والتدريبية، والتحسين الذاتي لكل العاملين لمواكبة التطور التكنولوجي.(المبدأ:13)

- العمل على ترسيخ المبادئ السابقة الذكر لدى جميع العاملين، وحثهم على تطبيقه، والالتزام بها بشكل دائم ومستمر، وتقع هذه المسؤولية على عاتق الإدارة العليا في المؤسسة.(المبدأ:14)

حسب ديمنج فإن المبادئ السابقة الذكر لا تمثل متوالية حسب ترتيبها الذي جاءت عليه، وقد مثلها على هيئة مثلث أطلق عليه مثلث ديمنج Deming's triangle الذي ينص على تطبيقها بالتوازي وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

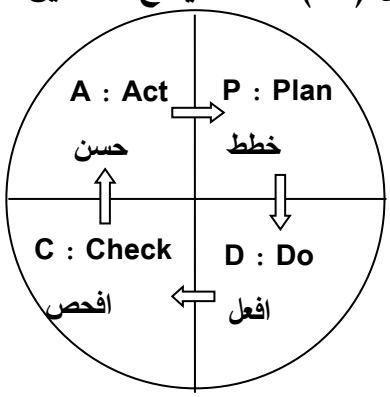
الشكل (19): مثلث ديمنج



المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص30.

2- حلقة ديمنج وسلسلة الأفعال المتعاقبة: مثل ديمنج إستراتيجية التحسين المستمر للجودة في شكل دائرة عرفت باسم حلقة "PDCA"، والتي تشمل أربع عمليات أساسية يوضحها الشكل التالي:

الشكل (20): حلقة ديمنج للتحسين المستمر



المصدر: عواطف إبراهيم الحداد، (2009): **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن ص31.

تتمثل عناصر هذه الحلقة في:

- **خطط (Plan)**: حيث تبدأ عملية التخطيط بدراسة العملية الحالية لتحديد الأخطاء أو المشكلة التي تتعرض لها، بعدها يتم تحديد مختلف الأسباب التي أدت إلى وقوع المشكلة، من أجل وضع خطة لمعالجتها وإدخال التحسينات المطلوبة، مع ضرورة تحديد معايير تقييم التحسينات بعد تطبيقها.

- **نفذ (Do)**: يتم تطبيق خطة التحسين على نطاق محدود، وتسجيل مختلف التغييرات التي تحدث نتيجة التحسين، ويتم جمع المعلومات بشكل مستمر من أجل تقييم خطة التحسين.

- **افحص (check):** يتم تقييم خطة التحسين المستمر من خلال المعلومات التي جمعها في المرحلة السابقة من أجل تحديد مدى ملائمة النتائج المحصل عليها مع الأهداف التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط.

- **تصرف أو حسن (Act):** فإذا كانت نتائج التحسين ناجحة يتم توثيق الطريق الجديدة، وتعميم النتائج في العمليات الأخرى المتشابهة بتكرار نفس الحلقة، مما يعطي الاستمرار لهذا المدخل في التحسين.

وحسب ديمنج ينتج عن استعمال هذه الحلقة رفع مستوى تسيير الجودة داخل المؤسسة، إضافة إلى تحقيق العديد من النتائج الإيجابية ترجمها ديمنج في شكل مجموعة من الأفعال المتعاقبة، حيث يؤدي تحسين الجودة إلى تخفيض التكاليف ورفع الإنتاجية، وهذا بدوره يؤدي إلى تدعيم وضعية المؤسسة في السوق والاستمرار في العمل لمدة طويلة.[1]

3- أمراض ديمنج القاتلة: عبر ديمنج عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شكل سبعة أمراض قاتلة تتمثل في:[2]

- الفشل في توفير موارد مالية وبشرية مناسبة لتدعيم الهدف من أجل تحسين الجودة.
- التأكيد على الأرباح قصيرة الأجل، والفائدة التي يحصل عليها المساهم.
- اعتماد تقييم الأداء السنوي على الأرقام، وتهديد الأفراد بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأرقام.
- التغيير المستمر في القيادة، والتنقل المستمر بين الوظائف.
- إدارة وتوجيه المؤسسة على أساس تحقيق الأرقام فقط، دون الاهتمام بما هو مطلوب من أجل تحسين العملية.
- عدم بناء نظام الجودة في المنتجات أو الخدمات من أول خطوة.
- الارتفاع المستمر في التكاليف.

من خلال استعراض نموذج ديمنج لإدارة الجودة الشاملة يتضح أن الهدف الأساسي منه يتمثل في تحقيق الجودة، والتحسين المستمر لعمليات الإنتاج، إضافة إلى إدماج العاملين في المؤسسة، ولتحقيق هذا النموذج يجب على الإدارة العليا بالمؤسسة نشر وتوضيح التزامها فيما يتعلق بالجودة.

---

[1] - Gerd F- Kamiske et Jorg-Peter Brauer, op.cit, P16.

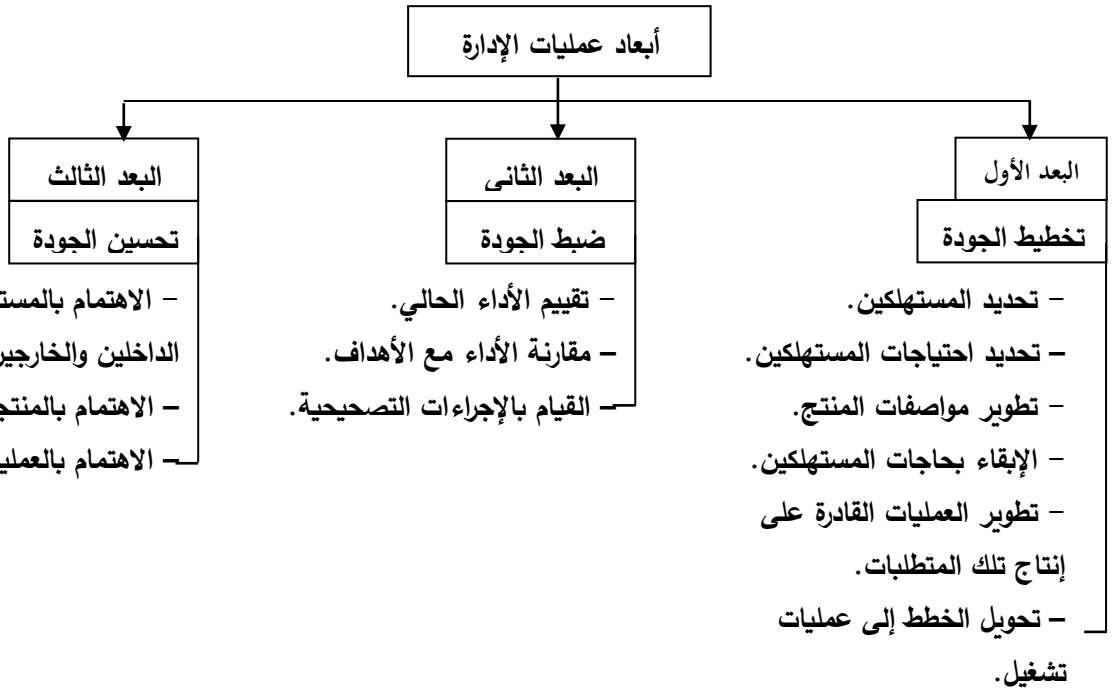
[2]- ريتشارد ويليامز، (2004): **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة عبد الكريم عقيل، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، ص12.

ثانيا: فلسفة جوزيف جوران

من مواليد 1904، اشتغل لمدة 16 سنة في مؤسسة "Bell" للاتصالات في الولايات المتحدة الأمريكية، يعتبر جوران واحد من الرواد الأوائل الذين ساهموا في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث ساهم في وضع أول الطرق الإحصائية للرقابة على عمليات التصنيع، كما كان له الدور الكبير في تعليم الصناعة اليابانية كيفية تحسين جودة منتجاتها، ركز في محاضراته على الأبعاد الإدارية لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة، وأهمية التأكيد على مسؤولية الإدارة في تحقيق الجودة.

وعرض جوران فلسفته فيما يخص الجودة في شكل أطلق عليه "ثلاثية عمليات الإدارة لجوران ، حيث أكد على أن إدارة الجودة تشمل على ثلاثة مراحل أو عمليات وهي: تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، تحسين الجودة. والشكل الموالي يوضح ثلاثية عمليات الإدارة لجوران:

الشكل (21): ثلاثية عمليات الإدارة لجوران



المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص87.

1- المبادئ العشر لجوران لتحسين الجودة: قام جوران بتلخيص أفكاره عن الجودة وكيفية تحسينها في عشر مبادئ هي:[1]

- خلق الشعور بالحاجة والتنبيه إلى فرص التحسين.

[1]- عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص39.

- وضع أهداف خاصة بعملية التحسين.
- الاهتمام بعملية التنظيم لبلوغ الأهداف.
- توفير التدريب.
- الاهتمام بتنفيذ مشاريع تساعد المؤسسة في حل مشاكلها.
- الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المؤسسة.
- تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء، وذلك من خلال الاعتراف بإنجازاتهم وتقديرها.
- الاهتمام بعملية الاتصال بين أقسام المؤسسة والتركيز على أهمية التغذية العكسية كأداة لتوصيل النتائج للأقسام المعنية.
- اهتمام بتوثيق النتائج وعرضها على شكل بياني.
- الحفاظ على القوى الدافعة عن طريق إجراء التحسينات الدورية كجزء من الأنظمة والعمليات الاعتيادية في المؤسسة.

2- الأفكار الأساسية لجوران في مجال الملائمة للاستخدام: عرف جوران الجودة على أنها:"الملائمة للاستخدام"، ويقصد بالملائمة للاستخدام أن تكون السلعة أو الخدمة قادرة على تقديم الشيء الذي يريده العميل منها، وقد بين جوران أن الملائمة للاستخدام تشمل خمسة أبعاد رئيسية هي:[1]

- جودة التصميم: وهي الجودة في المواصفات والخصائص التي يتم وضعها قبل بدء العملية الإنتاجية حيث يراعى تحقيقها خلال هذه العملية، لتصل إلى المستهلكين على شكل سلع ذات مواصفات محددة تتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم.
- جودة مطابقة المواصفات: بمعنى أن تكون السلع المنتجة مطابقة للمواصفات المحددة مسبقا.
- أن تكون السلعة متاحة.
- أن يتوفر في السلعة الأمان في استخدامها.
- الأداء عند الاستخدام: أي أن تكون السلعة قادرة على تقديم الفائدة والمنفعة للعميل عند الاستخدام.

ثالثا: فلسفة فيليب كروسبي

من مواليد 1926، قام بتأسيس مؤسسات أكاديمية للتدريس حول موضوع الجودة، ويعتبر كروسي أحد الأعلام الثلاثة البارزين في مجال إدارة الجودة الشاملة، حيث يرجع له الفضل في ابتكار مصطلح

[1]- مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص30.

الإدارة بدون عيوب والوقاية منها سنة 1971، ولتسيير الجودة قام بوضع أربع حتميات بسيطة يعتبر فيها الجودة كحالة تعني مطابقة المنتج للمتطلبات والمواصفات، تستند على الإجراءات الوقائية، تملك مقياس يتمثل في تكلفة عدم المطابقة، ويعتبر في كل ذلك أن الحالة الطبيعية هي تحقيق مبدأ المعيب الصفري Zero Défects.

ولتحسين الجودة قام كروسي بوضع برنامجا يتضمن أربعة عشر خطوة تشكل في مجملها مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة تتمثل في:[1]

1- اقتناع والتزام الإدارة بالجودة.

2- تكوين فرق التطوير QITS تهتم بتحسين الجودة، وتشمل ممثلين من كل الأقسام.

3- تحديد المشاكل المتعلقة بالجودة.

4- تقييم تكلفة الجودة.

5- زيادة الوعي بالجودة ومشاركة العاملين.

6- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لحل المشاكل السابق تحديدها.

7- تحديد فريق لتنفيذ برنامج المعيب الصفري.

8- تدريب المشرفين والعاملين على أداء دورهم في برنامج تحسين الجودة.

9- العمل على زيادة اهتمام العاملين بتحقيق المعيب الصفري.

10- تشجيع العاملين على تحقيق أهداف التطوير.

11- تشجيع العاملين على إعلام الإدارة بمعوقات تحقيق أهداف التطوير.

12- تشجيع وتقدير المشاركة.

13- عقد اجتماعات خاصة بالجودة بصفة دورية.

14- التركيز على التطوير المستمر للجودة (التطوير ⟸ التحسين).

من خلال استعراض المداخل الفلسفية لإدارة الجودة الشاملة والمقترحة من طرف كل من ديمنج جوران، وكروسي، يمكن تحديد بعض جوانب الاختلاف بينها حيث يتضح أن ديمنج ركز على التحليل الإحصائي، ومعايير قياس الجودة. كما أكد على ضرورة تحمل الإدارة مسؤولية تحسين الجودة من خلال مبادئه الأربعة عشر الموجهة أساسا إلى المدراء، ولا تقتصر مسؤولية تخفيض الجودة فقط على الإدارة العليا

[1]- حمدي عبد العظيم، (2008): **المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص13.

وإنما يعنى بها كل فرد في المؤسسة، لذلك أكد جوران في برنامجه على ضرورة مشاركة العاملين في جميع المستويات، من خلال تكوين فرق عمل تتوفر على المهارات اللازمة لتحسين الجودة. وتتحقق عملية تحسين الجودة عند كروسي من خلال استعمال برنامج المعيب الصفري الذي يهدف إلى التشديد على المخرجات والحد من العيوب في الأداء في جميع المستويات الإدارية في المؤسسة. وقد شكل هذا البرنامج نقطة اختلاف أساسية بين كروسي وكل من ديمنج وجوران.

رابعا: فلسفة كاورو إشيكاوا

وهو مهندس ياباني، من مواليد 1915، يطلق عليه الأب الحقيقي لحلقات الجودة، التي تمثل إحدى أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتجلى إسهاماته في كتابه المعنون بـ:"مرشد الرقابة إلى الرقابة على الجودة"، الذي أكد فيه على وجود سبع أدوات للرقابة على الجودة هي: خريطة باريتو، قوائم المراجعة أو الفحص، المدرجات التكرارية، مخططات التشتت والانتشار، خرائط التدفق، خرائط الرقابة، مخطط السبب/النتيجة الذي يستخدم لتتبع شكاوي الزبائن عن الجودة، وتحديد مصادر الخطأ والقصور.[1]

وكان لكتابه هذا الأثر الكبير في تحديد الرقابة وانتشار استخدامها، مما أعطى دفعا للتأكد من تحقيق الجودة وحماية العمليات والمنتج من الأخطاء، واعتبار أن مسؤولية جودة المنتج تقع على عاتق كل القيادات الإدارية المسؤولة عن الجودة.

لقد أظهر إيشيكاوا أن إدارة الجودة تمتد إلى ما وراء المنتج، لتشمل جودة الإدارة وكل الموظفين فيها وأن نجاح المؤسسة يعتمد على مبدأ مفاده أن تطوير الجودة عملية مستمرة لا يمكن أن تنتهي، وأن الالتزام بالتطوير المستمر عنصر مهم في نجاحها. كما أكد على أهمية تدريب العاملين لرفع مستوى أدائهم، وتحسين مهاراتهم، وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحو الجودة عندهم، لذلك فهو يؤكد على ضرورة إشراك جميع العاملين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل، من خلال تكوين ما يعرف بحلقات الجودة التي كان لها نتائج ملموسة، ودورا فعالا في تحسين، وتطوير جودة المنتج والعمليات، ويمكن إبراز أهم مبادئ إيشيكاوا بخصوص الجودة الشاملة في ست نقاط هي:[2]

- الجودة أولا، وليست الآنية أو قصيرة الأجل.
- الأخذ بتوجيهات ومقترحات متلقي الخدمة أولا، وليست توجيهات المنتجين.
- أن يتخلص متلقوا الخدمة من عوائق التعصب الإقليمي.

[1]- باديس بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص19.

[2]- المرجع نفسه، ص20.

- الاعتماد على الحقائق والمعلومات والبيانات لغرض توظيفها في الاستخدامات الإحصائية.
- احترام الجوانب الإنسانية للعاملين وجعلها فلسفة إدارية يؤمن بها الجميع.
- اعتماد نمط الإدارة التشاركية في تسيير شؤون العمل.

خامسا: فلسفة جينيشي تاجوشي

يعتبر تاجوشي من رواد الجودة اليابانيين، حيث عمل مديرا للأكاديمية اليابانية للجودة، وحاز على جائزة ديمنج أربع مرات، نتيجة للنجاح الكبير الذي حققه في حركة الجودة في اليابان من خلال استخدامه للأساليب الإحصائية لضبط الجودة. ينظر تاجوشي للجودة على أنها القضية الأساسية للمؤسسة ككل، حيث تركز عمله على استخدام الأساليب الإحصائية في تحسين الجودة، وخاصة جودة تصميم المنتج وقد نظر تاجوشي إلى الجودة بنفس منظار كروسي على أنها تمثل المطابقة للمواصفات المطلوبة، بالرغم من أن مدخل تاجوشي في الجودة يعتبر أكثر المداخل تعقيدا، إلا أنه قد أثبت بأنه ذو فعالية في تقييم تصميم المنتج الجديد والعمليات الجديدة.[1]

ومن النقاط الأساسية لفلسفة تاجوشي في مجال الجودة نذكر:[2]

1- يساهم التصميم الجديد للمنتج والعملية بشكل فاعل في جودة المنتج وتقليل التكاليف.

2- تتطلب عملية تحسين الجودة تخفيضا مستمرا في الانحرافات الخاصة بأداء العملية أو المنتج.

3- يمكن تحديد مقاييس العملية والمنتج عن طريق استخدام التجارب الإحصائية.

4- يمكن تخفيض انحراف الأداء عن طريق استخدام التأثيرات غير الخطية بين مقاييس العملية أو المنتج أو خصائص أداء المنتج.

ولتحقيق هذه النقاط الأربعة يجب:[3]

- توسيع مجال مراقبة الجودة إلى مرحلة التصميم (ما قبل التصنيع)، وذلك لتقليل الاعتماد على التفتيش وزيادة جودة المنتجات والعمليات، للمساعدة في إنجاز الأعمال بالشكل الصحيح من المرة الأولى.

---

[1]- قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص91.

[2]- نزار عبد المجيد البرواري ولحسن عبد الله باشيوة، (2011): **إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات**، الطبعة الأولى الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص103.

[3]- باديس بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

- تغيير هدف الجودة من الحصول على المواصفات المطلوبة إلى الوصول إلى الهدف المطلوب من جودة المنتجات (قبول المنتج من طرف الزبون)، بعد التقليل من التباين في الانحرافات والمتوسطات بدلا من استخدام نسبة العيوب كمؤشر عن ضعف الجودة.
- تغيير التعامل مع العوامل الخارجة عن السيطرة، والتي تؤثر على المنتج والعمليات الخاصة به، وذلك بإزالة هذه العوامل وليس أسبابها.

سادسا: فلسفة فيجنبوم

عمل في مؤسسة "جنرال إلكتريك" عام 1944، وكان أول من طور مفهومي "المؤسسة الشبح" و "الرقابة الشاملة عن الجودة TQC". عرف فيجنبوم الجودة بأنها: "قدرة المنتج على تحقيق الغرض المنشود منه بأقل تكلفة"، وبذلك يعتبر فيجنبوم هو صاحب الفكرة المعروفة باسم تكلفة الجودة كوسيلة لتحديد الفوائد العائدة من تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وكذلك التركيز على أهمية العلاقات الممكنة التي تربط بين الجودة والتكلفة.[1]

كما طور الرائد مفهوم الإدارة الشاملة للجودة في كتابه الشهير الذي صدر عام 1961 Total Quality Control، حيث أشار إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدون العمل، وأطلق على هذا المفهوم مصطلح الجودة من المنبع، حيث يعتبر أن كل عامل أو موظف مهما كانت رتبته، يجب أن يكون مسؤولا عن أداء عمله بجودة كاملة، وفي السيطرة الشاملة على الجودة تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات أو أحجام الإنتاج، كما يرى أن الجودة الشاملة هي عملية إستراتيجية تتطلب وعيا من قبل كل فرد في المؤسسة، ولتحقيق الجودة الشاملة وضع فيجنيوم عشر نقاط تمثل فلسفته الخاصة برفع مستوى الجودة وهي:[2]

- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المؤسسة.
- تكامل كلا من الجودة والتكلفة ولا يوجد بينهما تضارب.
- أن تعني الجودة ما يفهمه ويتقبله المستفيد.
- توافر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة.
- اعتبار الجودة أسلوبا للإدارة.

---

[1]– باديس بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص18.

[2]– مدحت أبو النصر، (2009): **المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما**، الدار العالمية، الجيزة، مصر، ص138.

- اعتماد الجودة والإبداع كل منهما على الآخر.
- اعتبار الجودة عملية أخلاقية.
- أن يكون هناك تطوير وتحسين مستمر للجودة.
- أن تعني الجودة أقل قدر من رأس المال، وأعلى قدر من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية.
- أن تنفذ الجودة في إطار نظام شامل يربط بالمستفيدين والموردين.

في ضوء ما تم عرضه عن المداخل الفلسفية لإدارة الجودة الشاملة يمكن القول أن رواد الجودة ركزوا أساسا على إعطاء إرشادات وتوجيهات لإحداث التحسين والجودة في المؤسسات. لذلك فقد وجدت مجموعة من القواسم المشتركة في إسهاماتهم يمكن تلخيصها فيما يلي:[1]

- وضع فلسفة إدارية جديدة تخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وضع إستراتيجية جديدة تساهم في تحقيق رسالة المنظمة الجديدة.
- إرضاء العميل هو الغاية الأساسية.
- التغيير الجذري لكل شيء يسهم في تحقيق الجودة الشاملة وخاصة العمليات.
- تبني مبدأ تأكيد الجودة، والتركيز على رقابة الجودة أكثر من الرقابة الكمية.
- الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة باعتباره أهم جانب من جوانب إدارة الجودة الشاملة.
- اعتماد أسلوب العمل الجماعي والتعاوني يركز على فرق العمل والمشاركة.
- التطوير والتحسين المستمر لكل شيء في المنظمة.
- الاهتمام بالتعليم والتدريب المستمر للعاملين في جميع المستويات الإدارية.
- أهمية التزام ودور القيادة الإدارية العليا اتجاه إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام الأدوات والأساليب الكمية والإحصائية في الرقابة على الجودة.
- توفير شروط وعوامل الاتصال الفعال والسريع.
- وجود تغذية عكسية من العملاء لاستطلاع آرائهم حول مستوى الجودة المقدمة لهم.
- العلاقة الجيدة مع الموردين.
- توفير الإمكانات المادية والمعنوية لدعم مسعى إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

[1]– عمر وصفي عقيلي، (2009): **مدخل إلى المنهجية المتكاملـــــة لإدارة الجودة الشاملـــــة: وجهة نظر**، الطبعة الثانية، دار وائـــــل للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص225–226.

ويمكن أن تحديد نقاط القوة والضعف في مداخل خبراء الجودة من خلال النقاط السابقة الذكر في الجدول التالي:

الجدول(07): نقاط القوة ونقاط الضعف لدى رواد الجودة

رائد الجودة	نقاط قوة المدخل	نقاط ضعف المدخل
ديمنج	**- يحدد المراحل الخاصة بتحسين الجودة بشكل منظم ووظيفي.** **- التأكيد على أهمية القيادة والتحفيز (الدافعية)** **- التأكيد على دور الطرق الكمية والإحصائية.** **- إدراك السياقات المختلفة بين اليابان وأمريكا الشمالية.**	**- خطة العمل والمبادئ المنهجية تكون غامضة أحيانا.** **- ينظر إلى مدخل القيادة والتحفيز والدافعية من قبل البعض على أنها مسألة ذات خصوصية.** **- لا تعالج الأوضاع السياسية أو القسرية.**
جوران	**- يؤكد على الحاجة للتحرك بعيدا عن الإفراط بالجودة أو الاستخدام المفرط لشعارات الجودة.** **التأكيد على دور الزبون الداخلي والخارجي.** **- يؤكد على مشاركة الإدارة والتزامها.**	**- لا يربط أي عمل آخر بمسألة القيادة والدافعية.** **- يبخس تقييم مساهمة العامل من خلال رفضه للمبادرات التي تأتي من الأسفل إلى الأعلى.** **- ينظر للمنظمة على أنها ستكون أقوى مع أنظمة السيطرة قياسا بالأبعاد البنيوية في المنظمات.**
كروسي	**- يقدم طريقة واضحة ومن السهل إتباعها.** **- يدرك أهمية مشاركة العامل.** **- قوي في تفسير حقائق الجودة ويدفع العاملين إلى البدء بعملية تحسين الجودة.**	**- ينظر إلى هذا المدخل من قبل البعض على أنه يقتضي بأن يلام العاملون على مشاكل الجودة.** **- ينظر إليه على أنه يؤكد على الشعارات بدلا من إدراكه للصعوبات الحقيقية.** **- ينظر إلى العيوب الصفرية أحيانا على أنها تجنب الأخطار.**
فيجنيوم	**- يقدم مدخلا شاملا للسيطرة على الجودة.** **- التأكيد على أهمية الإدارة.** **- تضمينه لمفهوم الأنظمة الاجتماعية النفسية.** **- ترويج مفهوم مشاركة جميع العاملين.**	**- لا يميز بين الأنواع المختلفة من قرائن الجودة.** **- لا يجمع النظريات الإدارية المختلفة ليكون منها وحدة مترابطة منطقيا.**
إيشيكاوا	**- تأكيد قوي على أهمية الأفراد ومشاركتهم في عملية حل المشكلات.** **- يقدم مزيج من التقنيات الإحصائية والتقنيات الموجهة للأفراد.** **- يقدم فكرة حلقات السيطرة على الجودة.**	**- لا يتعامل بشكل مكافئ مع حركة حلقات الجودة ابتداء من الفكرة وحتى اتخاذ الإجراء المناسب.**
طاقيشي	**- تدفع هذا المدخل إلى الخلف إلى مرحلة التصميم.** **- إدراك الجودة على أنها مسألة اجتماعية وكذلك تنظيمية.** **- يطور الطرائق لأجل تطبيقها عمليا من قبل المهندسين وليس الإحصائيين النظريين.** **- قوة في السيطرة على العمليات.**	**- صعب التطبيق عندما يكون الأداء صعب القياس (كما هو الحال في قطاع الخدمات).** **- ينظر إلى الجودة على أنها مسيطر عليها مبدئيا من قبل المختصين بالجودة وليس من قبل المدراء والعاملين.** **- يعد ضعيف بشكل عام فيما يتعلق بالدافعية.**

المصدر: مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص ص110-111.

المطلب الثاني: جوائز الجودة

تتواجد على المستوى العالمي مفاهيم متعددة لإدارة الجودة الشاملة، أصبحت المؤسسات اليوم تسعى إلى تبنيها من خلال الأنظمة التي وضعت لها، وقد تجسدت هذه المفاهيم والأنظمة فيها يعرف بجوائز الجودة. تمثل جوائز الجودة مسابقات تتنافس فيها المؤسسات استنادا إلى تميزها في جودة السلع والخدمات التي تقدمها، وارتقاء نظم وأساليب العمل والعلاقات التنظيمية السائدة بها، والتي تتيح فرصة التحسين المستمر.

وتعتمد كافة جوائز الجودة في العالم على أساس إجراء تقييم لأداء المؤسسات في ضوء مجموعة من المعايير أو المؤشرات التي تم تطويرها لهذا الغرض، وبالتالي يتم تقييم أداء هذه المؤسسات وفقا لدرجات أو علامات مخصصة لكل عنصر من العناصر التي يجري تقييمها. وقد تنظم هذه الجوائز على مستوى محلي أو إقليمي أو عالمي، ومن أشهر جوائز التميز على المستوى العالمي نذكر:

أولا: جائزة مالكولم بالدريج القومية

في 20 أغسطس من سنة 1987 (في عهد الرئيس الأمريكي رونالد ريجان)، ونتيجة لظروف المنافسة الشديدة التي كانت تواجهها المؤسسات الأمريكية أقر الكونجرس الأمريكي ما يسمى: "قانون مالكولم بالدريج لتحسين الجودة على المستوى العالمي".[1]

وفقا لبنود هذا القانون يقدم المعهد القومي للمواصفات والتكنولوجيا سنويا جائزة للجودة يطلق عليها جائزة مالكولم بالدريج تخليدا لذكر رجل الصناعة الأمريكي الشهير مالكولم بالدريج، الذي شغل منصب وزير التجارة في الحكومة الأمريكية، حيث تمنح الجائزة سنويا لمؤسستين من ضمن ثلاث قطاعات من الأنشطة هي: الشركات الصناعية الكبرى، الشركات الخدمية الكبرى، ومنشآت الأعمال صغيرة الحجم، ويتمثل الهدف الرئيسي من منح هذه الجائزة في:[2]

1- تشجيع المؤسسات الأمريكية لتحقيق التميز في الجودة.

2- توحيد سياسة المؤسسات الأمريكية من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.

3- تقديم دليل متكامل، يتم من خلاله تقييم إدارة الجودة في المؤسسة.

---

[1]- فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص65.

[2]- Abdelali Bouzid, (5janvier2005): **la qualité processus, démarche et management** , séminaire de haut niveau, p09.

4- تبادل ونشر المعلومات عن استراتيجيات الجودة التي ساهمت في نجاح المشروعات حتى يمكن الاستفادة منها.

5- الدعاية للمؤسسات التي تفوز بهذه الجائزة.

وتسير إجراءات منح هذه الجائزة في الخطوات التالية:[1]

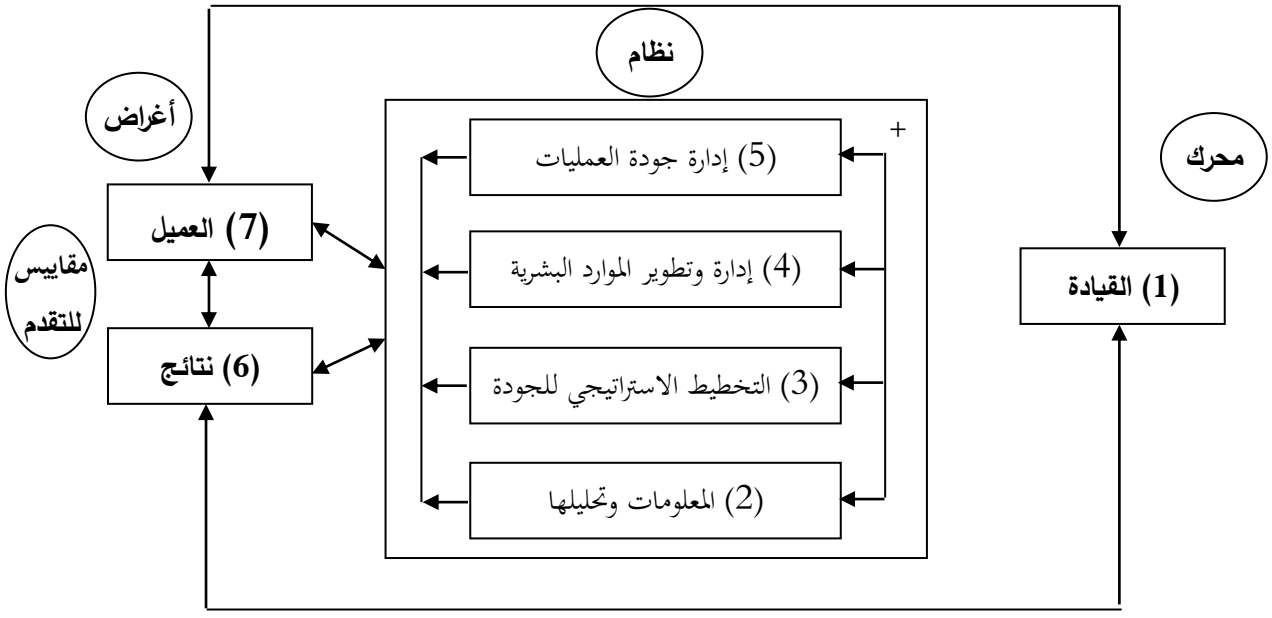
- تتقدم المؤسسة التي ترغب في الترشح لهذه الجائزة بموجز لا يزيد عن 75 صفحة مدعما بوصف لنظام الجودة بها.

- إذا تم قبول هذا الموجز تعتبر المؤسسة المتقدمة قد اجتازت مرحلة التصنيف المبدئية للمتقدمين.

- يقوم فريق متخصص من الجهاز الحكومي الأمريكي والصناعة والمتخصصين الاستشاريين بتقييم المتنافسين للحصول على الجائزة، باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط تشمل سبعة مجالات رئيسية هي: القيادة، المعلومات وتحليلها، التخطيط الاستراتيجي للجودة، إدارة الموارد البشرية وتطويرها، إدارة جودة العمليات، نتائج الجودة، ورضا المستهلك.

والشكل الموالي يوضح الإطار العام الذي يضم المجموعات السبعة والعلاقات التي ترتبط بها تلك العناصر:

الشكل(22) : الإطار العام لعناصر نموذج جائزة بالدريدج



المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص66.

[1]- فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص65.

يتضح من الشكل أن العنصر الجوهري والمحرك الأساسي لنموذج بالديدج يتمثل في القيادة، أما النظام فتمثله كل من: المعلومات وتحليلها، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، ونظم الموارد البشرية، وبرامج ضمان الجودة، في حين أن الأغراض تتمثل في تحقيق الدرجة العالية من رضا العميل، ويمكن قياس درجة التقدم في تحقيق كل ذلك عن طريق نتائج الجودة بمفهومها الواسع والشامل. وتقاس العناصر الرئيسية لجائزة بالدريدج وفقا للتنقيط المبين في الجدول التالي:

الجدول(08) : الحد الأقصى للنقاط لكل عنصر من العناصر الرئيسية لجائزة بالدريدج للجودة

العناصر الرئيسية	الحد الأقصى للنقاط	
(1) القيادة		**100**
(2) المعلومات والقدرة على تحليلها		**70**
(3) التخطيط الاستراتيجي للجودة		**60**
(4) درجة الاستفادة من الموارد البشرية		**150**
(5) برامج ضمان جودة السلع والخدمات		**140**
(6) نتائج الجودة		**180**
(7) رضاء العميل		**300**
إجمالي الدرجات	**1000**	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص67- 69.

من خلال الجدول يتضح أن الأهمية الكبرى يحظى بها عنصر رضاء الزبون بالمقارنة بباقي العناصر، حيث خصص له 300 نقطة أي بنسبة 30% من إجمالي النقاط المخصصة للعناصر السبعة الرئيسية مجتمعة (1000 نقطة)، وقد حصلت على جائزة مالكولم بالدريدج في السنوات الأولى من تطبيقها عدة مؤسسات هي:

- مؤسسة موتورولا، ومؤسسة وستنجهاوس عام 1988.
- مؤسسة زيروكس، ومؤسسة ميلكين عام 1989.
- مؤسسة كاديلاك، ومؤسسة تي بي إم، ومؤسسة فيدرال إكسبريس عام 1990.
- مؤسسة سولكتون، ومؤسسة زيتك عام 1991.

ثانيا: الجائزة الأوروبية للجودة

وضعت هذه الجائزة سنة1991 من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، استنادا إلى الأفكار الرئيسية التي قامت عليها كل من جائزة إدوارد ديمنج التي تمنح في اليابان، وجائزة مالكولم بالدريدج

التي تمنح في الولايات المتحدة الأمريكية، وتخص الجائزة الأوربية للجودة المؤسسات الأوروبية التي تحقق تميزا في جهودها فيما يتعلق بتبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث منحت لأول مرة في أكتوبر عام 1992، وقد تم صياغة نموذج الجائزة بالتعاون بين ثلاث جهات أوروبية هي:

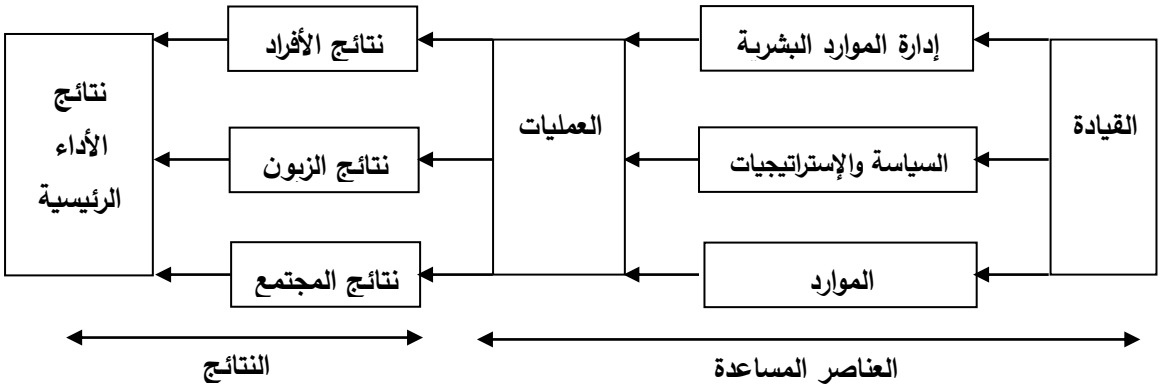
- ممثل دول المجموعة الأوروبية
- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة
- المنظمة الأوروبية للجودة

ويتم منحها إلى أربع فئات هي: الشركات الكبيرة، الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات، منظمات القطاع العام، والمنظمات المتوسطة والصغيرة.[1]

ويشمل نموذج الجائزة الأوروبية على تسعة معايير رئيسية هي:[2] القيادة، الإستراتيجية والسياسة إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد المادية، العمليات، رضا الزبون، رضا العاملين، نتائج الأعمال والتأثير بالبيئة والمجتمع، وتشكل هذه العناصر مجتمعة نماذج لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرها، وحسب نموذج الجائزة الأوروبية فإن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام متكامل يتكون من مدخلات تسيرها قيادة إدارية فعالة للوصول إلى مخرجات محددة والتي تتمثل في مجموع النتائج المحققة أو المتوقعة من تطبيق النظام.

أما فيما يتعلق بالأوزان النسبية للعناصر المكونة للجائزة، فقد تم تخصيص 1000نقطة لمجموع العناصر التسعة، 500 منها أعطيت للعناصر المساعدة، في حين خصص الباقي 500نقطة إلى العناصر التي تعكس النتائج، والشكل الموالي يوضح الإطار العام لنموذج الجائزة الأوروبية للجودة:

الشكل (23): نموذج الجائزة الأوروبية للجودة



المصدر: سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص266.

[1]– سلمان زيدان، (2010): **إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل**، الجزء الثاني، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص264.

[2]– عمر وصفي عقيلي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر**، مرجع سبق ذكره، ص ص207–208.

ويلاحظ على هذا النموذج أنه يأخذ بعين الاعتبار عنصرا جديدا، يتمثل في الآثار التي يمكن أن يحققها النظام على المجتمع، وهذا يتماشى مع أفكار المسؤولية الاجتماعية، والتوجيهات العالمية الحديثة والتشريعات التي بدأت تصدرها الدول للمحافظة على البيئة والمجتمع.

ثالثا: جائزة ادوارد ديمنج

وضعت جائزة ديمنج عام 1951 من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، اعترافا بما حققه ديمنج من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة. وتمنح الجائزة لثلاث فئات هي: المؤسسات اليابانية الأفراد اليابانيون الذين ساهموا في دراسات إدارة الجودة الشاملة، أو الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها والمؤسسات الأخرى من مختلف دول العالم، وقد أضيفت الفئة الثالثة في عام 1986 استجابة لاهتمامات هذه الفئة بالمشاركة في هذه الجائزة، وتمثل الجائزة حافزا قويا للمؤسسات والأفراد على الاستمرار في تحسين وتطوير الجودة بمختلف مجالات العمل، حيث أن المؤسسات التي تظهر تميزا مستمرا لمدة خمس سنوات عقب الحصول على الجائزة، تكون مرشحة لتفوز بجائزة أكثر تميزا هي جائزة نيبون Nippon quality award، وقد كانت جائزة ديمنج حافزا قويا على تقديم جائزة بالدريدج بالولايات المتحدة الأمريكية.

وتشمل عناصر التقييم التي تتضمنها جائزة ادوارد يمنح على عشرة معايير تتمثل في:[1]

1- **السياسات:** سياسات الجودة ومراقبة الجودة، وطريقة وضعها، ومدى ثباتها ومراجعتها وعلاقتها مع التخطيط.

2- **التنظيم وإدارة التنظيم:** وضوح السلطة والمسؤولية، التفويض، التنسيق، اللجان، استخدام العاملين وحلقات الجودة.

3- **التعليم والنشر:** برامج التعليم ونتائجه، فهم مراقبة الجودة، تعلم الأساليب الإحصائية، ونظام التحسينات.

4- **جمع واستخدام معلومات الجودة:** جمع المعلومات الخارجية، وسرعة إيصالها إلى الدوائر، ومعالجة البيانات.

5- **التحليل:** اختيار المشاكل الرئيسية، استخدام الأساليب الإحصائية، وربط التحليل مع التكنولوجيا، تحليل الجودة، وتحليل العمليات، واستخدام نتائج التحليل.

6- **المعايير:** توحيد المعايير، طرق وضع المعايير ومراجعتها، محتويات المعايير واستخدامها.

7- **المراقبة:** أنظمة مراقبة الجودة، استخدام الأدوات الإحصائية في الرقابة، أنشطة الرقابة.

[1]- سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص ص259-260.

8- تأكيد الجودة: إجراءات تطوير المنتج، رضا الزبون، تصميم العمليات وتحليلها، أجهزة القياس والاختبار والتفتيش، صيانة الأجهزة، نظام توكيد الجودة، والتدقيق الداخلي.

9- النتائج: قياس النتائج سواء النتائج غير الملموسة أو النتائج الأساسية بالنسبة للجودة، والخدمات ووقت التسليم والتكلفة والأرباح والسلامة والبيئة.

10- التخطيط للمستقبل: دقة الخطط الموضوعة، معالجة المشاكل، والخطط المتعلقة بالمستقبل.

تعطى لجميع هذه العناصر أوزان متساوية، حيث يمنح كل عنصر 10 نقاط، وبذلك يكون مجموع عناصر التقييم هو 100نقطة، والجدير بالذكر أن الإطار العام لتقييم العناصر وفق معايير جائزة إدوارد ديمنج يفتقر إلى وجود العلاقات السببية، حيث لا يوضح أي العناصر هو السبب وأيا منها هو النتيجة وبالتالي فهو يبين فقط قائمة بالبنود التي تستخدم كمعيار لتقييم جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد حققت الكثير من المؤسسات التي فازت بجائزة ديمنج فوائد عديدة من جراء قيامها بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وقد تجسدت هذه الفوائد في تخفيض تكاليف الإنتاج بنسب ملموسة، وتخفيض نسبة الأخطاء المرتكبة، والتقليل من معدل شكاوى الزبائن.

من خلال استعراض أهم النماذج الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المستوى العالمي (جوائز الجودة) تجدر الإشارة إلى وجود العديد من أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بينها.

تشير أوجه التشابه إلى العديد من المبادئ والعناصر المشتركة بين هذه النماذج والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- دعم والتزام القيادة الإدارية العليا لبرامج إدارة الجودة الشاملة.
- التخطيط الإستراتيجي.
- تحسين وتطوير مؤهلات الموارد البشرية فيما يخص الجودة.
- تحسين جودة العمليات والمنتجات.
- التقييم المستمر لأداء ومستوى الجودة.
- التركيز على تحقيق رضا الزبون بالدرجة الأولى.
- تحسين علاقات المنظمة مع الموردين وجميع الأطراف الخارجية المتعاملة معها.

أما فيما يتعلق بأوجه الاختلاف فيمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول (09): أوجه الاختلاف بين جوائز الجودة

جائزة ديمنج	جائزة مالكولم بالدريدج	الجائزة الأوروبية للجودة
– تركز على فلسفة التحسين المستمر – الاستخدام الواسع للطرق والأساليب الإحصائية. – استخدام أسلوب حلقات الجودة للتعاون في أداء الأعمال. – تفترض زيارة لكل مواقع المترشحين لنيل الجائزة. – جائزة لا تخص المؤسسات اليابانية فقط.	– استخدام المقارنة المرجعية لتحسين الجودة. – ضرورة نشر السياسات. – من واجب المؤسسات الفائزة بهذه الجائزة القيام بنشر تجاربها الناجحة حتى تستفيد منها المؤسسات الأخرى. – جائزة خاصة بالمؤسسات الأمريكية فقط.	– ضرورة مساهمة الجودة في تحقيق نتائج المؤسسة. – تفترض وجود علاقات بين الجودة والنتائج المالية. – التركيز على قضايا البيئة والمجتمع. – جائزة خاصة بالمؤسسات الأوروبية فقط.

Source : Mohamed Nouiga, (2003) : **la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel : essai de modélisation systémique et application a l'entreprise marocaine ,** thèse de doctorat, école national supèrieure d'actes et métiers, centre d'enseignement et recherche, Paris, p36.

خلاصة

من خلال ما سبق يظهر التطور الذي عرفته أنظمة إدارة الجودة وصولا إلى أسلوب أكثر تطورا وحداثة يعرف بنظام إدارة الجودة الشاملة، الذي يعتبر ثقافة تنظيمية جديدة وثورة إدارية وتطور فكري شامل هدفه التحسين المستمر في العمليات، والتخفيض في التكاليف، والتحسين في الإنتاجية، يتطلب نجاح تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث التزام الإدارة العليا في المؤسسة وجميع العاملين بهذا المسعى إضافة إلى توفير وتهيئة البيئة الثقافية والتنظيمية الملائمة لاحتضان هذا النظام، وتفعيل عمليات التحسين المستمر له، ويتم التركيز في هذا الخصوص على أهمية التغيير لتحقيق جودة كلية شاملة لجميع الوظائف والأنشطة في المؤسسة.

وبالنظر إلى أهمية حركة الجودة الشاملة ظهرت على المستوى العالمي العديد من الإسهامات والمؤشرات المعاصرة تجسدت في شكل مجموعة من النماذج التي ساهمت بشكل أو بآخر في تكريس أهم المبادئ والمتطلبات الأساسية التي ينطوي عليها نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في أية مؤسسة كانت، فعلى غرار نموذج Deming لإدارة الجودة الشاملة ونموذج Malcolm Balidradge و نموذج الجائزة الأوربية، تظهر معايير الإيزو9000 أحد هذه النماذج التي لقيت قبولا عالميا واسعا جعل المؤسسات ومن مختلف أنحاء العالم تسعى للتوافق معها، والحصول على شهادة المطابقة الدولية التي تمكنها من تسويق منتجاتها في الأسواق الخارجية.

الفصل الثالث

نظام الايزو 9000
وعلاقته بإدارة الجودةالشاملة

تمهيد

مع تزايد حدة المنافسة التي تواجهها المؤسسات في الأسواق المحلية والعالمية، أصبح من الضروري أن تقوم هذه الأخيرة ببذل جهد إداري متميز يمكنها من الاستمرار والتفوق، وذلك من خلال تصميم وتطوير نظم لإدارة الجودة ينتج عنها تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

ولمساعدة هذه المؤسسات على وضع نظام فعال لإدارة الجودة قامت المنظمة العالمية للتقييس بوضع معايير عالمية يتم الاحتكام إليها عند وضع مثل هذه الأنظمة، إذ لم يعد كافيا ضمان جودة المنتج فقط، وإنما يجب ضمان جودة نظام إدارة الجودة في حد ذاته، وذلك من خلال تطابقه مع ما جاء في مواصفات الإيزو 9000، التي تهدف إلى توحيد ما يجب أن تكون عليه أنظمة إدارة الجودة عالميا، كما تعتبر منطلقا وبداية الطريق نحو تطبيق الأنظمة الشاملة لإدارة الجودة.

ومن هذا المنطلق يأتي هذا الفصل لتعريف نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة وذلك وفقا للخطة التالية:

المبحث الأول: المواصفات القياسية الإيزو 9000

المبحث الثاني: مفهوم نظام إدارة الجودة الايزو 9000

المبحث الثالث: تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: المواصفات القياسية الإيزو 9000

تظهر المواصفات القياسية الإيزو9000 كمعايير يمكن الاستناد إليها من أجل وضع نظام للجودة يضمن للمؤسسة تقديم منتجات وخدمات ذات جودة مقبولة محليا وعالميا، وبذلك يصبح التطابق مع هذه المواصفات، والحصول على شهادة تثبت ذلك عاملا من العوامل التي تزيد من ثقة الزبائن بمنتجات المؤسسة، وتمكنها من زيادة حصتها في الأسواق المحلية، والدخول إلى الأسواق العالمية.

ونظرا لارتباط مواصفات الإيزو 9000 بأنظمة التقييس على المستوى الدولي سيتم خلال هذا المبحث تعريف كل من التقييس والمواصفات الصادرة عنه، وتحديد مفهوم مواصفات الإيزو 9000 للتعرف على أهم المعالم التاريخية التي سمحت بظهورها، تعريفها، أهم مكوناتها ومجال تطبيقها، إضافة إلى أهمية الحصول على شهادة الإيزو 9000، وأسباب ونتائج مراجعتها.

المطلب الأول: التقييس والمواصفات الصادرة عنه

شهدت السنوات الأخيرة من هذا القرن تطورات عديدة في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسات جعلت من التقييس أحد الوسائل التي تسمح للمؤسسة التكيف مع هذه التطورات، وترشيد عمليات الإنتاج والاستهلاك، كما أصبحت المواصفات الصادرة عنه تشكل أدوات اختيارية لتفعيل السياسات الصناعية وتنظيم الأسواق والمنافسة.

أولا: التقييس

برز الاهتمام بالتقييس على المستوى العالمي والمحلي نتيجة التطورات والتحسينات السريعة في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، التي تم اعتمادها في العديد من الدول، والتي أدت إلى ظهور الحاجة إلى ضرورة التعامل بلغة مفهومة ومشتركة تترجم في شكل مواصفات وأساليب تقييس موحدة.

1- تعريف التقييس: يمكن إعطاء تعريفين للتقييس يظهر أحدهما على المستوى الوطني والآخر على المستوى الدولي.

- **على المستوى الوطني:** يعرف التقييس على أنه:" مجموعة من القواعد الفنية المتفق عليها والمصادق عليها من طرف جهاز معتمد، تنتج عن مسعى واختيار جماعي مدروس بين المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين من منتجين، مستعملين، وشركاء موصين (ممثلي الإدارات والوزارات الوصية) من أجل إيجاد

علاقات مشتركة فيما بينهم والعمل على تطويرها وتحسينها، وتكون موجهة لاستعمال متكرر حسب نتيجة التكنولوجيا والتجربة لفترة زمنية معينة".[1]

كما وضعت المنظمة الفرنسية للتقييس AFNOR تعريفا أكثر تحديدا تعتبر فيه أن:" التقييس عبارة عن تقنية تنظيم محترف تنشأ نتيجة اتفاق مشترك بين السلطات العمومية والتنظيمات المهنية".[2]

حيث وتؤكد أن هذا الاتفاق المشترك يفترض التحديد المسبق لخصائص المنتجات والخدمات إضافة إلى حدودها وإمكانية استعمالها، وتضيف أن تقنية توحيد المقاييس يجب أن تستجيب لاهتمامات الجودة من خلال وضع معايير موضوعية تتضمن مقاييس مقبولة، وتحدد مستوى أدنى من الجودة.

– **على المستوى الدولي:** تظهر نشاطات التقييس على المستوى الدولي كما عرفتها المنظمة الدولية للتقييس ISOعلى أنها:" نشاط يعطي حلولا ذات تطبيق متكرر لمشكلات تقع في الغالب في محيط معين، يتعلق هذا النشاط عادة بعملية إعداد المواصفات وإصدارها وتطبيقها".[3]

وحسب هذا التعريف نرى أن الحل الأمثل لإنتاج السلع يتم بالمطابقة مع المواصفات الفنية كما أن التقييس يكون عديم الفائدة دون تطبيق مواصفات ومعايير مستنبطة من واقع المنتجات نفسها.

وتظهر المواصفات الصادرة عن هذا المستوى بمثابة عقد متفق عليه ومقبول من طرق جميع المتدخلين، وتلتزم به جميع الدول المشاركة.

ولكن ما يؤخذ عن التقييس سواء كان في المستوى الوطني أو الدولي كون الصناعيين غير المشاركين في نشاط التقييس على المستوى الوطني لا تتوفر لديهم المعلومات الكافية لمواجهة الصعوبات التي قد تشكلها المتطلبات المشتركة والمعدة من قبل الأطراف المشاركة، وهذا ما نلاحظه أيضا على المستوى الدولي، حيث تجد الدولة غير المشاركة نفسها خارج نطاق الحوار، وملزمة بتطبيق نصوص معدة من طرف دول أخرى.

ولاجتناب مثل هذه الصعوبات فإنه كثيرا ما يطلب من الصناعيين المحليين المشاركة في أعمال التقييس على المستوى الوطني، ومن المرغوب فيه أيضا أن تشارك جميع البلدان في مثل هذه الأعمال على المستوى الدولي.

---

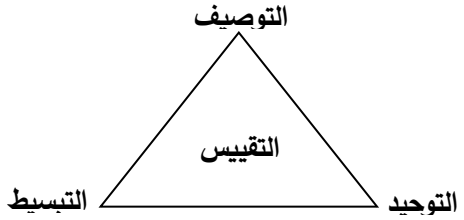
(1) - Jean Noger, (1991) : **Normalisation et certification des composants électroniques,** Edition Dunod, Paris PP12 -13.

(2)- Fadila Sahri, (Décembre 1996) : **l'activité de normalisation : support de la qualité des produits et services** Revue perspective, N° 2 publication de URTOSO, université Badji Mokhtar d'Annaba, Alger, P23.

(3)– محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص 225.

2- أسس التقييس: يقوم نشاط التقييس سواء على المستوى الوطني أو الدولي على ثلاثة أسس يوضحها الشكل التالي:

الشكل(24): أسس التقييس.



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 228.

2-1- التوصيف: وهو بيان موجز لمجموعة المتطلبات التي يجب أن تتوفر في المنتجات، والخدمات أو الأنظمة والعمليات، وتوضيح الطريقة التي يمكن بها التأكد من تحقيق التطابق مع هذه المتطلبات.

2-2- التوحيد أو التنميط: وهو توحيد مواصفتين أو أكثر ضمن مواصفة واحدة حتى يمكن تحقيق التبادلية بين المنتجات عند الاستخدام، وقد مكن التوحيد من تحقيق ما يعرف بوفرات الحجم أو الإنتاج الكبير.

2-3- التبسيط: وهو اختصار عدد من نماذج المنتجات إلى العدد الذي يكفي لمواجهة الاحتياجات في وقت معين، وذلك من خلال استبعاد النماذج الزائدة أو استحداث نموذج جديد يحل محل النماذج السابقة.

3- أهداف ومزايا التقييس: حددت المنظمة الدولية للتقييس أهداف التقييس كما يلي:[1]

3-1- تخفيض التكاليف: يؤدي التقييس إلى التبسيط والتوحيد، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تخفيض الاستثمارات في الآلات، وتخفيض أنواع وكميات المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج، إضافة إلى تخفيض نسبة الفضلات، والتنقيح نتيجة لضبط جودة الإنتاج.

3-2- زيادة الكفاءة الإنتاجية: حيث يؤدي تخفيض العمليات الصناعية، وتبسيطها إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين والآلات على حد سواء، كما تؤدي إلى تحسين الجودة وتخفيض نسبة المردودات في المنتجات النهائية.

3-3- تحسين نوعية الإنتاج: وذلك من خلال مراعاة الجودة في اختيار المواد الأولية، وتحسين طرق وأساليب أداء العمليات الصناعية، إضافة إلى تحديد طرق الفحص والاختيار.

[01]- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 225 - 226.

3-4- تحقيق المنفعة للزبون والمجتمع معا: حيث يتطلب التقييس الجيد والفعال ضرورة الأخذ بعين الاعتبار حاجات الزبائن والمستعملين، والتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة أثناء تحديد الخصائص النوعية للمنتجات والخدمات.

وبتحقيق هذه الأهداف يمكن للتقييس أن يوفر العديد من المزايا والفوائد التالية:[1]

- تحقيق الوفرات الاقتصادية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- ضمان أفضل ملائمة للسلعة عند الاستعمال.
- توفير أفضل الحلول الممكنة لتجنب المشكلات.
- تقييم وضبط جودة المنتجات، من خلال إتباع إجراءات الفحص والاختبار للجودة الواردة في المواصفات الناتجة عن عملية التقييس.

ثانيا: المواصفات

تعتبر المواصفة الأداة العلمية لإدارة الجودة في المؤسسة، حيث يؤدي تطبيقها والتوافق مع متطلباتها إلى توفير منتجات وخدمات ترقى إلى مستويات الجودة المطلوبة من طرف الزبون.

1- تعريف المواصفات: عرفت المنظمة الدولية للتقييس المواصفات على أنها:"عرضا موجزا لمجموعة من المتطلبات التي يجب أن تتحقق في منتج ما أو مادة أو عملية، يوضع ضمن وثيقة معدة بالاتفاق ومصدقة من طرف جهاز معتمد، الذي يقدم للاستعمال المشترك والمتكرر قوانين وخطوط إرشادية أو خصائص متعلقة بالنشاط، وتتضمن مستوى تنظيم أمثل داخل مجال زمني معين".[2]

وهناك تعريف آخر يرى بأن المواصفة هي عبارة عن:" خاصية تقنية أو وثيقة متوفرة لدى العامة يتم إعدادها بالتعاون والاتفاق والمصادقة العامة لجميع الأطراف ذات الاهتمام (المشاركة)، وتركز على النتائج المترجمة للعلم، التكنولوجيا والخبرة، وتوجه إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع، يتم المصادقة على هذه المواصفة من طرف هيئة مؤهلة على المستوى الوطني، الإقليمي أو الدولي.[3]

من خلال التعريفين يتضح أن المواصفات تشمل على مجموعة من الخصائص الفنية، والشروط التي يتطلب توفرها في المواد، المنتجات والخدمات، حتى تتوفر على مستوى من الجودة، وحسن الأداء والانخفاض في التكاليف، ولا تقتصر المواصفات على توصيف المنتجات فحسب، بل تتعلق أيضا بمتابعة

---

[1]- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص 226.

[2]- Anne Marie Feulle, (1996) : **Normalisation des plastiques,** A3503, VAM3, technique de l'ingénieur, traité plastique et composites, Paris, P7.

[3]- Anne Gratacap et pierre médan, Op.cit, P407.

مراحل إنتاجها، والعمل على ضبطها، والتحكم فيها من خلال تحديد طرق وأساليب فحصها، واختبارها للتأكد من مطابقة هذه المنتجات مع الخصائص المحددة. وبالنظر إلى ما تحتويه المواصفات توجد عدة أنواع منها.

2- أنواع المواصفات: يمكن التمييز بين أربعة أنواع من المواصفات تتمثل في:[1]

2-1- المواصفات القاعدية: تتعلق باللغة، المصطلحات وعلم القياس، والوحدات والرموز وطرق القياس والتوثيق والتصنيف والترقيم. وتوضع هذه المواصفات بالتوافق مع العوامل الفنية، التجارية والسياسية المعاصرة.

2-2- المواصفات الخاصة: تتعلق بتوصيف المنتج، من خلال تحديد خصائصه الفنية فهي بذلك تهدف إلى ترشيد الإنتاج والأداء وإمكانية الاستعمال.

2-3- مواصفات أدوات التحليل والتجريب: تهدف إلى تحديد تقنيات وأساليب قياس خصائص المنتج وهي بذلك تتعلق بعمليات الرقابة، وتشمل أساليب أخذ العينات وطرق الاختبار والفحص، ويتعين على هذه المواصفات في مثل هذه الحالة الأخذ بعين الاعتبار مدى توفر أجهزة القياس في الأسواق وإمكانات الإنتاج المستعملة.

2-4- مواصفات التنظيم والخدمات: تهتم بوصف وظائف وأنشطة المؤسسة، والعلاقات الموجودة بينها إضافة إلى نمذجة عمليات الخدمة، ووضع أسس التنظيم، والتنفيذ لمنشآت التركيب والصيانة.

إضافة إلى هذا يمكن إيجاد أنواع أخرى من المواصفات تصنف حسب مجالات استخدامها سواء تعلقت بالمجالات العلمية، الفنية والاقتصادية وحتى الاجتماعية، كما يوجد لها ارتباطا كبيرا بالمجالات الصناعية المختلفة كالهندسة، البناء، الغزل والنسيج، الصناعات الكيماوية، والكهروكيماوية، والدوائية والغذائية، والزراعية، وتتوسع لتشمل أيضا مجالات التجارة، المواصلات والإدارة بشكل عام، وما هذا التوسع في التعامل بالمواصفات إلا دليل على أهميتها.

3- أهمية المواصفات: تعتبر المواصفات ذات أهمية كبيرة لدى العديد من الأطراف المعنية بها من مؤسسات، سلطات عمومية ومستهلكين، نوضحها فيما يلي:[2]

3-1- أهمية المواصفة بالنسبة للمؤسسة: تعتبر المواصفة بالنسبة للمؤسسة:

- المعيار الأساسي لمطابقة المنتجات والحكم على جودتها.

---

(1)- Anne marie Feulle, Op.cit, P7.

(2) – Pour plus information voir:

- Jean Noger, Op.cit, PP43 – 44.
- Claude Demeure, (1999) : **Marketing,** 2éme édition, édition Dalloz, Paris, P81.

– وسيلة اتصال فعالة بين مختلف المتعاملين الصناعيين، ولغة مشتركة للتفاهم عند عقد الصفقات وبالتالي تخفيض المنازعات عند تنفيذ العقود التجارية.

– أداة بيعية هامة تساهم في تقديم الدلائل اللازمة لإثبات التطابق من خلال علامات الجودة، وشهادات المطابقة المسلمة من طرف هيئات معتمدة.

– وسيلة لتقليص التكاليف أثناء عمليات التصميم، الشراء، التخزين وإدارة الجودة وبالتالي الرفع من تنافسية المؤسسة وتحسينها.

– كما تساهم في تحسين الجودة، وتحقيق التميز داخل الأسواق، من خلال الرفع من الكفاءة الإنتاجية وتحسين جودة المنتج، والاستخدام الأمثل للموارد، ودعم وتنشيط عمليات التحسين والتطوير داخل المؤسسة.

3-2- أهمية المواصفة بالنسبة للسلطات العمومية: في هذه الحالة تعتبر المواصفة:

– وسيلة للتسيير العقلاني لموارد الدولة، والمحافظة على البيئة، وحماية المجتمع.

– أداة لترشيد السياسة الصناعية بالاعتماد على الإبداع والتطوير.

– وسيلة لحماية الأسواق الداخلية واستهداف الأسواق الخارجية.

– وسيلة لتسهيل المبادلات والعمليات التجارية بين البلدان المختلفة، وداخل البلد الواحد.

3-3- أهمية المواصفة بالنسبة للمستهلك: تساهم هذه المواصفة في:

– حماية صحة المستهلك، من خلال ضمان توفير الأمن في السلع والخدمات المقدمة له.

– ترشيد عملية الإنفاق لدى المستهلك.

– تمكنه من الاختيار السليم للمنتجات والخدمات بما يتوافق مع حاجاته ورغباته.

4- مستويات إعداد المواصفات والاعتبارات الواجب مراعاتها في ذلك: يقصد بالمستويات الأجهزة التي تساهم في إعداد المواصفات، ومجال تطبيقها وهنا نجد عدة مستويات تتمثل في:[1]

4-1- المواصفات الفردية: توضع هذه المواصفات من قبل الأفراد (المستهلكين أو المستعملين) الذين يستخدمون السلعة أو المنتج، وعادة ما يعبر عنها ضمن ما يعرف بدفتر الشروط أو الأعباء.

4-2- مواصفات المؤسسات: تتضمن مجموعة الأساليب، والقواعد، والشروط التي تضعها المؤسسة للاسترشاد بها في مختلف أوجه نشاطها كالشراء، الإنتاج والبيع. وبالرغم من أن وضع هذه المواصفات يلقى على عاتق قسم التصميم في المؤسسة، إلا أنه من الضروري أن تشارك في إعدادها مختلف الإدارات

[1] - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 229.

والأقسام حتى يسهل فيما بعد فهمها وتطبيقها، وهنا يجب أن تتضمن المواصفة تفصيلات واسعة، حيث تشمل المواصفات الهندسية، مواصفات الإنتاج، المواصفات الإدارية والمالية والرموز والمصطلحات الفنية.

4-3- مواصفات الاتحادات أو المواصفات المهنية: هي تلك المواصفات التي تتفق على استخدامها والالتزام بها شركات أو مجموعات مهنية ذات مصالح مشتركة، وتنتمي إلى نفس قطاع النشاط.

4-4- المواصفات الوطنية: يتم إصدارها من طرف جهة مركزية مختصة بشؤون التقييس في الدولة، وذلك بعد استشارة جميع الأطراف المعنية، وتهدف إلى حماية المواطنين، والمحافظة على الصحة العامة، إضافة إلى تحقيق الانتعاش الاقتصادي للبلد، من ذلك مثلا المواصفات القانونية والمواصفات التنظيمية الصادرة عن المعهد الجزائري للتقييس IANOR كذلك المواصفات الصادرة عن الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR والمعهد البريطاني للتقييس BS .

4-5- المواصفات الإقليمية: تصدر عن مجموعة الدول في منطقة معينة من العالم، تجمعها مصالح ثقافية واقتصادية مشتركة، وتهدف إلى تدعيم التعاون، والقضاء على الحواجز التقنية في التبادلات داخل الإقليم.

4-6- المواصفات الدولية: هي مواصفات تصدرها منظمات عالمية، وتبيعها إلى دول أخرى لتعمل وفقها ومن أمثلتها المواصفات التي تصدرها المنظمة العربية للمواصفات والقياس ASMO والمنظمة الدولية للتقييس ISO.

مما تقدم يتضح أنه كلما اتسع نطاق المواصفة تعددت معه المتطلبات، والمتغيرات الواجب أخذها بعين الاعتبار عند إعداد المواصفة، ووضعها حيز التطبيق. ومن هذه الاعتبارات ما يلي:[1]

- أن تكون المواصفات الموضوعة واقعية وتتماشى مع الحد الأدنى للاحتياجات المطلوبة لدى المستهلكين لاستعمال السلعة، أي أنها لا يجب أن تكون دقيقة إلى درجة غير ضرورية، مما يؤدي إلى زيادة احتمال رفض بعض الشحنات عند التفتيش، وبالتالي الارتفاع في التكاليف.
- يجب أن يتميز مضمون المواصفة بالبساطة، الدقة، والوضوح حتى يسهل التفاهم من خلالها بين المؤسسة وزبائنها، كما يسهل استعمالها من طرف المعنيين بها.
- يجب أن تكون المواصفة ضمن إمكانيات المؤسسة المادية، والبشرية، وفي حدود التكلفة المناسبة.

---

[1]- للتوسع أكثر أنظر:

- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 222 – 223.
- محمود سلامة عبد القادر، (1976): **الضبط المتكامل لجودة الإنتاج**، دار غريب للطباعة، الكويت، ص 196.
- صلاح الشنواني، (1986): **الأصول العلمية للشراء والتخزين**، مؤسسة سنان الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص 94.

– يجب أن تتوفر المواصفة على نسبة تسامح في حالة حدوث انحرافات عن هذه المواصفات لأسباب تقع خارج سيطرة المؤسسة.

– يجب استبعاد أي إفراط في الخصائص المحددة للجودة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض تكاليف وضع المواصفات، وتكاليف التنفيذ.

وبصفة عامة حتى تكون المواصفة عملية يجب أن تكون واضحة وواقعية، متوفرة وقابلة للتطبيق وتؤدي إلى تخفيض التكاليف غير الضرورية، كما يجب تقييمها ومراجعتها في فترات دورية للتأكد من أنها لا تزال صالحة للاستعمال، أو يجب تعديلها أو تغييرها.

المطلب الثاني: مفهوم مواصفات الإيزو 9000

تستعمل المواصفة القياسية الإيزو 9000 كمعايير يمكن الرجوع إليها من أجل وضع نظام للجودة ينتج عنه تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية مقبولة محليا وعالميا.

أولا: نشأة وتطور مواصفة الإيزو 9000

أثناء الحرب العالمية الثانية، ومع تطور الصناعات العسكرية والذرية والإلكترونية، وزيادة الاهتمام بتصنيع الأسلحة والأدوات الحربية كان من الضروري التأكيد على جودة هذه المنتجات، وضمان خلوها من العيوب لاجتناب حدوث خسائر كبيرة. وتحقيقا لهذا الغرض ظهرت سنة 1959 المواصفة العسكرية الأمريكية Mil–Q–9858A كبرنامج لإدارة الجودة، لتصدر بعدها في سنة 1968 منشورات الحلفاء لضمان الجودة AQAP.[1]

ويرجع ظهور الإيزو كهيكل عالمي للمواصفات المتعلقة بأنظمة ضمان الجودة نتيجة للتزاوج بين نظام المواصفات البريطاني BS5750 ونظام المواصفات الكندي CSAZ299.[2]

فبالنسبة للنظام البريطاني فقد كانت بداية التفكير في مواصفات ضمان الجودة عندما اتجهت وزارة الدفاع البريطانية إلى تحديد هيكل مواصفات للتأكد من جودة التجهيزات العسكرية الموردة للجيش البريطاني فأصدرت سنة 1970 المواصفة العسكرية DEF–08–Stan–05 المماثلة إلى حد كبير منشورات الحلفاء لسنة 1968.[3] بعدها وفي سنة 1970 تم تطوير هذه المواصفة من طرف معهد التقييس البريطاني BSI

---

[1]– مأمون السلطي وسهيل إلياس، (1999): **دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو9000** ، الطبعة الأولى دار الفكر المعاصر، دمشق ص 23.

[2]– أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 13.

[3]– رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

لتصبح صالحة للتطبيق في الجوانب العسكرية والمدنية على حد سواء، وفي سنة 1979 أصدر هذا المعهد المواصفة BS5750 في ثلاثة أجزاء لأغراض تعاقدية[1]، وقد تضمنت هذه المواصفة شروط تسجيل المؤسسات طبقا للمواصفة، وتطوير نظام لاعتماد الجهات المانحة لشهادات التسجيل، وبهذا تكون الحكومة البريطانية قد وضعت الأساس لما يطلق عليه جهات الاعتماد وجهات التسجيل.

مع زيادة حركة التجارة والتوسع في ابتكار منتجات جديدة، ومن أجل ضمان حقوق المتعاقدين سعت المنظمة العالمية للتقييس ISO إلى إيجاد مواصفات دولية تتعلق بالجودة، موجهة إلى المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء. وفي سنة 1979 طلب العضو البريطاني في اتحاد منظمتي الـ ISO والمنظمة الدولية الكهربائية الفنية (يتمثل هذا العضو في المعهد البريطاني للمواصفات) من منظمة الـ ISO تشكيل لجنة تقنية تختص بالإعداد لإصدار مواصفات عالمية تتعلق بأساليب إدارة وتأكيد الجودة، حيث تمت الموافقة على تشكيل هذه اللجنة وأطلق عليها اسم ISO/TC176 والتي تضمنت في تلك الفترة 20 دولة كأعضاء و14 دولة بصفة مراقب [2]، وتم تكليفها بمهمة تطوير مجموعة من المواصفات الخاصة بأنظمة الجودة، فأصدرت سنة 1987 سلسلة من المواصفات سميت بالمواصفات القياسية الإيزو 9000 في مجال إدارة وتأكيد الجودة، والتي تعتبر مواصفة إدارية، تنصب على النظام الإداري، وتبحث عن كفاءته ومدى التطور الذي يحققه، وبذلك فهي ليست مواصفة فنية ولا تتعلق بجودة المنتج في حد ذاته.[3]

بعد صدور هذه المواصفات، ودون التغيير فيها تم تبنيها واعتمادها كمواصفات وطنية في 51 دولة متضمنة 14 دولة أوروبية، كما تم تبنيها أيضا من طرف اليابان والولايات المتحدة الأمريكية.[4]

يعتبر اسم الإيزو 9000 مرادف لاسم نظام المواصفات البريطاني BS5750، أما الاسم EN29000 فهو مطابق للإيزو 9000 وتم استعماله من طرف الاتحاد الأوروبي، وقد تم تعديل اسم مواصفة الإيزو 9000 سنة 1994 ليصبح متضمنا الحرفين EN اللذان يعبران عن البعد الأوروبي ليصبح الاسم الجديد EN/ISO/9000 ويطلق على نفس تسمية ISO تسميات محلية في العديد من الدول منها:[5]

- NF x 50 في فرنسا.

---

[1]– رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره ، ص177.

[2] – أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 15.

[3] – رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 176.

[4] – Anne Gratacap et Pierre Médan, Op.cit, P408.

[5]– أديجي باديرو، (1995): **الدليل الصناعي في الإيزو9000**، ترجمة فؤاد هلال، مراجعة محسن عاطف، دار الفكر للنشر والتوزيع، مصر ص 39.

- UNE 66900 في إسبانيا.
- CSAZ 299 في كندا.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية تسمى ASQC Q9000 / ANSI وهي مواصفة تتبناها كل من الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة ASQC والمعهد الأمريكي القومي للمواصفات ANSI.

خضعت المواصفة الدولية الإيزو 9000 بعد إصدارها سنة 1987 للمراجعة، وإدخال تعديلات عليها خلال السنوات 1994 و2000 و2008 و2015 على أن تتم المراجعة لاحقا بمعدل 05 سنوات.

ثانيا: تعريف مواصفات الإيزو 9000

يرجع البعض اختصار كلمة " ISO " إلى الكلمة الإغريقية " ISOS " التي تعني المساواة وتستخدم كلمة إيزو "ISO "كجزء متقدم في عدد من الكلمات، التي تعبر عن مفهوم المساواة مثل كلمة ISOmétrique بمعنى مقاسات متساوية، وكلمة ISOnomie التي تعني المساواة أمام القانون.

ومن هذا المنطلق يكون المقصود من كلمة ISO وجود مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على إنتاج وحدات متماثلة.[1]

وما هو مؤكد فإن مصطلح " ISO " هو اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات International Standardization Organization التي تم تأسيسها في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود من 25 دولة في لندن سنة 1946، وباشرت عملها سنة 1947 وتتخذ من جنيف(سويسرا) مقرا لها.[2]

وتضم هذه المنظمة في عضويتها العديد من الدول، تهتم بتوحيد المواصفات والمعايير على المستوى العالمي وفي جميع المجالات الصناعية، التجارية والخدمية باستثناء المواصفات التي تتعلق بالإلكترونيك والكهرباء.[3]

وتهدف هذه المنظمة إلى:[4]

– تسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات، وتطوير التعاون في مجالات التنمية والعلوم والتكنولوجيا والاقتصاد.

---

(1)- Direction de conseil et de la formation centre Est D'Annaba, (2004) : **Accompagnement à la mise en place d'un système de management de la qualité German,** formation 2éme cycle, P2.

(2) – رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 174.

(3) – خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

(4) – رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 174– 175.

– تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات صناعة المنتجات، التجارة، الاتصالات، إضافة إلى رفع المستويات القياسية، ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها.

– تنظيم وتنسيق وتوحيد المواصفات الوطنية وإعداد مواصفات دولية.

وتحقيقا لهذا الهدف الأخير أصدرت الـ ISO سنة 1987 سلسلة من المواصفات القياسية عرفت باسم مواصفات الإيزو 9000 كمعيار للتفاهم، ولغة مشتركة يتم الاحتكام إليها لضمان النوعية الجيدة والارتقاء بالعمليات التصنيعية في المؤسسة.

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف مواصفات الإيزو 9000على أنها:"سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس سنة 1987، تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام الجودة الذي يجب أن تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع أو تفوق حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم".[1]

وعرفت المواصفات القياسية الإيزو 9000 أيضا أنها: " توصيف للسلوك الإنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة والإنتاج، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج، وتحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقا".[2]

كما عرفت أيضا بأنها:" سلسلة من المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات، والتي تنقسم إلى مجموعة من المواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها".[3]

ويرمز الرمز 9000إلى سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات، وهناك سلاسل أخرى لمواصفات مختلفة لفروع أخرى، إلا أن مواصفات الإيزو 9000 هي الأكثر شهرة في العالم بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي.

وتعتبر اللجنة التقنية ISO/TC176 المسؤولة لدى منظمة الـ ISO عن تطوير عائلة المواصفات القياسية الإيزو المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة، حيث تتولى إعداد المتطلبات والإرشادات الضرورية لبناء أنظمة الجودة وتقييمها وتهدف من وراء ذلك إلى:[4]

---

[1] – سمير محمد عبد العزيز، (2000): **اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000 و10011: رؤية اقتصادية، فنية إدارية، أسس، تطبيقات، حالات**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 119.

[2] – حيدر أمين طرابيشي، (1999): **المرشد إلى طريق ISO 9000 وتطبيقاته**، الطبعة الأولى، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، ص31.

[3]– سملالي يحضية، (2003): **إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، يومي 22 و23 أفريل، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 186.

[4]– Direction du conseil et de la formation centre Est d'Annaba, formation 2éme cycle, Op.cit, PP 8 – 9.

– توفير لغة تفاهم مشتركة تضمن تطبيق أنظمة جودة معيارية في جميع الدول.

– وضع أنظمة للمراجعة الداخلية تمكن المؤسسة من تقييم فاعلية نظامها والتأكد من مدى مطابقته مع مواصفات الإيزو 9000.

– تحديد طرق وأساليب عمل تساعد على الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، وتضمن الانسجام والتكامل في الأداء بين جميع وظائفها.

وما يميز سلسلة مواصفات الإيزو 9000 أنها لا ترتبط بالمواصفات الخاصة بالمنتجات، ذلك لأنها لا تحتوي على أية متطلبات يمكن لمنتج معين أن يلبيها أو معايير للرفض أو القبول يمكن تفتيش المنتجات بناءا عليها، وإنما هي مواصفات ذات طابع إداري، تهدف إلى تأكيد، وضمان الجودة في مخرجات نظام إدارة الجودة بالمؤسسة، من خلال مطابقة عناصر هذا النظام مع المتطلبات الواردة في المواصفات، حيث يتطلب الأمر وصف وتوثيق جميع العمليات والإجراءات من أجل تسهيل أدائها من طرف العاملين في المؤسسة، بما في ذلك وضع الإجراءات التصحيحية، والوقائية لمعالجة الانحرافات التي تم الكشف عنها أثناء المراجعات والتدقيقات الداخلية للجودة، لاجتناب وقوعها مرة أخرى. وبذلك تعتبر مواصفات الإيزو كنظام لتأكيد الجودة، يركز على تنظيم العلاقات التعاقدية بين الزبون والمورد، وتدعيمها من خلال وثائق تؤكد الالتزام بالمتطلبات الواردة في هذه المواصفات، وتدعم ثقة الزبائن في مخرجات هذا النظام.

ثالثا: سلسلة مواصفات الإيزو 9000

ظهرت مواصفات الإيزو9000 سنة 1987 على شكل سلسلة سميت بسلسلة المواصفات القياسية ISO 9000، وتشمل جميع المواصفات التي تم إصدارها من قبل اللجنة التقنية ISO/TC176 ، وقد قامت المنظمة الدولية للتقييس اعتبارا من سنة 1994 بمراجعة هذه المواصفات وإعادة إصدارها فظهرت عدة طبعات في سنوات 2000، و2008، و2015 لتأخذ شكلا جديدا عما كانت عليه سابقا.

1- سلسلة مواصفات الإيزو9000 لسنة 1994: تشمل هذه السلسلة على المواصفات التالية:

1-1- المواصفة القياسية الإيزو1994/8402: إدارة الجودة وتأكيد الجودة (مصطلحات) تعتبر هذه المواصفة كقاموس للجودة، تحتوي على67 تعريف لمختلف التعبيرات والمصطلحات المرتبطة بمفاهيم الجودة، وتشمل على مصطلحات عامة عددها 13 وأخرى خاصة بالجودة عددها 19، وأنظمة الجودة عددها

16، وأخيرا مصطلحات متعلقة بالأدوات والأساليب المستخدمة في مجال الجودة وعددها 19. إن وضع مثل هذه التعريفات يسمح ويهيئ فهما مشتركا لها عبر الاتصالات والتعاملات على المستوى العالمي.[1]

1-2- المواصفة القياسية الإيزو 1994/9000: مواصفات لإدارة الجودة وتأكيد الجودة، توجيهات أساسية لاختيار وتطبيق النموذج المناسب من بين مواصفات الإيزو(9001/9002/9003/و9004 جزء2 المتعلق بالخدمات).تشرح هذه المواصفة المحتوى الحقيقي لسلسلة مواصفات الـ ISO وتعالج الفلسفة العامة للمواصفات المتعلقة بأنظمة الجودة وبمميزاتها، وكذلك بأنسب الكيفيات لوضعها موضع التنفيذ، كما تصف العناصر التي يفترض أن تتضمنها النماذج الأولية لضمان الجودة.[2]

1-3- المواصفة القياسية الإيزو 1994/9001: وهي المواصفة الخاصة بالمؤسسات التي تطبق نظم الجودة الشاملة في مجالات: التصميم والتطوير، الإنتاج والتركيب، الفحص والاختبار ، وخدمات ما بعد البيع، وتعتبر هذه المواصفة الأكثر شمولية في سلسلة مواصفات الإيزو 9000، وتحتوي على 20 عنصرا من عناصر نظام الجودة.[3]

1-4- المواصفة القياسية الإيزو 1994/9002: وهي نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج، التركيب الفحص والاختبار والخدمة باستثناء أنشطة التصميم والتطوير، وتتضمن هذه المواصفة 18 عنصرا من عناصر نظام الجودة.

1-5- المواصفة القياسية الإيزو 1994/9003: وهي نموذج لتأكيد الجودة في عمليات التفتيش والاختبار النهائيين، وهي تحتوي على 12 عنصرا من عناصر نظام الجودة، ومن خلالها يكون الزبون على ثقة بأن المنتج المطلوب توريده سيكون مطابقا للمتطلبات المحددة ، وذلك بقيام المورد بالتفتيش والاختبار على المنتج النهائي.

1-6- المواصفة القياسية الإيزو 1994/9004: وهي عبارة عن خطوط إرشادية يجب إتباعها من قبل المؤسسات للحصول على إحدى شهادات الإيزو السابقة: الإيزو 9001، الإيزو 9002، الإيزو 9003.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المواصفات القياسية الإيزو 9001، الإيزو 9002 و الإيزو 9003 هي شهادات تمنح لمن يستوفي شروط منحها من المؤسسات، وهي ذات صفة تعاقدية تلتزم من خلالها

---

[1]- توفيق سريع على باسردة، (2006): **تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثرها على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، ص 119.

[2]- صبحي أحمد الخيرو، (2005): **إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح**، المؤتمر العلمي العالمي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي: 08 و09 مارس، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 183.

[3]- علي السلمي، (1995): **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص93.

المؤسسات الموردة اتجاه الزبون في أن توفر في منتجاتها المواصفات المحددة في مواصفات الـ ISO في حين المواصفات القياسية الأيزو 9000، والإيزو 9004 هما مواصفتان للمساعدة في تصميم النظام الداخلي لإدارة الجودة، والاختيار بين النماذج الإيزو 9001، و الإيزو 9002، و الإيزو 9003 حينما يقتضي الأمر ذلك. كما يمكن القول أن المواصفات القياسية الإيزو9000 و الإيزو9004 تستعملان لأغراض توكيد الجودة داخليا، في حين أن المواصفات الإيزو9001 ، و الإيزو9002 ، و الإيزو9003 تستخدم لأغراض توكيد الجودة خارجيا.[1]

2- سلسلة مواصفات الإيزو9000 لسنة 2000: تم في هذه السلسلة الجديدة إدماج معايير الإيزو 9001، و الإيزو9002 ، والإيزو9003 لسنة 1994 في معيار واحد هو الإيزو9001 ، وهذا من أجل التغلب على مشكلات الاختيار لدى المؤسسات بين هذه المعايير، وتأكيد اشتمال معيار الإيزو9001 على جميع أنشطة المؤسسة، وإمكانية تطبيقه في جميع المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه،[2] وتتكون هذه السلسلة من:[3]

2-1- المواصفة القياسية الإيزو9000 /2000: أنظمة إدارة الجودة- مبادئ ومصطلحات- فهي تصف المبادئ الأساسية لأنظمة إدارة الجودة، وتشرح المصطلحات الخاصة به.

2-2- المواصفة القياسية الإيزو9001 /2000: أنظمة إدارة الجودة – متطلبات- تصف المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة عندما يستوجب على المؤسسة إثبات قدرتها على توفير منتجات تلبي متطلبات الزبائن، والمتطلبات القانونية المطبقة، وكذلك عندما تهدف إلى زيادة رضا زبائنها.

2-3- المواصفة القياسية الإيزو9004 /2000: أنظمة إدارة الجودة- إرشادات لتحسين الأداء- وهو عبارة عن دليل يقدم إرشادات لتحسن أداء عمليات نظام إدارة الجودة، وهي ليست موجهة للأغراض التعاقدية أو الإشهاد بالمطابقة كما هو الحال في مواصفة الإيزو9001. وتستخدم المواصفتين الإيزو9001 و الإيزو9004 كثنائي منسجم، حيث يعتبر معيار الإيزو 9004 كتوضيح لما جاء في معيار الإيزو9001 ، لكن يمكن استخدامهما بصفة مستقلة.

2-4- المواصفة القياسية الإيزو10011 /2000: تتضمن هذه المواصفة إرشادات حول تدقيق أنظمة الجودة ومعايير تأهيل الجودة.

---

[1] – عمروصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر**، مرجع سبق ذكره، ص65.

[2]– حيدر أمين طرابيشي، مرجع سبق ذكره، ص185.

[3]– عبد الكريم يحي برويقات و فيصل بوطيبة ، (2005): **توطين أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات**، الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، يومي 03-04 ماي، جامعة المسيلة، الجزائر، ص63.

3- سلسلة المواصفات الإيزو9000 لسنة 2008: تعتبر هذه السلسلة المحدثة، والمعتمدة حاليا قبل نهاية المرحلة الانتقالية (نهاية سبتمبر 2018) للحصول على شهادة الإيزو 9001 لسنة 2015.

أصدرت هذه المواصفات سنة 2008 أين تم الاعتماد على سلسلة المواصفات الإيزو 9000 لسنة 2000 كما ظهرت المواصفة القياسية الإيزو19011 سنة 2002 مكملة للمواصفة الإيزو 10011 وتقدم الخطوط المرشدة للمراجعة الداخلية والخارجية لنظام إدارة الجودة ولنظام الإدارة البيئية.

ومن المواصفات التي يمكن إضافتها إلى القائمة ما يلي:[1]

- **الإيزو10012** : وينقسم إلى جزئين الجزء الأول يخص نظام جودة القياس البعدي لأجهزة القياس، والجزء الثاني لتأكيد الجودة.
- **الإيزو10013** : يمثل إرشادات لتحضير وإعداد دليل الجودة.
- **الأيزو 10014** : وهي إرشادات لاقتصاديات إدارة الجودة.
- **الإيزو 10015** : إرشادات للتعليم والتدريب المستمرين.
- **الإيزو 10016** : إرشادات لوثائق الجودة.

4- سلسلة المواصفات القياسية الإيزو 9000 لسنة 2015: لمواكبة التطورات الكبيرة والسريعة للعلم والثقافة، ولتفادي مشكلات التطبيق في الإصدارات السابقة، وبعد مراجعة حثيثة ودراسة معمقة أصدرت منظمة الـ ISO سلسلة من عائلة مواصفات الإيزو 9000 سنة 2015 تتضمن المواصفات التالية: [2]

4-1- المواصفة القياسية الإيزو9000 /2015:أنظمة الجودة: المعلومات الأساسية ومفردات اللغة.

4-2- المواصفة القياسية الإيزو9001 /2015: متطلبات نظام إدارة الجودة.

4-3- المواصفة القياسية الإيزو9004 /2009: الإدارة من أجل تحقيق النجاح المستمر للمؤسسة – نهج إدارة الجودة.

4-4- المواصفة القياسية الإيزو19011 /2011: المبادئ التوجيهية للتدقيق على نظام الجودة.

4-5- المواصفة القياسية الإيزو31000 /2009: إدارة المخاطر.

---

[1] – إلهام شيلي، (2014/2013): **دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية : دراسة ميدانية في المؤسسة الميناائية بسكيكدة**، مذكره ماجستير غير منشورة في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1،الجزائر، ص48.

[2]– وليد حداد، **إدارة الجودة بناءا على مواصفة المقاييس العالمية ISO 9001**، الدورة التدريبية العليا الرابعة المؤهلة للترفيع إلى الفئة الثانية لموظفي الفئة الثالثة من الفنيين، المعهد الوطني للإدارة، لبنان، ص10.

وإن كانت سلسلة مواصفات الإيزو9000 تختلف من حيث محتواها وأهدافها والجوانب التي تشملها فإنها تكمل بعضها البعض، فمنها ما يوضح الأسس والمتطلبات، ومنها ما يوضح أساليب المراجعة لنظام إدارة الجودة الإيزو9000 ، كما أنها جميعها تصب في هدف واحد هو تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة من أجل تلبية متطلبات، وأهداف هذا النظام، الذي يهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين.

اهتمت مواصفات الإيزو9000 عند صدورها لأول مرة بتلبية متطلبات مرتبطة بالمجال الإنتاجي والصناعي، ومع تزايد متطلبات الزبائن، والمجتمع التي أصبحت تمتد إلى أبعد من جودة المنتج، أصبح من الضروري أن تعمل المؤسسة على تلبية هذه المتطلبات إذا أرادت البقاء والاستمرار في سوق المنافسة ولمساعدة المؤسسة في الاستجابة لمثل هذه المتطلبات ظهرت مواصفات أخرى تهتم بتغطية العديد من مجالات النشاط إلى جانب المجال الإنتاجي، لتتوسع معها مجالات تطبيق مواصفات الإيزو9000 .

رابعا: توسع مجال تطبيق مواصفات الإيزو9000

من أهم عناصر القوة في سلسلة مواصفات الإيزو9000 أنه يمكن لأية مؤسسة مهما كان حجمها أو مجال نشاطها أن تسجل نفسها في الـ ISO وتتوافق مع مواصفاته، واعتمادا على التصنيف الذي وضعته منظمة الـ ISO بالنسبة للمؤسسات التي يمكنها أن تتقدم لنيل شهادة الإيزو9000 يمكن إيجاد أربع تقسيمات رئيسية هي:[1]

- المؤسسات العاملة في إنتاج الحاسب وملحقاته.
- المؤسسات العاملة في إنتاج المواد المصنعة.
- المؤسسات العاملة في إنتاج برامج الحاسب.
- المؤسسات العاملة في إنتاج الخدمات.

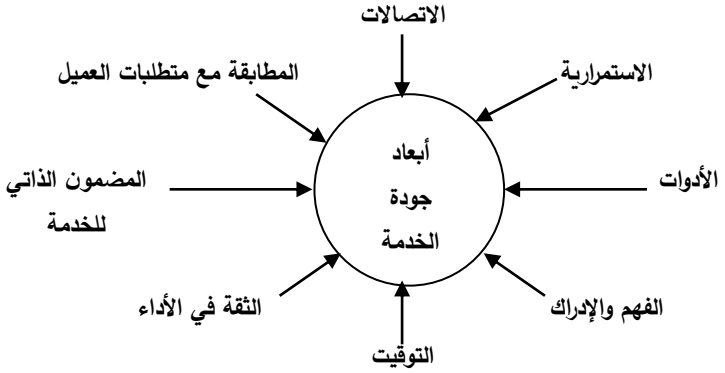
وفضلا عن هذا لا يوجد أي شرط يلزم المؤسسة بالحصول على شهادة الإيزو في نطاق نشاطها ككل، وإنما يمكن أن يقتصر حصولها على شهادة الإيزو في أحد فروع إنتاجها، أو أحد الوظائف التي تمارسها.

وبناء على هذا التقسيم لمجال استعمال الإيزو9000 فإن نظام الإيزو9000 لإدارة وتأكيد الجودة لم يعد يقتصر فقط على المجال الصناعي (المنتجات)، وإنما امتد ليشمل إضافة إلى قطاع المنتجات مجالين أساسيين هما مجال الخدمات والمجال البيئي.

[1] – سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 141.

1- توسع تطبيق الإيزو9000 إلى مجال الخدمات: تم تطبيق الإيزو 9000 في مجال الخدمات من خلال إصدار مواصفة الإيزو 9004 جزء2 :«عناصر جودة الإدارة ونظام الجودة – إرشادات للخدمات».[1] تعتبر هذه المواصفة تحولا رئيسيا في الاتجاهات العالمية في النظم التي تقيس وتراقب جودة الخدمات، مما شجع مديري المؤسسات الخدمية على تبني إجراءات رسمية للجودة، وقد صادف واضعو المواصفة صعوبة في تحديد المسائل المرتبطة بجودة الخدمة، وخاصة الفرق بين مدلول كل من الخدمة وخصائص تقديمها ومع ذلك يمكن أن تحدد جودة الخدمة من خلال توفرها على جملة من الأبعاد يوضحها الشكل التالي:

الشكل (25): أبعاد جودة الخدمة.



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص277.

يتضح من الشكل ثمانية أبعاد أساسية لجودة الخدمة تتمثل في:[2]

- **الاتصالات:** تعني القدرة على الإصغاء للعميل لفهم جميع رغباته ومتطلباته.
- **الفهم والإدراك:** يعني استعداد مقدم الخدمة لإعطاء الوقت الكافي للعميل للحديث معه وإبداء رأيه ووجهة نظره من أجل فهم احتياجاته الضمنية.
- **التوقيت:** يعني تقديم الخدمة إلى العميل في الوقت الذي يرغبه.
- **الثقة في أداء الخدمة:** تتوقف هذه الثقة على السمعة الطيبة التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة.
- **المضمون الذاتي للخدمة:** يتجسد في المهارة التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة وإقناع الزبائن بها.
- **الاستمرارية:** تعني القدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفعالية طوال الوقت أو مع مرور الزمن.

[1]- سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 126.

[2]- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 278.

- **المطابقة:** وذلك من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات الزبون وخصائص الخدمة المقدمة فتحقق بذلك درجة الإشباع التي يتطلع إليها الزبون.

- **الأدوات:** يتطلب تقديم الخدمة استعمال بعض الأدوات المادية الملموسة، وهنا يتوقع أن تكون هذه الأدوات متوفرة وعلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

وحسب مواصفة الإيزو 9004-2 فإنه يمكن مراقبة جودة الخدمة من خلال مراقبة العملية التي تقدم بها، وتتمثل عملية تقديم الخدمة في إطار من الإجراءات والعمليات التي قد لا يراها الزبون بصورة كلية أو جزئية.

وتتحقق الجودة في تقديم الخدمة من خلال توفرها على مجموعة من المتطلبات والخصائص تخضع إلى تقييم الزبون، والحكم على جودة الخدمة التي يتلقاها، إضافة إلى اعتمادها كمعايير لمراقبة جودة الخدمة من طرف المؤسسة تتعلق هذه المتطلبات عموما بـ:[1]

- **خصائص كمية:** تتعلق بالطاقة الإنتاجية (عدد العاملين والمستلزمات المستخدمة في أداء الخدمة) ووقت انتظار الزبون (وقت أداء الخدمة وتسليمها).

- **خصائص نوعية:** تتمثل في أسلوب الاستجابة لطلب العميل، وسهولة حصوله على الخدمة، الراحة والاعتبارات الجمالية في تقديم الخدمة، والمصداقية والاتصال الفعال، إضافة إلى الحفاظ على صحة وسلامة وأمن الزبائن، واشعارهم بإمكانية الاعتماد على المؤسسة الخدمية وخدماتها.

وفي إطار تحديد خصائص ومتطلبات جودة الخدمة تفترض مواصفة الإيزو 9004-2 أن الزبائن يحددون بشكل صريح أو ضمني حاجاتهم ورغباتهم، التي يمكن فهمها والوفاء بها، وعلى ضوء هذه الحاجات يمكن وضع مجموعة من عناصر نظام الجودة الخاص بالمؤسسة الخدمية، والذي يمكن تطبيقه في جميع مجالات الخدمة الرئيسية، من خلال إرساء سياسة للجودة، والالتزام بها، مع ضرورة تهيئة آلية مستمرة لمراجعة هذا النظام وتحسينه.

2- توسع تطبيق ISO 9000 إلى مجال البيئة: مع تزايد طلبات الزبائن، وفي إطار المسؤولية الاجتماعية التي أصبحت جميع المؤسسات ملزمة بتأمينها امتدت أبعاد الجودة إلى ضرورة توفير الأمن في استخدام المنتج، وعدم ترك أية آثار سلبية على البيئة أو المحيط الذي تعيش فيه، لتنتقل بذلك الجودة من مجرد الاهتمام بجودة المنتجات والخدمات إلى الاهتمام بجودة البيئة التي تتحدد من خلال ثلاثة أبعاد أساسية:[2]

---

[01]- سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص ص 130 - 131.

[02]- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

- **الجودة المادية:** وهي تلك الجودة التي تتعلق بجميع مكونات البيئة المحيطة.
- **الجودة السلوكية:** وتتعلق بسلوك العاملين في المؤسسات المعنية بشؤون البيئة.
- **الجودة التفاعلية:** تتمثل في خطط التنمية المنفذة والمقترحة ومدى توافقها مع قدرات البيئة.

من أجل تحقيق هذه الأبعاد الثلاثة تم وضع نظام خاص بجودة البيئة، يهدف إلى قياس الأداء البيئي للمشروعات وفقا لمجموعة من المواصفات يطلق عليها اسم الإيزو 14000 التي تم إصدارها سنة 1996 وتهدف إلى:[1]

- التأكد من مدى التزام الهيئات والمؤسسات المختلفة بالقياسات البيئية الدولية الموحدة.
- تحقيق درجة عالية من التدقيق للأداء البيئي للمشروعات المختلفة لضمان عدم انحراف هذه المشروعات عن المسار البيئي الذي حدد لها.

وقد صدرت عن المنظمة الدولية للتقييس مجموعة من المعايير القياسية الموحدة لتستخدم كدليل تسترشد به الهيئات المختلفة في قياس درجة أدائها البيئي، تتمثل هذه المعايير في:[2]

- مجموعة المعايير التي تستخدم لقياس مدى حسن استخدام موارد البيئة داخل المشروع، بما يحافظ على هذه الموارد، وضمان استمرار قدرتها على العطاء.
- مجموعة المعايير التي تستخدم لقياس مدى المحافظة على البيئة المحلية للمشروع سواءا البيئة الهوائية أو المائية أو الأرضية.
- مجموعة المعايير التي تستخدم لقياس درجة التعامل الرشيد مع نفايات المشروع بكل أشكالها.
- مجموعة المعايير التي تستخدم لقياس درجة الوعي البيئي لدى العاملين بالمشروع.

ويتطلب تطبيق هذه المعايير من المؤسسة أن تتوفر على:[3]

- سياسة بيئية توضح اهتمام المؤسسة بأدائها البيئي.
- أهداف بيئية مبنية على المصادر الهامة المؤثرة على البيئة.
- برنامج لتحقيق السياسة والأهداف البيئية.
- إجراءات مناسبة لمراقبة الأنشطة والعمليات والخدمات.
- إجراءات لمراقبة النظام بصفة دورية.

---

(1)- Jean- François Nanterme**, Gestion de la qualité: La certification,** PP 21-22. Sur site d'internet : http://www.univ-nancy2.fr , consulté le 14/05/2003.

(2) – محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

(3)– المرجع نفسه، ص 282.

إضافة إلى هذا فإن تطبيق المعايير البيئية، وتوفر المؤسسة على الاستعدادات السالفة الذكر سيضمن لها تحقيق الفوائد والمزايا التالية:[1]

– تحقيق التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية بما يقلل من المخالفات التي يمكن أن تتحملها المؤسسة في حالة عدم الالتزام بتلك القوانين.

– تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الجيد للموارد البيئية، بالشكل الذي يمكن من تقليل النفايات وتخفيض رسوم التأمين.

– فتح أسواق جديدة، حيث يؤدي زيادة الوعي البيئي لدى المؤسسة إلى الرفع من فرص التعاون المشترك في الأسواق الدولية، والتغلب على العديد من عقبات التبادل التجاري.

– الالتزام بالأداء البيئي المرتفع يساهم في زيادة الثقة بالمؤسسة، وخلق علاقة تجارية جيدة مع المساهمين والعاملين، وفي مقابل ذلك يؤدي ضعف الأداء البيئي إلى فقدان العملاء والإساءة إلى سمعة المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية وفوائد الحصول على شهادة الإيزو 9000

لقيت معايير الإيزو 9000 اهتماما عالميا كبير، وأصبحت تستعمل من أجل الحصول على شهادة تثبت تطابق نظام إدارة الجودة في المؤسسة مع المتطلبات الواردة في هذه المواصفات. وعليه أصبحت شهادة الإيزو 9000 مطلبا تجاريا، وشرطا أساسيا للمنافسة، خاصة في ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية حيث أصبحت هذه الشهادة بمثابة جواز سفر للبضائع المحلية الموجهة للتصدير، ومقياسا للمنافسة لدخول مناقصات تنفيذ المشاريع على المستوى الوطني والدولي. وفي هذا الصدد يقول Juran: "أنت لست مجبرا على تطبيق الإيزو9000 لكن بقاؤك غير مضمون".[2]

ومما لا شك فيه فإن هذه المقولة ستزيد من الرغبة لدى المؤسسات في إرساء أنظمة إدارة الجودة الإيزو9000 والحصول على شهادة بالمطابقة، لما لها من فوائد ومزايا تمس المؤسسة وجميع المتعاملين معها. ويمكن أن يشمل التأثير الإيجابي لإدخال أنظمة جودة فعالة بالنسبة لثلاثة أطراف فاعلة في تحقيق النظام تتمثل في:[3]

---

[01]– محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 282.

[2] – رضا صاحب أبو حمد آ ل علي وسنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 180.

[3]– للتوسع أكثر أنظر :

– أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 16– 20.

– رضا صاحب أبو حمد آ ل علي وسنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 180– 182.

– أديجي باديرو، مرجع سبق ذكره، ص 33

أولا: بالنسبة للمؤسسة

إن التزام المؤسسة بتطبيق متطلبات الإيزو9000 يمكنها من تحقيق العديد من المزايا منها:

1- الرفع من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، من خلال تحسين عمليات التصنيع، وزيادة إنتاجية العاملين.

2- تحسين الأداء في عملية صنع القرار، من خلال تزويد الإدارة بما تحتاجه من معلومات لصنع القرارات السليمة بالاعتماد على المراجعات الداخلية، والتوثيق السليم للبيانات.

3- تحقيق التحسين المستمر للجودة، ولعمليات المؤسسة ككل، من خلال إرساء الإجراءات التصحيحية التي تمنع وجود الأخطاء بدلا من اكتشافها بعد حدوثها.

4- توثيق العلاقات بين العملاء والموردين، من خلال تهيئة أرضية مشتركة لمناقشة قضايا الجودة ذات الاهتمام المشترك.

5- تقليل التكاليف من خلال تقليل نسبة المنتجات التالفة والفضلات.

6- زيادة القدرة التنافسية وتحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن وباقي المتعاملين.

7- فتح الفرصة أمام المؤسسة لدخول الأسواق العالمية والأسواق التي تشترط في الأطراف التي تتعامل معها حصولها على شهادة الإيزو9000 .

8- يمكن للمؤسسة أن تستعمل الشهادة المحصل عليها لأغراض الدعاية، من أجل الحصول على زبائن جدد، وهذا من شأنه أن يحسن من حجم المبيعات.

ويمكن الاستدلال على الفوائد المحققة من حصول المؤسسة على شهادة الإيزو من خلال التقرير التالي الذي أصدرته شركة لويدز لتأكيد الجودة (وهي عبارة عن مركز بريطاني يمنح شهادات الإيزو 9000) من خلال مسح أجرته على 400 شركة مسجلة لديها باعتبارها حاصلة على شهادة الإيزو في المملكة المتحدة، وقد كانت نتائج هذا التقرير كما يلي:

- ترأي 67 % من المؤسسات أن مدخل الإيزو كان أساسا لتهيئة نظم جودة فعالة والحفاظ عليها.
- اكتشف 39 % من مديري الشركات أن مزايا الإيزو الداخلية كانت أعظم فائدة من مزاياها الخارجية.
- أوضح 86 % أن نظم جودة الإيزو9000 حسنت من السيطرة الإدارية.
- رأى 73 % أن نظم جودة الإيزو مكنتهم من تقديم خدمة أفضل لعملائهم، وأكدت الانسجام بين ما قدم للعملاء وبين توقعاتهم.

- أشار 69 % أن أنظمة الإيزو9000 قد حسنت الإنتاجية، وفتحت أمامها أسواقا كانت مغلقة قبل ذلك.
- يرى 63 % منهم أن الحصول على شهادة الإيزو يعد أداة تسويقية فاعلة، و49% يعتبرونها قد مكنتهم من توسيع النصيب السوقي.

ثانيا: بالنسبة للعاملين في المؤسسة

يؤدي تطبيق الإيزو إلى تحقيق العديد من المزايا والإيجابيات بالنسبة للعاملين،أهمها ما يلي:

1- رفع مستوى أداء العاملين بسبب التدريب المستمر على الأنشطة المؤثرة على الجودة.

2- يمنح نظام جودة الإيزو العاملين القدرة على ضبط عملياتهم الإنتاجية، كما تمكنهم المواصفة من تحديد وتخطيط المهام والأساليب الأخرى للأداء للحصول على نتائج صحيحة.

3- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إعطائهم الشعور بالثقة والفخر بسبب وجود شهادة تؤكد أن مؤسستهم تطبق نظاما يرقى إلى المستويات القياسية العالمية.

4- إضافة إلى أن عملية توصيف الوظائف الناتجة عن تطبيق نظام الإيزو9000 تسمح للعاملين بالحصول على رؤية واضحة لأدوارهم وأهدافهم المطلوبة منهم، مما يمكنهم من رفع إنتاجهم وتحسين نوعية أدائهم.

5- تطوير ثقافة الجودة في المؤسسة، وخلق جو عمل أفضل وتقوية التعاون والاتصال بين مختلف العاملين.

ثالثا: بالنسبة لزبائن المؤسسة

يوفر حصول المؤسسة على شهادة الإيزو9000 بالنسبة لزبائنها الحصول على المزايا التالية:

1- ضمان حصولهم على مستوى جودة مقبولة بشكل دائم، مما يدعم ثقتهم ورضاهم على منتجات المؤسسة ويضمن وفاءهم.

2- إعطاء الثقة للزبون بأن ما يحصل عليه من منتجات يستجيب للخصائص المطلوبة، إضافة إلى زيادة ثقته في قدرات المؤسسة على الارتقاء بمستوى التزاماتها المتعلقة بالجودة.

وأخيرا فإن حصول المؤسسة على الشهادة يعتبر وسيلة للاختيار والتمييز بين المؤسسات المتنافسة خاصة عند دراسة العروض.

وبالنظر إلى أهمية مواصفات الإيزو9000 والشهادات المسلمة مقابلها في تحقيق المزايا السالفة الذكر، وحفاظا على مصداقية هذه المواصفات فإنها تأخذ في اعتبارها التطور في الاحتياجات الداخلية

والخارجية للمؤسسات، وذلك من خلال مراجعتها بصفة دورية لتحديد أهم التغييرات التي ستمكنها من الاستجابة لهذه الاحتياجات الجديدة.

المطلب الرابع: مراجعة مواصفات الإيزو9000

حفاظا على مصداقية مواصفات الإيزو9000 في تقديم أسس ومبادئ لإدارة الجودة قادرة على تقديم منتجات بالجودة المطلوبة وانسجاما مع النظام الرسمي المتبع في هيئة التقييس الدولية الذي يتضمن مراجعة جميع المواصفات التي تصدرها اللجنة التقنية ISO/TC176 كل خمس سنوات على الأقل تم تسجيل أربع مراجعات لمواصفات الإيزو منذ صدورها إلى يومنا هذا، تجسدت في إصدار طبعة ثانية للمواصفات سنة 1994 وطبعة ثالثة سنة 2000، وطبعة رابعة سنة 2008، وطبعة خامسة سنة 2015.

أولا: المراجعة الأولى طبعة 1994

أول مراجعة خضعت لها مواصفات الإيزو9000 كانت في شهر أوت من سنة 1994، الهدف منها تطوير نصوصها من خلال تصحيح الأخطاء المكتشفة أثناء تطبيق مواصفة الإيزو لسنة 1987، وقد شكل le rapport vision 2000 الصادر سنة 1990 نقطة الانطلاق في عمليات المراجعة [1]. وقد تضمن هذا التقرير الوقوف على أهم جوانب القصور في مواصفات الإيزو9000 لسنة 1987، إضافة إلى التوصية بضرورة تطوير وتحسين هذه المواصفات من أجل استجابتها إلى مجموع متطلبات التصنيفات الأربعة من المؤسسات والمتمثلة في:

- المؤسسات التي تنتج المنتجات المادية.
- المؤسسات العاملة في مجال الإنتاج المستمر.
- المؤسسات العاملة في مجال البرمجيات.
- المؤسسات العاملة في مجال الخدمات.

ذلك لأن مواصفات الإيزو1987/9000 طبقت خلال هذه الفترة في إطار تأكيد جودة المنتجات فقط وتعتبر الخدمات في مثل هذه الحالة خدمات بسيطة ومرفقة بالمنتج نفسه، وبذلك فإن المعايير التعاقدية الإيزو9003/9002/9001 أصبحت غير ممكنة التطبيق في مجال الخدمات.

نظرا لهذه الاعتبارات فقد كانت هذه المواصفات موضوع مراجعة نتج عنها إصدار طبعة جديدة تعرف بمواصفات الإيزو9000 طبعة 1994.

---

[1] - Anne Gratacap et Pierre Médan , Op.cit, P423.

لقد سمحت التعديلات المدخلة على المواصفات بتوجيه نصوصها نحو الزبون، والاعتراف للهيئات المانحة باستعمال نصوص المواصفة في إطار شهادات الجودة. كما تم الاحتفاظ بنفس المعايير التعاقدية الإيزو9003/9002/9001 مع إضافة بعض القيود التكميلية. أما بالنسبة للمعايير غير التعاقدية فقد أسفرت المراجعة على ضرورة تقسيمها إلى معايير كما يلي:[1]

- بالنسبة للإيزو9000 نتج عن تقسيمه الإيزو1-9000/08-94 كمعيار لإدارة الجودة وتأكيد الجودة الجزء1 يتضمن إرشادات للاختيار واستعمال أحد معايير الإيزو التعاقدية.
- أما بالنسبة لمواصفات الإيزو9004 التي تسمح بإعداد أنظمة الجودة فقد قسمت إلى:
  - الإيزو1-9004/08-94 -إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة- الجزء 1، إرشادات.
  - الإيزو2-9004/08-94 -إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة- الجزء 2 متعلق بالخدمات.
  - الإيزو4-9004/08-94 -إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة- الجزء4 يتضمن إرشادات من أجل تحسين الجودة.

ومن خلال هذه التقسيمات يمكن تحديد أهم الفوائد الناتجة عن استخدام معايير الإيزو9000 طبعة 1994 كما يلي:[2]

- باستعمال معيار الإيزو1-9000 تتمكن المؤسسة من فهم الفلسفة التي تبنى عليها هذه المعايير.
- وتتمكن المؤسسة من بناء نظام إدارة الجودة باستعمال الأجزاء المكونة لمعايير الإيزو9004.
- ولإثبات قدرة المؤسسة في الإدارة والتسيير لأنظمة الجودة يتم استعمال أحد معايير الإيزو9003/9002/9001.
- ويمكن تحسين نظام إدارة الجودة بالاعتماد على نتائج التدقيق الداخلي والخارجي للجودة، وذلك وفقا لما أقرته مواصفة الإيزو10011.

بالرغم من التعديلات المدخلة على الطبعة الجديدة لمواصفات الإيزو9000 لسنة 1994 إلا أن هذه الأخيرة مازالت تحتوي على بعض نقاط الضعف تمثلت أهمها في:[3]

- ترك الحرية للمؤسسة في اختيار تطبيق التقنيات الإحصائية يؤدي إلى إهمالها كلية من قبل المؤسسة.
- إن معايير الإيزو9003/9002/9001 تحدد ضمن متطلباتها ما يجب فعله دون أن تحدد الوسائل التي يجب اتخاذها من أجل تحقيق الأهداف المحددة، على سبيل المثال فإن المواصفة تحدد ما يجب

---

(1) - Jean- François Nanterme, Op.cit, P19.
(2) - Ibid, P20.
(3) - Anne gratacap et pierre Médan, Op.cit, P418.

أن تفعله المؤسسة في إطار مراجعة العقود (تعريف متطلبات الزبون، صحة الوثائق، قدرة المورد على احترام متطلبات العقد)، إلا أنها لا تبين النماذج العملية التي يجب وضعها من أجل احترام المواصفة.

واستجابة لهذه الانتقادات خضعت مواصفة الإيزو9000 إلى مراجعة ثانية سنة 2000 .

ثانيا: المراجعة الثانية طبعة 2000

خضعت مواصفات الإيزو9000 إلى مراجعة ثانية خلال سنتي 1999 و2000 نتج عنها إصدار طبعة جديدة في ديسمبر 2000. وتكمن أهمية هذه المراجعة في مواجهة التغيرات التي عرفتها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات. إلا أن الدافع الأساسي وراء إجراء هذه التعديلات كانت نتائج المسح الذي أجرته اللجنة التقنية المكلفة بتعديل المواصفات، شمل هذا المسح 1120 مستخدما لمواصفات الإيزو، وكانت أهم المتطلبات الرئيسية ما يلي:[1]

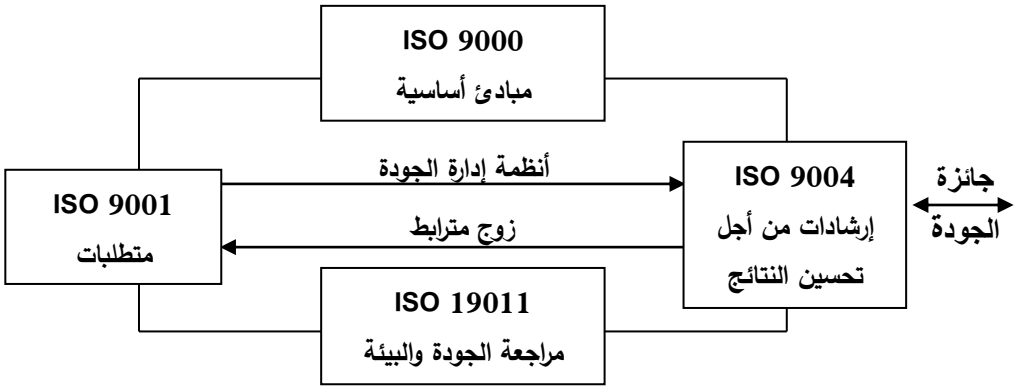
- يجب أن تكون المواصفة المعدلة أكثر توافقا مع مواصفة أنظمة إدارة البيئة الإيزو 14000.
- التطور السريع في أساليب الإدارة داخل المؤسسة، حيث أصبح أسلوب الإدارة بالعمليات يحتل مكانة جد هامة كأسلوب جد متميز، أوجب ضرورة أن تكون المواصفة مبنية على نموذج العمليات.
- إعطاء حرية أكبر لمستخدمي هذه المواصفات في حذف المتطلبات التي لا تنطبق مع المؤسسة تبعا لطبيعة الأعمال فيها.
- ضرورة تضمين المواصفة المعدلة ما يشير صراحة إلى تبني مفهوم التحسين المستمر.
- أن تساهم المواصفة الجديدة في تعميم مبدأ التقييم الذاتي.
- أن تتناسب المواصفة الجديدة مع المؤسسات باختلاف أنواعها، أحجامها وأنشطتها.
- تحسين وتسهيل قراءة المعايير لمساعدة المؤسسة على وضع مسعى الجودة دون الحاجة للرجوع إلى أخصائيين.

واستجابة من المنظمة العالمية للتقييس لهذه المتطلبات قامت اللجنة التقنية ISO/TC176 بإدخال العديد من التحسينات والتعديلات أهمها:

1- **تبسيط مواصفات الإيزو9000:** حيث تم وضع أربع مواصفات أساسية كما يبينها الشكل التالي:

[1] -Anne gratacap et pierre Médan, Op.cit, PP 423 - 424.

الشكل (26): مواصفات الإيزو2000/9000.



Source : Anne Gratacap et Pierre Médan, Op.cit, P427.

وقد صممت مواصفات الإيزو2000/9000 بالاعتماد على القواعد المنطقية لحلقة ديمنج، حيث يمكن توضيح تطبيقاتها في إطار عمليات التقييس وإعداد المواصفات كما يلي:[1]

- « P » : plan حيث يتم استعمال الإيزو9000 من أجل فهم نظام إدارة الجودة من خلال المبادئ الأساسية والمصطلحات.

-« D » : DO ;يتم استعمال الإيزو9004 من أجل بناء نظام إدارة الجودة بالاعتماد على الخطوط الإرشادية التي من خلالها يتم تحسين النتائج.

-« C » : check ويتم إثبات قدرة النظام المطبق على توفير خدمات ومنتجات ذات جودة مقبولة من طرف الزبون من خلال التطابق مع متطلبات مواصفة الإيزو 9001.

-« A » : Act حيث يتم التحسين بواسطة الإيزو19011 أسلوب مراجعة نظام إدارة الجودة والبيئة.

ويأتي وضع سلسلة المواصفات القياسية الإيزو19011 نتيجة لبحث منظمة الإيزو عن التوافق مع مواصفات أنظمة الإدارة الأخرى، بعدما كان التفاعل في السابق بين أنظمتها غير واضح.

2-اقتراح أدوات إدارة حقيقية: يضمن التصميم الحالي لمواصفات الإيزو9000 لمستعمليها باستخدامها كأدوات إدارة متكاملة ذلك لأنها:

- سهلة التطبيق وبسيطة الفهم.
- تعكس حقيقة الممارسات العملية للمؤسسة في مجال إدارة الجودة.

[1] - Stéphane Mathieu **, normes qualité ISO 9000, version 2000** : AD 1740 technique de l'ingénieur, traité l'entreprise industrielle, Paris, P5.

– تضمن الاستمرارية مع مواصفات الإيزو9000 طبعة 1994.

– ضرورية للمؤسسة بحيث يظهر تأثيرها بوضوح على النتائج المرتبطة برضا الزبائن، وفعالية التحسين المستمر.

– تأخذ في اعتبارها إجمالي نشاطات المؤسسة، وتهدف إلى إرضاء جميع الجهات المهتمة من زبائن وموردين، ومساهمين، وعمال، والمجتمع ككل.

وبذلك فإن مواصفات الإيزو2000/9000 تعطي تصورا شاملا لإدارة الجودة، كما تظهر كمعبر بالنسبة للمؤسسة التي ترغب في السير نحو جوائز الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

3– الاندماج في مواصفة واحدة للمتطلبات: أصبحت مواصفة الإيزو2000/9001 المواصفة الوحيدة في العائلة التي يمكن السعي للتوافق مع متطلباتها، لتحل بذلك مكان كل من مواصفات الإيزو9003/9002/9001 لسنة 1994، وقد شملت التعديلات المدخلة على المواصفة مستويين أحدها متعلق بمحاورها والآخر بمضمون نصها. فبالنسبة للتحسينات التي تم إدخالها على محاور المواصفة الجديدة تمثلت في إضافة محاور رئيسية تتمثل في:[1]

– **مسؤولية الإدارة:** تتمثل في الالتزام بتحديد سياسة الجودة التي تعكس الرؤية المستقبلية للمؤسسة معبرا عنها بأهداف واضحة لدى جميع المستويات.

– **إدارة الموارد:** من خلال تحديد الوسائل المادية والمالية بشكل مسبق لضمان تحقيق الأهداف، إضافة إلى توفير المعلومات، الاتصال، البني التحتية وحماية بيئة العمل.

– **تحقيق المنتج:** يمكن ضمان تحقيق منتج مطابق للمعايير من خلال استخدام أحسن الطرق من حيث الكفاءة والأداء الأمثل للوصول إلى النتائج المرغوبة.

– **القياس التحليل والتحسين:** يتعلق الأمر بقياس فاعلية العمليات، ثم تحليل نتائج تنفيذها للتحقق من مدى مطابقتها للأهداف، مع ضرورة إدخال الإجراءات التصحيحية والوقائية إذا تطلب الأمر ذلك. وضمن هذا المحور تم إضافة مفردة جديدة تشمل عملية تقييم رضا الزبون لتعطي بذلك البيانات اللازمة لعملية التحسين المستمر، من خلال استعمال الأساليب والطرق الإحصائية لقياس رضا الزبون، وتحسين الاتصال بين المؤسسة وزبائنها، وبالتالي التحديد الدقيق لمتطلباتهم وتوقعاتهم.

---

[01] – رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 229 – 231

وفيما يتعلق بالتحسينات التي أدخلت على نص مواصفة الإيزو2000/9001 فقد تمثلت في إيجاد علاقة واضحة بين مختلف محاورها بعد أن كانت مستقلة، فضلا عن تشكيلها لعلاقة تكاملية ومنسجمة مع مواصفة الإيزو2000/9004 كزوج مترابط ومتناسق من المعايير، حيث يهتم الإيزو9001 بالمتطلبات المتعلقة بنظام إدارة الجودة الذي سيتم استعماله من طرف المؤسسة داخليا في إطار تعاقدي، أو من أجل الحصول على شهادة الإيزو، ويركز أساسا على فاعلية نظام إدارة الجودة وإرضاء متطلبات الزبائن،أما الإيزو9004 فتقدم إرشادات متعلقة بتشكيلة واسعة من أهداف نظام إدارة الجودة والتي لا تتوفر في الإيزو9001 وخاصة تلك المتعلقة بالتحسين المستمر للأداء العام وفاعلية المؤسسة

4- وضع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقا لمواصفة الإيزو2000/9001: خلال التعديلات التي شملت مضمون نص مواصفة الإيزو2000/9001 ومن أجل توجيه المؤسسات لإنشاء أنظمة إدارة الجودة الشاملة تم تطوير ثمانية مبادئ للإدارة بالجودة الشاملة تتمثل في:[1]

4-1- التركيز على العميل: ليصبح مركز اهتمام ومحور عمل المؤسسة.

4-2- التزام الإدارة: بوضع سياسة واضحة للجودة تعكس الأهداف والتوجيهات، وتخلق البيئة الداخلية للتنظيم وذلك ضمن متطلبات محور مسؤولية الإدارة.

4-3- إشراك العاملين: من خلال التركيز بشكل كبير على تركيبة الموارد البشرية، ويتجسد هذا المبدأ ضمن متطلبات محور إدارة الموارد.

4-4- اعتماد أسلوب الإدارة بالعمليات: من خلال تحديد العمليات اللازمة لتحقيق الأهداف، والانطلاق من مهفوم بسيط مفاده أن المؤسسة تتشكل من سلسلة من العمليات والنشاطات المترابطة مع بعضها البعض يجب تحديدها وإدارتها.

4-5- استخدام أسلوب للأنظمة المتكاملة: ضمن مفهوم مدخل النظم، من خلال تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة، إضافة إلى وضع هيكل متميز من أجل الوصول إلى تحقيق الفعالية في نتائج المؤسسة.

4-6- التحسين المستمر: الذي أصبح من ضمن متطلبات المواصفة الجديدة، يهتم بتحديد الإجراءات الوقائية أكثر من مجرد علاج الأخطاء بعد وقوعها، وتطوير وتحسين نتائج المؤسسة بشكل مستمر.

---

[01] للتوسع أكثر أنظر:

- رضا صاحب أبو حمد آ ل علي وسنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 227.

-Direction du conseil et de la formation centre Est d'Annaba, formation 2ème cycle Op.cit, P17.

4-7- اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق: بالاعتماد على نظام فعال للمعلومات والتغذية العكسية والتحليل المنطقي للبيانات والمعلومات باستخدام التقنيات العلمية.

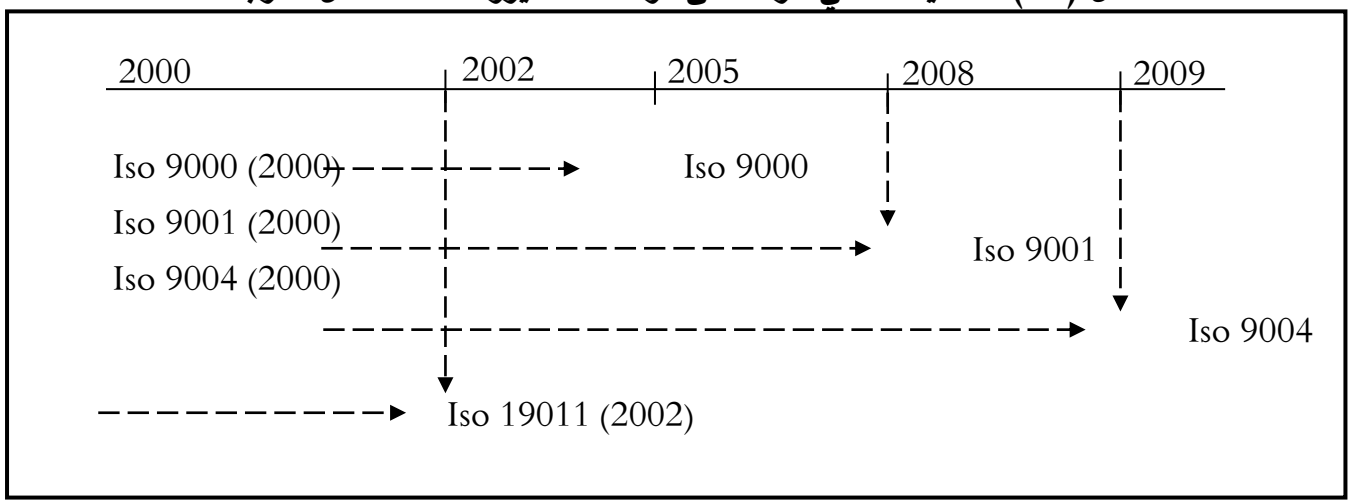
4-8- إيجاد علاقة متبادلة مع الموردين: تظهر في شكل شراكة بين المؤسسة وموردیها.

ومنه فالطبعات الجديدة أصبحت تأخذ في اعتبارها المتطلبات الحالية لبيئة الأعمال، حيث أصبح بإمكان المؤسسات تحقيق التكامل بين المتطلبات الفنية والمتطلبات الاجتماعية، إضافة إلى توجيه إدارتها والعاملين فيها باتجاه إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: المراجعة الثالثة طبعة 2008

قامت اللجنة التقنية ISO/TC176 بمراجعة ثالثة لبعض مواصفات هذه السلسلة، خلال الفترة الممتدة من 2005إلى 2009، وترتب عنها حلول مواصفات جديدة محل المواصفات التي كانت موجودة من قبل مثلما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (27): التعديلات التي طرأت على مواصفات الايزو 9000 خلال المراجعة الثالثة



المصدر: منصف ملوك،(2010/2009): **أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية: حالة المواصفة(2000) ISO 9000 دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير،تخصص: التقنيات الكمية في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص26.

لم تحمل المواصفة الإيزو9000 :2005 أي تعديل على مبادئ إدارة الجودة التي بقيت دون تغيير نفس الشيئ تقريبا بالنسبة للمصطلحات، حيث لم تمس سوى مصطلحات التدقيق بالنسبة للمواصفة الإيزو 9001:2008.

وقد مست التعديلات التي جاءت خلال هذه المراجعة تحديدا المواصفة القياسية الإيزو 9001 ، حيث لم تأت هذه الأخيرة بمتطلبات جديدة، وإنما جاءت لإزالة أي غموض فيما يتعلق بمتطلبات نظام إدارة الجودة في مواصفة الإيزو 2000:9001، وإضافة المزيد من الوضوح إلى بنودها، وتعزيز التوافق مع الإيزو 14001 لسنة 2004.

ولا تشمل هذه المواصفة الدولية (الإيزو 9001 :2008) متطلبات تخص أنظمة إدارة أخرى مثل: إدارة البيئة، إدارة الصحة والسلامة المهنية، الإدارة المالية، وإدارة المخاطر، ومع ذلك فإنها تمكن المؤسسة من تكامل نظام الجودة قيها مع متطلبات أنظمة الإدارة ذات العلاقة، ومن الممكن للمؤسسة أن توائم أنظمة الإدارة الموجودة لكي تقيم نظام إدارة جودة ينسجم مع متطلبات هذه المواصفة الدولية.

رابعا: المراجعة الرابعة طبعة 2015:

آخر مراجعة خضعت لها مواصفات الإيزو 9000 كانت خلال الفترة الممتدة من سنة 2014 إلى سنة 2015، نتج عنها إصدار سلسلة جديدة من المواصفات في شهر سبتمبر 2015، وتعتبر سنة 2016 بداية الفترة الانتقالية بالنسبة للمؤسسات التي يتطابق نظام إدارة الجودة لديها مع المواصفة القياسية الإيزو 9001 لسنة 2008 لإحداث التغييرات المطلوبة في هذا النظام، وجعله يتوافق مع متطلبات المواصفة الجديدة الايزو 9001 لسنة 2015، والحصول على شهادة تثبت هذا التطابق في نهاية الفترة الانتقالية التي حددت بشهر سبتمبر من سنة 2018.

ومن الأسباب التي أدت إلى مراجعة مواصفات الإيزو 9000 لسنة 2008، وإصدار المواصفات الجديدة الايزو 9000 لسنة 2015 مراعاة الضوابط التي تحكم عمل المنظمة الدولية للتقييس والقاضية بالمراجعة الدورية للمواصفات والتي تتم كل خمس (05) سنوات، ورغبتها في وضع هيكلة موحدة للمواصفات، وضمان استمرار الملائمة والتطبيق، وتوافقها مع النظم الإدارية الأخرى، وتعزيز قدرة المؤسسات لإرضاء عملائها. وقد مست التعديلات التي طرأت على مواصفات الإيزو 9000 لسنة 2008 أربعة محاور رئيسية هي:

1- إدخال مفهوم جديد يعرف بالتفكير المبني على المخاطر أو إدارة المخاطر: فالمخاطرة هي تأثير عدم اليقين (عدم المعرفة) على النتائج المتوقعة، ويتم التعبير بالنتائج لحدث واحتمالية الحدوث، هذا التأثير قد يكون ايجابيا أو سلبيا. وفي العادة تعتبر المخاطرة شيا سلبيا، لكن في بعض الأحيان يمكن اعتبارها فرصة للمؤسسة.

أمـا إدارة المخـاطر أو التفكيـر المبنـي علـى المخـاطر فهـو أسـلوب لتحديـد المخـاطر والفـرص التـي قد تواجه المؤسسة داخليا وخارجيا، ومحاولة تقليل المخاطر أو منعها، والاستفادة من الفرص المتاحة لصـالح المؤسسـة. وفـي هذا الإطـار يمكن للمؤسسات استعمال المواصفة الإيزو 31000 كدليل إرشادي لعملية إدارة المخاطر. ويظهر التفكير المبني على المخاطر في مواصفة الإيزو 9001 لسنة 2015 في البنود التالية: البند رقم 4: (السياق)، البند رقم 5(القيادة)، البند رقم 6:(التخطيط)، البند رقم 8:(التشغيل) البند رقم 9:(تقييم الأداء)، والبند رقم 10: التحسين).

ويؤدي تطبيق مبدأ التفكير المبني على المخاطر إلى تحقيق فوائد في المؤسسة هي:

- زيادة المعرفة والاستعداد للتعامل مع المخاطر.
- تقليل احتمالية الإخفاق، وزيادة احتمالية تحقيق الأهداف.
- الوقاية تصبح عادة وثقافة في المنظمة.
- ضمان ثبات تقديم المنتجات والخدمات بما يتوافق مع المتطلبات، وزيادة ثقة ورضا الزبائن

2- التعديل في بعض المصطلحات: تظهر أهم التعديلات التي مست المصطلحات الواردة في مواصفة الإيزو 9001 كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (10): المصطلحات التي تم تعديلها خلال المراجعة الرابعة لمواصفة الإيزو 9001

2008:ISO 9001	2015:ISO 9001
المنتجات	**المنتجات والخدمات**
الاستثناءات	**غير مستخدم، يستخدم بدلا منه (غير منطبق) وأيضا غير محدد ببند معين من المواصفة**
الوثائق والسجلات	**المعلومات الموثقة**
بيئة العمل	**بيئة تنفيذ العمليات**
المنتجات المشتراة	**المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية**
المورد	**المزود الخارجي**

Source: ISO/ DIS 9001 :2015.

تجدر الإشارة أن التعديلات التي مست المصطلحات الواردة في الجدول أعلاه تمثل فقط التعديلات الجوهرية المذكورة في مسودة المواصفة الدولية جدول B1، إلا أنه توجد العديد من المصطلحات التي تم الاستغناء عنها، وكذلك مصطلحات تم إضافتها.

3- التعديل في مبادئ نظام إدارة الجودة: شملت التعديلات المدخلة على مبادئ نظام إدارة الجودة ثلاث مستويات هي:

- يتعلق المستوى الأول بإضافة متطلبات جديدة هي: سياق المنظمة، تحديد المخاطر، المعرفة داخل المنظمة، خطط تحقيق الأهداف، ملكية مقدمي الخدمات والمنتجات، ضبط عملية المطابقة لنتائج العمليات.

-أما المستوى الثاني فيتعلق بمتطلبات تم إلغاؤها هي: دليل الجودة، ممثل الإدارة، الإجراءات الست الأساسية، الأفعال الوقائية.

-ويخص المستوى الثالث من التعديلات مجموعة من المتطلبات التي تم الاحتفاظ بها دون التغيير في اسمها، ومتطلبات أخرى احتفظ بها مع التغيير في اسمها وتظهر هذه في الجدول التالي:

الجدول(11): التعديلات في بعض المتطلبات خلال المراجعة الرابعة لمواصفات الايزو 9001

2008:ISO 9001	2015:ISO 9001
التركيز على العميل	**التركيز على العميل**
القيادة	**القيادة**
اندماج الإفراد	**مشاركة الأفراد**
مفهوم العمليات	**مفهوم العمليات**
مفهوم النظام في الإدارة	/
التحسين المستمر	**التحسين**
اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق	**اتخاذ القرارات استنادا على الأدلة**
علاقات تبادل المنفعة مع الموردين	**إدارة العلاقات**

Source: ISO/DIS 9001 :2015.

4- التعديل في الهيكل العام للمواصفة: أصبحت المواصفة الجديدة الإيزو 9001: 2015 تحتوي على 10 بنود بدلا من 08 بنو،د لتكون هيكلتها موافقة لـ " Annex SL" وهو عبارة عن تصميم جديد لنظم الإدارة يساعد على إنشاء مواصفات جديدة بشكل موحد يمكن من دمج المواصفات الجديدة مع القديمة في نظام واحد "Integrated System"على سبيل المثال تمت إعادة هيكلة مواصفة الإيزو 14001: 2015 وفقا لهذا التصميم .

ويظهر الهيكل العام للمواصفة الجديدة الإيزو 9001 ، وأهم التعديلات التي أدخلت عليه مقارنة بالمواصفة القديمة الإيزو 9001: 2008 كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (12): الهيكل العام لمواصفة الإيزو 9001: 2015

2008:ISO 9001	2015:ISO 9001
المجال	**مجال التطبيق**
المراجع القياسية	**المراجع القياسية**
العبارات والتعريفات	**العبارات والتعريفات**
نظام إدارة الجودة	**سياق المنظمة**
مسؤولية الإدارة	**القيادة**
إدارة الموارد	**التخطيط لنظام إدارة الجودة**
تحقيق المنتج	**الدعم**
القياس والتحليل والتحسين	**التشغيل**
/	**تقييم الأداء**
/	**التحسين**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد علىISO / DIS 9001:2015

يظهر من خلال الجدول التغيير الجدري الذي مس الهيكل العام لمواصفة الايزو 9001 ، ونظام إدارة الجودة المتضمن فيها، وبما أن الفترة الانتقالية التي حددت من طرف المنظمة الدولية للتقييس لإعادة تكييف نظام إدارة الجودة في المؤسسات بما يتوافق مع متطلبات المواصفة الجديدة الإيزو 9001: 2015 لم تنتهي، والمحددة كما سبق وأن ذكرنا بسبتمبر2018 لم تنتهي بعد، سيتم خلال العنصر الموالي تعريف وتحديد متطلبات نظام إدارة الجودة الذي جاءت به المواصفة القياسية الإيزو 9001: 2008.

المبحث الثاني: مفهوم نظام إدارة الجودة الإيزو9000

لقد تمثل الهدف الأساسي من تصميم مواصفات الإيزو9000، ومراجعتها بصفة دورية في إعادة بعث هذه الأخيرة وتطويرها بشكل ملحوظ يمتد لأبعد من تحقيق الجودة في المنتجات، ومن جهة أخرى فقد أصبح الهدف من وراء سعي المؤسسة للتوافق مع المتطلبات والإرشادات الواردة في مواصفات الإيزو9000 يتمثل في تجسيد مبادئ إدارة الجودة، في سبيل الارتقاء بها نحو أنظمة أكثر شمولا وتطورا.

وانطلاقا من هذه الحقائق يأتي هذا المبحث لتعريف مفهوم نظام إدارة الجودة الإيزو9000، أهم المبادئ التي يقوم عليها، عناصر النظام ومتطلباته ووثائقه.

المطلب الأول: تعريف نظام إدارة الجودة الإيزو9000

إن تحقيق الجودة في المؤسسة يتطلب أن تقوم هذه الأخيرة بتنظيم نفسها بطريقة تجعل مختلف العوامل التقنية، الإدارية، والبشرية التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على الجودة مخططة بطريقة جيدة ومتحكم فيها، يشكل هذا التنظيم ما يعرف بنظام الجودة.

ولمساعدة المؤسسة على وضع نظام للجودة، وإدارته بشكل فعال اقترحت منظمة الإيزو تشكيل نموذج لنظام إدارة الجودة يحتوي على مجموعة من المواصفات والمتطلبات، تقيم على أساسها أنظمة إدارة الجودة في أية مؤسسة خدمية كانت أو إنتاجية. تحتوي هذه المواصفات على الحد الأدنى لعناصر نظام إدارة الجودة الذي يمكن المؤسسة من تحقيق جودة مخرجاتها، بما يتوافق مع حاجات الزبائن.

عرفت المنظمة الدولية للمواصفات نظام إدارة الجودة الايزو 9000 في المواصفة (الإيزو 2000:9000) بأنه:" نظام يسمح بتوجيه والسيطرة على المنشأة في مجال الجودة".[1]

وعرف أيضا على أنه:" سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات ISO سنة 1987، والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي ينبغي أن تصممه، وتتبناه إدارة المؤسسة، للتأكد أن منتجاتها (سلع وخدمات) تتوافق أو تفوق رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين".[2]

---

[1]–عبد الكريم يحي برويقات ، فيصل بوطيبة ، مرجع سبق ذكره، ص 02.

[2] – سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص119.

ويعرف على أنه:"ذلك الإطار الذي يضم الهيكل التنظيمي، والمسؤوليات، والإجراءات المتخذة والعمليات الممارسة، والموارد اللازمة لإدارة الجودة، ويشمل مجموعة الأنشطة التي يمكن من خلالها التأكد من أن متطلبات الجودة قد تم الوفاء بها، وتساهم في تقديم ما يحتاجه، ويرغبه الزبائن بشكل مستمر".[1]

كما يعرف بأنه:"عبارة عن متطلبات، وإرشادات ينبغي على المنظمات التي تريد الحصول على شهادة المطابقة أن تطور وتوثق نظام الجودة المعتمد لديها بشكل متكامل، وشامل تحقق خلال استخدامه توفير متطلبات رضا المستهلك الأخير، أو المستعمل الصناعي".[2]

مما سبق يمكن القول أن نظام إدارة الجودة الايزو9000 هو عبارة عن سلسلة من المعايير والمواصفات التي تحدد الحد الأدنى من المستلزمات والمتطلبات التي يجب أن يستوفيها نظام إدارة الجودة بالمؤسسة ليكون فعال ومقبول عالميا.

ويتطلب وضع نظام إدارة الجودة من المؤسسة إتباع المراحل الأساسية التالية:[3]

- تحديد حاجات وتوقعات الزبائن، وجميع الأطراف الأخرى ذات الاهتمام.
- تحديد سياسة وأهداف الجودة.
- تحديد العمليات والمسؤوليات من أجل تحقيق أهداف الجودة.
- تحديد وتوفير الموارد الضرورية لتحقيق أهداف الجودة.
- تحديد الطرق اللازمة لقياس فعالية العمليات.
- تحليل نتائج القياسات المحصل عليها.
- الوقاية من حالات عدم المطابقة والقضاء على أسبابها.
- وضع عمليات التحسين المستمر للنظام والمحافظة عليه.

ويمكن تعريف هذه الخطوات بصورة شاملة من خلال تعريف المبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام إدارة الجودة الإيزو9000.

المطلب الثاني: مبادئ نظام إدارة الجودة الإيزو9000

يقوم نظام إدارة الجودة الإيزو9000 على ستة مبادئ أساسية تتضمن القيام بالأعمال التالية:[4]

---

[1]– أحمد سيد مصطفى، (2005): **إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000**، الطبعة الأولى، المجلد الأول، مطبوعات جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر ص 32.

[2]– خضير كاضم حمود وسلطان نايف أبو تايه، (2001): **متطلبات التأهيل لشهادة الايزو 9000**، مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع، عمان، ص27.

[3]- Direction du conseil et de la formation centre Est, d'Annaba, formation 2ème cycle, Op.cit, P10.

[4]– مأمون السلطي وسهيل إلياس، مرجع سبق ذكره، ص 31.

أولا: التنظيم

تتطلب مواصفات الإيزو9000 من المؤسسة تحديد مسؤوليات، وصلاحيات كل فرد، وعلاقاته التنظيمية والوظيفية مع الآخرين، من أجل التأكد من أداء جميع الأعمال بشكل صحيح وبعيدا عن الازدواجية.

ثانيا: توثيق نظام الجودة وضبط وثائقه

يتحقق هذا المبدأ من خلال كتابة كيفية أداء جميع العمليات والأنشطة المرتبطة بالجودة في المؤسسة، بحيث تكون منظمة ضمن وثائق خاصة تتمثل عموما في دليل الجودة، إجراءات، وتعليمات العمل، سجلات الجودة.

ومن الضروري أن تخضع هذه الوثائق للمراجعة، والمصادقة عليها، ونشرها في جميع المستويات الإدارية، وفي أوساط العاملين من أجل اجتناب القيام بأعمال مخالفة لما تم تحديده ضمن النظام الوثائقي للجودة.

ثالثا: الاحتفاظ بسجلات الجودة

يتمثل الهدف من الاحتفاظ بسجلات الجودة في استعمالها كدليل لإثبات أنه قد تم إتباع الإجراءات والتعليمات كما يجب سواء بالنسبة للجهات الخارجية المتمثلة في الزبائن والمدققين الخارجيين والهيئات المانحة، أو بالنسبة للجهات الداخلية المتمثلة في المدققين الداخليين التابعين للمؤسسة.

رابعا: التحقق من تنفيذ الأنشطة التي يتضمنها نظام الجودة

ويتضمن التحقق من مدى مناسبة التصميم، والتأكد من مطابقة المنتج أثناء عملية التصنيع مع المواصفات، وأخيرا مراجعة نظام الجودة من طرف إدارة المؤسسة للتأكد من فاعليته.

خامسا. متابعة مدى نجاح الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة

سواء تعلق ذلك بالمنتج أو بنظام الجودة يجب تحديد أسباب ظهور حالات عدم المطابقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، لمنع حدوثها مرة أخرى. وهنا يمكن تتبع الأسباب التي قد تؤدي إلى ظهور أية مشكلة، من خلال سجلات الجودة التي تم الاحتفاظ بها.

سادسا: تطوير الإجراءات وتحسين علاقات الاتصال بين الأقسام وداخل القسم الواحد

يتم ذلك اعتمادا على المعلومات المرتدة، لمتابعة الأداء وقياسه، وفي حالة حدوث خطأ يجب رصده والتعلم منه، والعمل على عدم السماح بتكراره مرة أخرى. إضافة إلى هذا يجب التأكد من أن كل شخص يعرف ما هو مطلوب منه بدقة.

إن تحقيق هذه المبادئ الستة داخل أية مؤسسة يتطلب تأسيس أنظمة للجودة وإدارتها بشكل فعال بالتوافق مع مضمون ومتطلبات مواصفات سلسلة الإيزو9000، ومن أجل تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو9000 تم اقتراح وعلى إثر المراجعة الثالثة التي عرفتها هذه المواصفات نموذجا واحدا لنظام إدارة الجودة تسعى جميع المؤسسات للتوافق مع متطلباته، يتعلق الأمر هنا بنموذج مواصفة الإيزو2008/9001.

المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة الجودة في الإيزو9000

ينبغي على المؤسسة الراغبة في التوافق مع مواصفة الإيزو2008/9001 أن تسعى لعرض عناصر نظام إدارة الجودة لديها منسجمة مع متطلبات هذه المواصفة.

أولا: مفهوم متطلبات نظام إدارة الجودة الإيزو9000

تتمثل متطلبات نظام إدارة الجودة الإيزو9000 في مجموعة من الاشتراطات التي يجب على نظام إدارة الجودة في المؤسسة أن يلتزم بها قبل أن تتقدم هذه الأخيرة إلى الهيئة المانحة بطلب التسجيل.

وتظهر المتطلبات في عناصر نظام إدارة الجودة إما بشكل مصرح به من خلال عبارة تسبقها كلمة "يجب" أو بشكل ضمني، وضمن سلسلة مواصفات الإيزو9000 جاء التمييز ما بين المتطلبات والإرشادات الخاصة بنظام إدارة الجودة، والمتطلبات والإرشادات الخاصة بالمنتج. ويظهر بأن المتطلبات والإرشادات الخاصة بنظام إدارة الجودة الإيزو9000 تنطبق على مختلف المؤسسات التي تقدم منتجات من كافة فئات وأنواع المنتج ، ولكافة خصائص وجودة المنتج، حيث تركز على جودة الإجراءات وطرق تشغيل النظام الإنتاجي من الناحية الفنية، إلا أنها تتميز في هذه الحالة عن المواصفات الفنية للمنتج، وبذلك تعتبر متطلبات إدارة الجودة مكملة للمتطلبات الفنية للمنتج:[1]

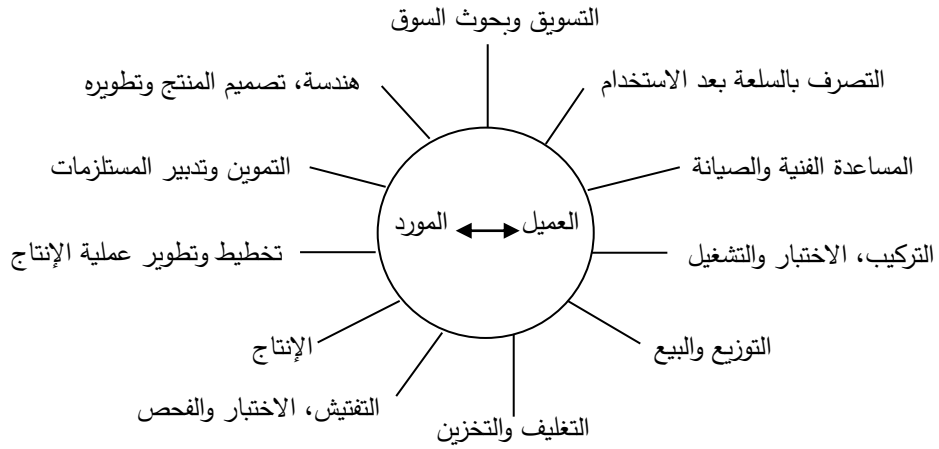
ثانيا: مضمون متطلبات نظام إدارة الجودة في الإيزو9000

لا تقتصر متطلبات نظام إدارة الجودة في الإيزو9000 على مستوى مراحل العملية الإنتاجية فقط وإنما تتعداها لتشمل جميع وظائف وأنشطة المؤسسة، التي لها تأثير على جودة المنتجات والخدمات، حيث

[01] – أحمد سيد مصطفى، **دليل المدير العربي إلى سلسلة الايزو9000**، مرجع سبق ذكره، ص 147.

تعتبر هذه الوظائف عناصر أساسية لضمان نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو9000 وتشكل مجتمعة ما يعرف بدائرة الجودة الشاملة والموضحة ضمن الشكل التالي:

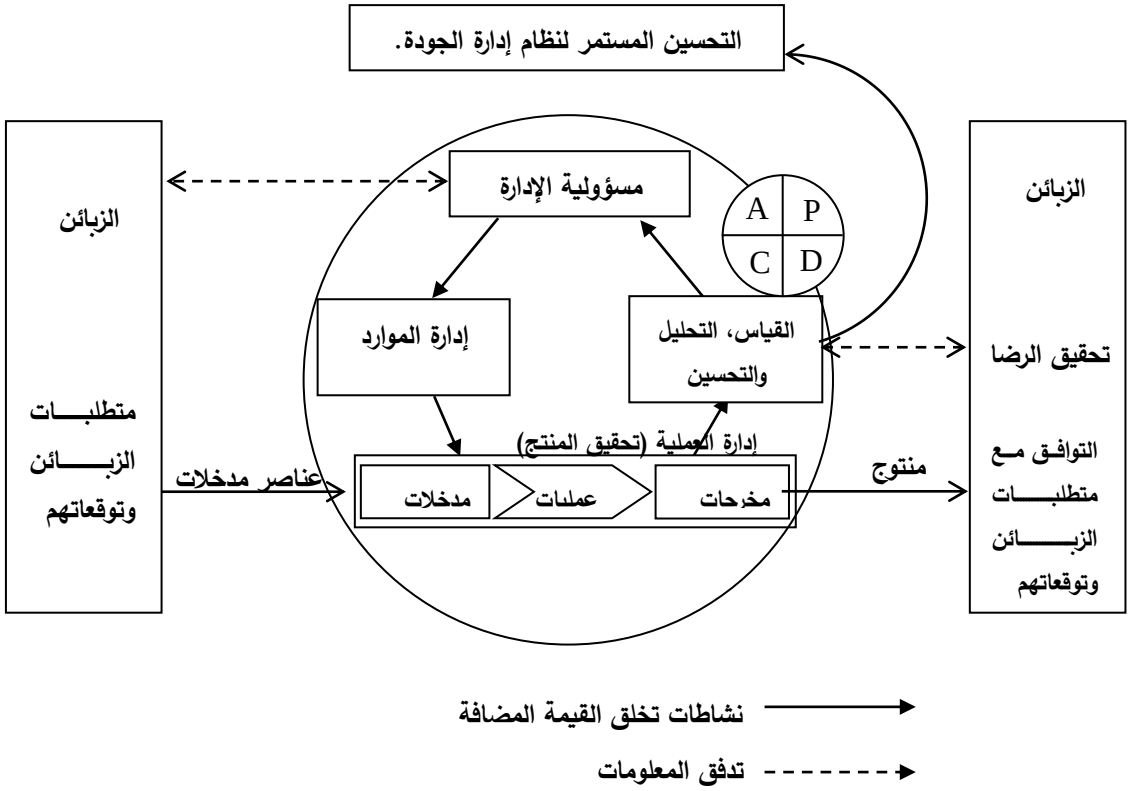
الشكل (28): دائرة الجودة الشاملة في المواصفة الإيزو9004



المصدر: أحمد سيد مصطفى، **دليل المدير العربي إلى سلسلة الايزو 9000**، مرجع سبق ذكره، ص61.

إن تفاعل هذه الأنشطة مع بعضها البعض سينتج عنه علاقة من نوع زبون – مورد، هذه العلاقة إذا تم ممارستها بشكل صحيح، وفي ظل سياسة وأهداف واضحة يصبح من السهل على المؤسسة وضع نظام للجودة، تطويره وإدارته بفاعلية. وتشمل متطلبات نظام إدارة الجودة الإيزو9000 جميع العناصر الواردة في مواصفة الإيزو2008/9001 مصنفة حسب مجالات عملها إلى خمس متطلبات رئيسية يظم كل منها مجموعة من العناصر. ومن أجل التشغيل الجيد للمؤسسة وتحسين أدائها تفترض هذه المواصفة ضرورة أن تقوم المؤسسة بتعريف وإدارة العديد من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض، كل نشاط يستعمل موارد وتتم إدارته بطريقة تسمح بتحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات يعتبر عملية، حيث مخرجات هذه العملية تستعمل كمدخلات لعملية لاحقة، ليبنى بذلك ما يعرف بنموذج العملية الذي يعكس تخطيطا بيانيا لتكامل أربعة محاور أساسية كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (29): نموذج إدارة الجودة المبني على أساس العمليات



Sourse: Segot Jaques et Gasquet Christophe, (2003) **: Assurer le passage à la norme ISO 9000 version 2000,** édition Afnor, Paris, P14.

يوضح هذا النموذج مدخلا لتكامل عمليات نظام إدارة الجودة في الاتجاه العمودي والاتجاه الأفقي لنصل بذلك إلى تحديد ما يعرف بعمليتي التكامل العمودي والتكامل الأفقي بأسلوب الدورة المغلقة.[1]

فبالنسبة للدورة العمودية تقوم الإدارة بتحديد متطلبات الزبائن في ظل مسؤولية الإدارة، وتحديد الموارد الضرورية ضمن تطبيقات إدارة الموارد، وتهيئة العمليات وتنفيذها وفقا لإدارة العملية، وأخيرا يتم قياس النتائج، تحليلها وتحسينها من خلال عمليات القياس، التحليل والتحسين، ويتم إغلاق هذه الدورة باستخدام المراجعة الإدارية، لنعود من جديد إلى مسؤولية الإدارة للموافقة على التغيير والمبادرة في التحسين.

أما بالنسبة للدورة الأفقية فإن النموذج يبنى على حقيقة أن الزبون يلعب دورا جوهريا في تحديد المتطلبات التي تشكل عناصر مدخلات لعمليات تحقيق المنتج، من خلال تحديد احتياجاته وتوقعاته بعدها تجري عمليات تحقيق المنتج أو الخدمة، وتقييم رضا الزبون عن مخرجات العملية. وتستخدم المخرجات

[1]– رضا صاحب أبو حمد آ ل علي و سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 229.

لتحسين مدخلات الزبون، مستكملين بذلك غلق دورة العمليات الأفقية، ووضع كافة متطلبات نظام الجودة لتحقيق المطابقة للمنتج أو الخدمة.

وتطبق حلقة Deming لتحسين جميع العمليات المكونة لنظام إدارة الجودة، هذه الحلقة يمكن تحديدها بالتتابع كما يلي:[1]

« P »: Plan : من خلال تحديد الأهداف والعمليات الضرورية لتقديم نتائج تتوافق مع متطلبات الزبون وسياسات المؤسسة.

« D » :DO : تطبيق العملية، وتوفير الموارد اللازمة لذلك.

« C »: Check : مراقبة، قياس وتحليل العمليات والمنتجات بالمقارنة مع السياسات والأهداف.

« A »: Act : مباشرة عمليات من أجل التحسين المستمر لأداء العمليات.

مما سبق يمكن القول أن نموذج إدارة الجودة المبني على العمليات يشير إلى تطبيق نظام من العمليات داخل المؤسسة وتحديد التداخلات الموجودة بينها وكيفية إدارتها.

تتمثل متطلبات نظام إدارة الجودة في مجموعة المبادئ التي يجب على نظام إدارة الجودة في المؤسسة الالتزام بها وهي:[2] الاهتمام بالزبون، القيادة، مشاركة العاملين، أسلوب الإدارة بالعمليات أسلوب النظام في الإدارة، التطوير المستمر،أسلوب الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات، علاقة المنفعة المتبادلة مع الموردين، وتتحدد متطلبات مواصفة الايزو 9001: 2008 كما يلي:[3]

1- **عناصر خاصة بنظام إدارة الجودة:** تظهر هذه العناصر ضمن المحور (4)، وتتضمن ضرورة أن تقوم المؤسسة بوضع، وتوثيق، والمحافظة على نظام إدارة الجودة، وتحسين فاعليته باستمرار وفق متطلبات هذه المواصفة القياسية. ويتكون هذا المحور من عدة عناصر فرعية هي:

- **العنصر (4-1)** متطلبات عامة

- **العنصر (4-2)** متطلبات الوثائق: وتؤكد على ضرورة توثيق نظام إدارة الجودة، مراقبة الوثائق، ومراقبة سجلات الجودة.

---

(1)- Projet de norme internationale ISO/DIS 9001:2007, P VIII. sus site d'internet : www.iso.org/tc176/sc20, consulté le 15/11/2008

(2)- Philipe Détrie, (2001) : **conduire une démarche qualité,** 2ème édition, édition d'Organisation, Paris, PP 23-24.

(3)- إسماعيل القزاز ، (2009): **التطبيق العملي للمواصفة 2008: ISO 9001 مع ملحق الترجمة العربية للمواصفة**، الطبعة الأولى، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، ص ص 3- 36 ، بتصرف.

2- عناصر خاصة بمسؤولية الإدارة: تظهر هذه العناصر ضمن المحور (5)، وتتجسد مسؤولية الإدارة في ضرورة قيام الإدارة العليا في المؤسسة بتقديم دليل ملموس على التزامها بتطوير، وتطبيق نظام إدارة الجودة، والمحافظة عليه، وتحسين فاعليته باستمرار. يتكون هذا المحور من عدة عناصر فرعية:

- **العنصر (5-1)** التزام الإدارة: يجب على الإدارة العليا تقديم دليل على التزامها نحو تطبيق، وتطوير نظام إدارة الجودة، والتحسين المستمر لفاعليته.

- **العنصر (5-2)** التركيز على الزبون: يجب على الإدارة العليا أن تضمن أن المتطلبات قد حددت، وأنها تعزز رضا الزبون.

- **العنصر (5-3)** سياسة الجودة: يتوجب على الإدارة العليا توثيق سياسة الجودة التي تحدد المبادئ الأساسية لتوجيه وقيادة الفعاليات ذات الصلة بالجودة على مستوى أي مؤسسة تطبق نظام الايزو للجودة.

- **العنصر (5-4)** التخطيط: يضمن التخطيط تحديد أهداف الجودة المطلوبة للمطابقة مع متطلبات المنتج وأن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس، ومرتبطة بسياسة الجودة.

- **العنصر (5-5)** المسؤولية والصلاحية والاتصال: تضمن الإدارة العليا في المؤسسة تحديد المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات وتوثيقها للعاملين الذين يخططون وينفذون ويتحققون من الأعمال المؤثرة في جودة منتجات وخدمات المؤسسة.

- **العنصر (5-6)** المراجعة الإدارية: تقوم الإدارة العليا بمراجعة نظام إدارة الجودة للمنظمة في فترات زمنية مخططة لضمان استمرار ملائمته وصلاحيته وفاعليته، تتضمن هذه المراجعة تحديد فرص التحسين والحاجة إلى التعييرات في نظام إدارة الجودة بما في ذلك سياسة وأهداف الجودة .

3- عناصر خاصة بإدارة الموارد: تظهر هذه العناصر ضمن المحور (6)، ويتعين على المؤسسة التحديد والتوفير في الوقت المناسب الموارد اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة والمحافظة عليه. تتعلق الموارد في مثل هذه الحالة بكل من التجهيزات، البنية التحتية ومحيط العمل والموارد البشرية وغيرها. يتكون هذا المحور من عدة عناصر فرعية:

- **العنصر (6-1)** توفير الموارد: على المؤسسة تحديد وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة والمحافظة عليه والتحسين المستمر لفاعليته، والتركيز على إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته.

- **العنصر (6-2)** الموارد البشرية: وهم الأفراد الذين يؤدون أعمالا تؤثر على مطابقة المنتج للمتطلبات يجب أن يكونوا ذوي كفاءة واختصاص، وعلى قدر من التعليم المناسب، والمهارات والخبرة.

- **العنصر (6-3)** البنية التحتية: على المؤسسة أن تحدد وتوفر وتحافظ على البنية الأساسية اللازمة للوصول إلى مطابقة المنتج، وتتضمن الأبنية وأماكن العمل، والتسهيلات، وتجهيزات عمليات الإنتاج والخدمات المساندة مثل النقل والاتصالات وأنظم المعلومات .

- **العنصر (6-4)** بيئة العمل: بيئة العمل هي تلك الظروف التي ينفذ فيها العمل وتشمل عوامل فيزيائية وبيئية، وعلى المؤسسة أن تقوم بتحديد وإدارة بيئة العمل اللازمة لتحقيق مطابقة متطلبات المنتج.

4- عناصر خاصة بالأنشطة المرتبطة بتحقيق المنتج: تظهر هذه العناصر ضمن المحور (7)، يتطلب نظام إدارة الجودة من المؤسسة التحكم في جميع العمليات والأنشطة المرتبطة بتحقيق المنتج، من أجل ضمان تطابقه مع المعايير المحددة، ولأجل ذلك فهي ملزمة بتحديد جميع العمليات المتعلقة بتحديد حاجات الزبون، تصميم وتطوير المنتج، وتوفير المشتريات الضرورية، التصنيع، القياس والاختبار، وأخيرا تسليم المنتج وتقديم الخدمة. يتكون هذا المحور من عدة عناصر فرعية:

- **العنصر (7-1)** التخطيط لتحقيق المنتج: يقصد به تخطيط وتطوير سلسلة العمليات اللازمة لتحقيق المنتج، ويتطلب تحديد أهداف الجودة ومتطلبات المنتج، والتحقيق والشرعية والمراقبة والقياس وعمليات الاختبار الخاصة بالمنتج، ومعايير قبوله، وكذلك السجلات اللازمة لتوفير أدلة تطابق العمليات والمنتجات المتحققة مع المتطلبات.

- **العنصر (7-2)** عمليات ذات العلاقة بالزبون: يتضمن هذا العنصر عددا من العمليات المطلوب القيام بها من قبل المؤسسة، والتي تخص تحقيق متطلبات الزبون، ومنها المتطلبات المحددة من قبل الزبون وتتضمن متطلبات التسليم، وفعاليات ما بعد التسليم، والمتطلبات غير المحددة من قبل الزبون كالمتطلبات القانونية والنظامية المتعلقة بالمنتج.

- **العنصر (7-3)** التصميم والتطوير: يتضمن تخطيط التصميم والتطوير، ومدخلات مخرجات التصميم والتطوير، ومراقبة تغيرات التصميم والتطوير، ومراجعة التصميم، والتحقق من التصميم والتطوير.

- **العنصر (7-4)** الشراء: يجب أن يكون للمؤسسة نظاما للسيطرة على المشتريات ضمانا لنظام الجودة ويتضمن هذا النظام تحديد مسؤولية الشراء، وتقييم ومراقبة أداء الموردين بشكل مستمر، والتحقق من أن المشتريات تتم وفق الجودة المطلوبة.

- **العنصر (7-5)** الإنتاج وتقديم الخدمة: يتضمن هذا العنصر ضبط عمليات الإنتاج والخدمات، وصحة تنفيذ عمليات الإنتاج والخدمات، والتمييز وحماية المنتج.

- **العنصر (7-6)** ضبط أجهزة المراقبة والقياس: ويتضمن معايرة أدوات الفحص والقياس الخاصة بالتفتيش والقياس والاختبار بشكل دوري، بهدف التحقق من سلامة نتائجها ودقتها، لذلك يجب توفير نظام للرقابة على جودة المعدات المستخدمة في أعمال التفتيش والقياس، ومعايرتها بشكل دوري.

5- القياس والتحليل والتحسين: تظهر هذه العناصر ضمن المحور (8)، تلتزم من خلالها إدارة المؤسسة بالتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة بالاعتماد على تحليل المعطيات والمعلومات المستخرجة من نتائج قياس ومراقبة عمليات الإنتاج، نتائج قياس ومتابعة رضا الزبون، بالإضافة إلى نتائج التدقيق الداخلي للجودة. واعتمادا على نتائج التحليل المتوصل إليها يتم وضع العمليات التصحيحية والوقائية الضرورية للمحافظة على النظام وتحسينه. يتكون هذا المحور من عدة عناصر فرعية:

- **العنصر (8-1)** عموميات: تقوم المؤسسة بتخطيط وتنفيذ فعاليات القياس والمراقبة والتحليل وتحسين العمليات اللازمة لإظهار مطابقة المنتج ونظام إدارة الجودة، والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.

- **العنصر (8-2)** المراقبة والقياس: تقوم المؤسسة كأحد معايير الأداء لنظام إدارة الجودة بمراجعة المعلومات المتعلقة برضا الزبون، وفيما إذا قد استجابت لمتطلباته، وأن تحدد الطرق لكيفية الحصول على هذه المعلومات واستخدامها.

- **العنصر (8-3)** التحكم في المنتج غير المطابق: تقوم المؤسسة بتشخيص المنتجات غير المطابقة للمتطلبات، والسيطرة عليها لمنع الاستخدام أو التسليم غير المقصود لها.

- **العنصر(8-4)** تحليل البيانات: تقوم المؤسسة بتحديد وجمع وتحليل البيانات المناسبة لتوضيح مدى ملائمة وفاعلية نظام إدارة الجودة، وتقييم التحسينات الممكنة، ويشمل ذلك البيانات المحصلة من فعاليات القياس والمراقبة، ويجب أن يوفر تحليل البيانات معلومات عن رضا الزبون، المطابقة مع متطلبات المنتج خصائص واتجاهات العمليات والمنتجات، وفرص إجراء الوقاية، وقدرة الموردين على توفير منتجات بالمواصفات المحددة في العقد.

- **العنصر(8-5)** التحسين: تقوم المؤسسة بشكل مستمر بتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة من خلال استخدام سياسة الجودة وأهداف الجودة، ونتائج التدقيق وتحليل البيانات، والإجراءات التصحيحية والوقائية والمراجعة الإدارية.

وتجدر الإشارة إلى أن متطلبات نظام إدارة الجودة في مواصفة الإيزو2008/9001 فقد وردت ضمن المحور الرابع منها، وتركز في مضمونها على ضرورة وضع وتوثيق وتطبيق نظاما لإدارة الجودة والمحافظة عليه، وتحسين فعاليته باستمرار. ونتيجة لذلك فقد جاءت متطلبات نظام إدارة الجودة مصنفة

ضمن مجموعتين أساسيتين: متطلبات عامة متعلقة بنظام إدارة الجودة، و متطلبات متعلقة بتوثيق نظام إدارة الجودة.

وتشمل كل مجموعة من المتطلبات ما يلي:

– **متطلبات عامة متعلقة بنظام إدارة الجودة:** تركز هذه المتطلبات على ضرورة وضع نظام إدارة الجودة والمحافظة عليه طبقا لمتطلبات مواصفة الإيزو 2008/9001 لذلك يجب على المؤسسة أن:[1]

- تحدد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقها في المؤسسة ككل.
- تحدد تسلسل وتفاعل هذه العمليات.
- تحدد المعايير والطرق الضرورية لضمان فعالية التشغيل والتحكم في هذه العمليات.
- تضمن توفير الموارد والمعلومات الضرورية لدعم تطبيق ومراقبة هذه العمليات.
- تراقب، تقيس وتحلل هذه العمليات.
- تنفيذ العمليات الضرورية من أجل الحصول على النتائج المخططة وتحسينها باستمرار.

وتجدر الإشارة أن العمليات الضرورية لنظام إدارة الجودة المشار إليها أعلاه يجب أن تتضمن عمليات من أجل النشاطات الإدارية، وتأمين الموارد، وإنجاز المنتج، والقياس، وحيثما تختار المؤسسة مصدرا خارجيا لإنجاز إحدى العمليات التي تؤثر على مطابقة المنتج للمتطلبات، يجب عليها أن تضمن ضبط مثل هذه العمليات ذات المصدر الخارجي ضمن نظام إدارة الجودة.

– **متطلبات متعلقة بضرورة توثيق نظام إدارة الجودة:** تركز هذه المتطلبات على ضرورة كتابة الإجراءات والطرق الرسمية التي ترشد العاملين في أداء العمل، حيث يؤدي التزام العاملين بهذه الطرق والإجراءات إلى ضمان أداء العمل بشكل جيد. كما أن المراجعات الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها تهدف إلى تحديد ما إذا كان هناك التزام بهذه الطرق والإجراءات من عدمه.وتندرج ضمن هذه المتطلبات أربع متطلبات فرعية تتمثل في:

- **متطلبات عامة:** تتعلق بتحديد نوع الوثائق التي يشمل عليها نظام إدارة الجودة في المؤسسة والمتمثلة في:[2]

– نصوص موثقة لسياسة الجودة وأهداف الجودة.

– دليل للجودة.

---

[1]– إسماعيل القزاز، مرجع سبق ذكره، ص 35.

[2]– المرجع نفسة، ص41.

- الإجراءات الموثقة والسجلات المطلوبة ضمن مواصفة الإيزو2008/9001.
- الوثائق بما في ذلك السجلات اللازمة للمؤسسة لضمان فاعلية التخطيط، والعمليات والسيطرة عليها.

وحيثما يرد مصطلح "إجراء موثق" ضمن مواصفة الإيزو2008/9001 فإن هذا يعني أن الإجراء موضوع، موثق ومطبق ومحافظ عليه.

كما يمكن أن يختلف توثيق نظام إدارة الجودة من مؤسسة إلى أخرى ويعود ذلك إلى:[1]

- حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها.
- درجة تعقيد العمليات والتفاعل بينها.
- كفاءة العاملين.

ويمكن أن يكون التوثيق بأي شكل أو نوع من الوثائق السالفة الذكر.

- **متطلبات متعلقة بدليل الجودة:** تتضمن هذه المتطلبات ضرورة أن تضع المؤسسة وتحافظ على دليل للجودة يحتوي على:[2]

- مجال نظام إدارة الجودة بما في ذلك تفاصيل ومبررات أية استثناءات.
- الإجراءات الموثقة الموضوعة لنظام إدارة الجودة أو الإشارة لمراجعها.
- وصف التفاعل بين عمليات نظام إدارة الجودة.
- وصف عناصر نظام إدارة الجودة الموضوعة بالتطابق مع محاور وبنود مواصفة الإيزو2008/9001

وأيا كانت طبيعة الوثائق المطلوبة في نظام إدارة الجودة يجب ضبطها وفقا للمتطلبات المحددة، وهذا ما يبرر أهمية المطلبين التاليين:

- **ضبط الوثائق:** تلتزم المؤسسة خلال هذا العنصر بضبط الوثائق المطلوبة في نظام إدارة الجودة وذلك وفقا للمتطلبات التالية:[3]

- المصادقة على الوثائق من حيث كفايتها قبل إصدارها.
- مراجعة وتحديث الوثائق حسب الضرورة والمصادقة عليها من جديد.
- التأكد من أن النسخ المناسبة من الوثائق القابلة للتطبيق متوفرة في نقاط الاستخدام.
- التأكد من أن الوثائق تبقى مقروءة ويمكن تمييزها بسهولة.

---

[1] – اسماعيل القزاز، مرجع سبق ذكره، ص 41.

[2]– المرجع نفسه، ص ص 42– 43.

[3]– المرجع نفسه، ص 48.

- التأكد من أن الوثائق ذات المصدر الخارجي مميزة، وأن توزيعها متحكم فيه.
- منع الاستخدام غير المقصود للوثائق الملغاة، وتمييزها بطريقة مناسبة في حالة الاحتفاظ بها.

- **ضبط السجلات:** السجل هو وثيقة تتضمن النتائج التي تم تحقيقها، أو تبين براهين الأنشطة التي تم تنفيذها، وهو مخرج تنفيذ نظام إدارة الجودة. تنشأ السجلات للبرهنة على المطابقة مع المتطلبات، وعلى فاعلية عمل نظام إدارة الجودة لذلك، يجب أن تبقى هذه السجلات مقروءة، يمكن تمييزها والرجوع إليها بسهولة، كما يجب وضع إجراء موثق لغرض تحديد الضوابط المطلوبة للتشخيص، والخزن، والحماية والاسترجاع والإتلاف.

ومن الواضح جدا من خلال تحديد مضمون متطلبات نظام إدارة الجودة حسب مواصفة الإيزو 9001 أن هذه المتطلبات تركز في جزئها الأكبر على ضرورة تحديد، وتعريف النظام الوثائقي للمؤسسة الذي يستند إليه مدققوا الهيئة المانحة في تقييمهم لنظام إدارة الجودة في المؤسسة.

المطلب الرابع: وثائق نظام إدارة الجودة الإيزو9000

تعتبر عملية توثيق نظام إدارة الجودة من أهم مراحل تأسيس النظام، وتطبيقه في المؤسسة. كما أن متطلبات نظام إدارة الجودة تركز على عملية التوثيق لإجراءات وطرق أداء العمل بالتوافق مع عناصر وبنود مواصفة الإيزو2008/9001. ويمكن تمييز وثائق هذه الأخيرة إلى وثائق مضبوطة وأخرى غير مضبوطة:[1]

تشير الوثائق المضبوطة إلى تلك الوثائق التي توجد بشأنها متطلبات خاصة ضمن عناصر وبنود المواصفة المطبقة، بحيث تصف كيفية تطويرها، مراجعتها والمصادقة عليها، إصدارها، استخدامها تعديلها حفظها وكيفية التخلص منها، وبالتالي تظهر هذه الوثائق معنية بتنفيذ متطلبات العنصر (4-2-3) ضبط الوثائق، ومتطلبات العنصر (4-2-4) ضبط السجلات من مواصفة الإيزو2008/9001.

في حين تظهر الوثائق غير المضبوطة متعلقة بتلك الوثائق التي لا توجد بشأنها أية متطلبات تشير إلى كيفية تطويرها أو ضبطها ضمن عناصر وبنود المواصفة، وبذلك فهي غير ملزمة بتنفيذ متطلبات العنصران (4-2-3) و(4-2-4). ومثال ذلك الرسائل ودفاتر الملاحظات.

وانطلاقا من هذا تظهر وثائق نظام إدارة الجودة مشكلة من الوثائق المشار إليها ضمن عناصر مواصفة الإيزو المطبقة، أي أنها تتكون من الوثائق المضبوطة.

[1] – مأمون السلطي وسهيل إلياس، مرجع سبق ذكره، ص 146.

أولا: مكونات وثائق نظام إدارة الجودة

يمكن التمييز ضمن وثائق نظام إدارة الجودة ما بين الوثائق الداخلية والوثائق الخارجية:[1]

1- الوثـائق الداخليـة: تتعلـق الوثـائق الداخليـة بوثـائق نظـام إدارة الجـودة المؤسـس بنـاء علـى متطلبـات المواصفة المطبقة، وتظهر إما في شكل وثائق أساسية أو وثائق مشتقة:

1-1- الوثـائق الأساسـية: تتكـون هـذه الوثـائق مـن دليـل الجـودة، والإجـراءات وتعليمـات العمـل، وكـذلك من الاستمارات التي يتم تحديدها ضمن الإجراءات والتعليمات، وتتحول الاستمارات بعد ملئها بالمعلومات المطلوبـة إلـى سـجلات للجـودة، كمـا ينـتج عـن تطبيـق الوثـائق الأساسـية وثـائق مشـتقة يـتم الإشـارة إليهـا في مضمون الوثائق الأساسية.

1-2- الوثائق المشتقة: تتضمن الوثائق المشتقة وثائق إرشادية وأخرى وصفية:

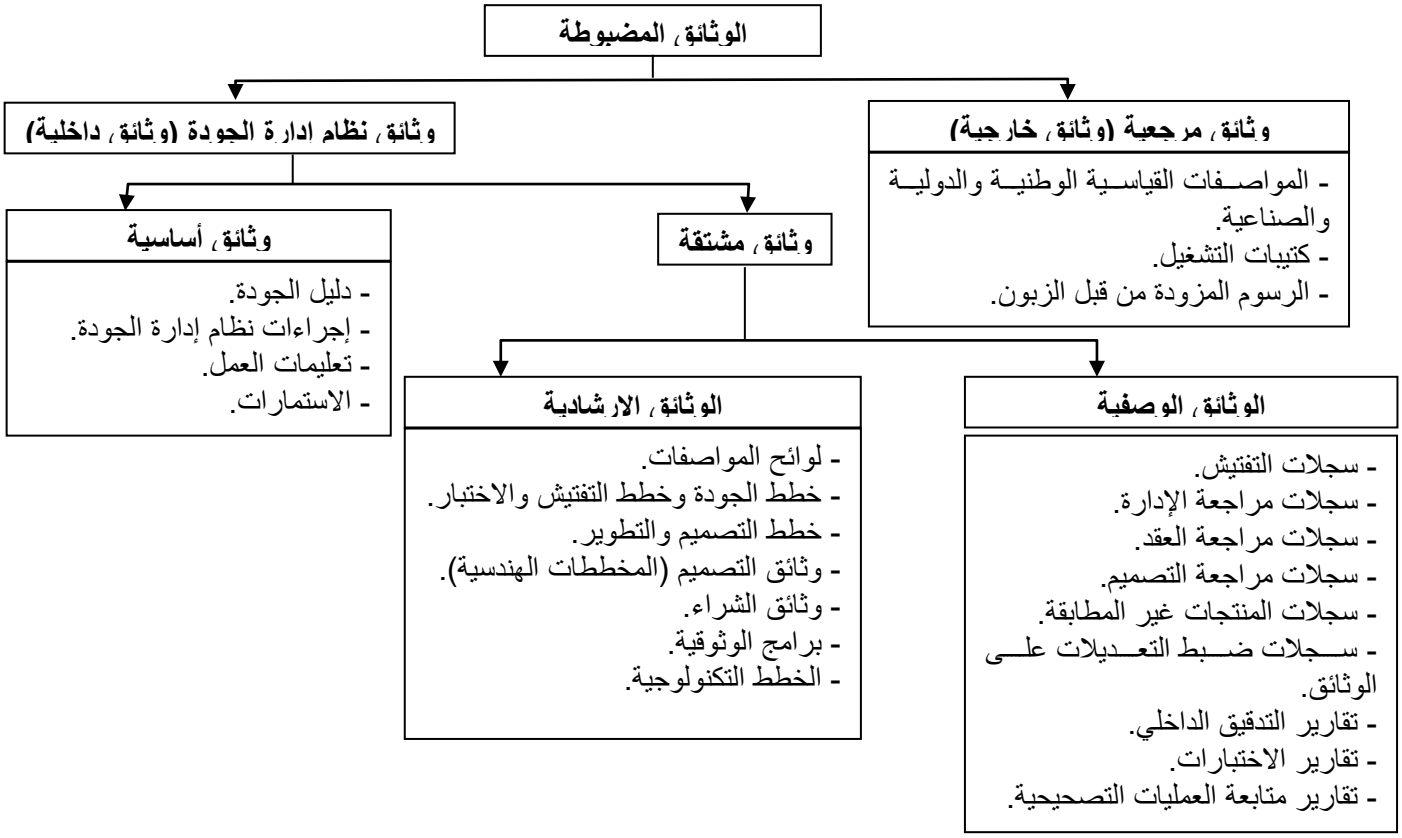
1-2-1- الوثـائق الإرشـادية: هـي الوثـائق التـي يـتم تطبيقهـا أثنـاء القيـام بالعمـل، وتحتـوي علـى متطلبـات وتعليمات وإرشادات، كما تكون عرضة للتغيير، ويتم مراجعتها والمصادقة عليها من قبل الأفراد الذين يملكون صلاحية لذلك.

1-2-2- الوثـائق الوصـفية: تتمثـل فـي سـجلات الجـودة التـي تنـتج عـن تنفيـذ الأعمـال، ويـتم تغطيتهـا بمتطلبات العنصر (4-2-4) المتعلق بضبط سجلات الجودة.

2- الوثائق الخارجية: هي عبارة عن وثائق لا يتم تطويرها داخل المؤسسة، وإنما تتحصل عليها من جهات خارجيـة لتسـتعملها كمراجـع معتمـدة، ويـتم الإشـارة إليهـا ضـمن وثـائق نظـام إدارة الجـودة، وتتعلـق بمختلـف الوثـائق المرجعيـة كالمواصـفات والمعـايير الوطنيـة والدوليـة، تعليمـات الجهـات الحكوميـة، كتيبـات التشـغيل والرسـوم المـزودة مـن قبـل الزبـون. والشـكل المـوالي يوضـح أهـم الوثـائق المتطلبـة فـي نظـام إدارة الجـودة الإيزو9000:

[1] – مأمون السلطي وسهيل إلياس، مرجع سبق ذكره، ص 146.

الشكل (30): مكونات وثائق نظام إدارة الجودة



المصدر: مأمون السلطي وسهيل الياس، مرجع سبق ذكره، ص 147.

وتجدر الإشارة إلى أن أهم الوثائق التي يتكون منها نظام إدارة الجودة هي: دليل الجودة الإجراءات تعليمات العمل وسجلات الجودة.

ثانيا: أهمية وثائق نظام إدارة الجودة

تعتبر وثائق نظام إدارة الجودة الأداة الأساسية التي يعتمد عليها في تقييم مدى فاعلية أداء نظام إدارة الجودة المطبق في المؤسسة، ونتيجة لذلك تظهر أهميتها بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للجهات الخارجية المتعاملة معها.

1- أهمية وثائق نظام إدارة الجودة بالنسبة للهيئات الداخلية في المؤسسة: توفر وثائق نظام إدارة الجودة بالنسبة للمؤسسة والعاملين فيها العديد من الفوائد منها:[1]

- إظهار اهتمام المؤسسة بالجودة ومدى التزامها بها.
- الحد من احتمالات حدوث الأخطاء من خلال الضبط الأفضل للممارسات اليومية.

[01]- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

– إنشاء واحترام تنظيم حقيقي من أجل الوصول إلى الجودة وضمان الاستمرارية في تحقيق متطلباتها.

– تعريف العاملين بنظام إدارة الجودة وبمسؤولياتهم وصلاحياتهم، إلى جانب توفير المعلومات اللازمة التي تمكنهم من القيام بعملهم بالشكل المناسب، فتصبح بذلك هذه الوثائق كمعيار، ومرجع داخلي من أجل اجتناب أي تأويل فردي للطرق التي تم وضعها من أجل الحصول على الجودة.

– تسهيل فهم المؤسسة ونشاطاتها في مختلف المستويات التنظيمية، إضافة إلى تحسين التواصل بين الأقسام والمصالح والأشخاص داخل المؤسسة.

– تعتبر الوثائق وسيلة لتدريب العاملين على كيفية تطبيق نظام إدارة الجودة الموثق، وضمان استمرارية العمل به بشكل فعال، كما تعد مرجعا لأعمال التدقيق الداخلي للجودة.

2– أهمية وثائق نظام إدارة الجودة بالنسبة للجهات الخارجية في المؤسسة: تظهر هذه الأهمية من خلال:[01]

– تدعيم ثقة الزبائن في قدرة المؤسسة على تلبية متطلباتهم.

– تقديم الإثبات للزبائن والهيئات المانحة بأن المؤسسة تملك نظاما لإدارة الجودة تم التخطيط له وتوثيقه وتطبيقه بشكل منهجي.

وبشكل عام يمكن القول أن الأنشطة المرتبطة بتطبيق وتوثيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 تسعى إلى تحقيق أهداف داخلية موجهة لإعطاء الثقة لإدارة المؤسسة بأنها تملك نظاما فعالا لإدارة الجودة فيها وأهداف خارجية تستعمل لإعطاء الثقة للزبائن وجميع المتعاملين الخارجين في قدرة المؤسسة على قيادة هذا النظام بفاعلية، وتظهر هذه الأنشطة كمرحلة أساسية في تطبيق نظام إدارة الجودة وإدارته.

[01] – محمد عبد الفتاح الصيرفي مرجع سبق ذكره، ص 213.

المبحث الثالث: تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو9000 وعلاقته إدارة الجودة الشاملة

يحقق تطبيق نظام إدارة جودة متطابق مع مواصفة الايزو 9001 فوائد كثيرة للمؤسسة، فهي تنظم العمل داخليا، وترفع من سمعتها ومكانتها في التعاملات الخارجية، إضافة إلى إيجاد توثيق جيد، وخفض التكاليف، وتحسين علاقات العمل ...إلخ، كما أنها تعتبر ضرورية من أجل توفير بعض متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بها. لذلك يتناول هذا المبحث تحديد مختلف مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9000، والمعوقات، والتكاليف المترتبة عن هذا التطبيق، إضافة إلى تحديد علاقة هذا النظام بنظام إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو9000

كل مؤسسة ترغب في التوافق مع متطلبات نظام إدارة الجودة في الإيزو9000، والحصول على شهادة تثبت ذلك يجب عليها الالتزام بمسعى الجودة من خلال الإدارة العليا في المؤسسة. مختلف المراحل التي تسمح لها بالحصول على الشهادة يمكن أن تتراوح مدتها من 18 إلى 24 شهرا حسب طبيعة وإرادة الإدارة العليا فيها. ويتم التركيز خاصة على التزام ومشاركة جميع العاملين في المؤسسة، ويمكن تقسيم هذه المراحل من الناحية النظرية إلى:[1]

أولا: المرحلة التحضيرية للشروع في تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو9000

تشمل هذه المرحلة تحقيق العمليات التالية:

1- الحصول على دعم والتزام الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة: يجب أن تتوفر لدى المدير العام الرغبة والالتزام بتوفير الموارد اللازمة والضرورية للحصول على شهادة الإيزو، ويعتبر هذا الالتزام والدعم عاملا هاما لضمان نجاح تطبيق نظام جودة يتوافق مع مواصفة الإيزو2008/9001.

2- تعيين مدير مسؤول عن نظام إدارة الجودة: بمجرد الحصول على التزام الإدارة العليا يتم تعيين مدير مسؤول عن تنسيق، تطبيق، وصيانة نظم إدارة الجودة، ويشكل حلقة وصل بين جميع الأطراف في عملية التطبيق سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها. إضافة إلى هذا تتطلب عملية تطبيق نظم إدارة الجودة إقناع الإدارة العليا للإدارات الفرعية، وإشراك جميع الأفراد داخل المؤسسة في هذا التطبيق.

---

[01] – للتوسع أكثر أنظر:

– سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص 336 – 337

– سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص ص 148 – 152

– Jean – Francois Nanterme, Op.cit, PP23 – 27.

3- تقديم برامج التوعية والتحسيس: تهدف هذه البرامج إلى تحسيس العاملين في المؤسسة بأهمية معايير الإيزو، والفوائد المترتبة، ويتحقق ذلك من خلال جلب خبرات خارجية لشرح مكونات هذا النظام، تكاليفه ومزاياه، والإلحاح على ضرورة إشراك جميع من يعمل في المؤسسة، خاصة وأن هذا النظام لا يعتبر أداة لمراقبة عمل كل فرد، ولكنه يضمن تسهيل العلاقات ما بين المصالح، وتحسين التنظيم والتسيير داخل المؤسسة.

بعد أن يتم التعريف بنظم إدارة الجودة ومعايير الإيزو9000، وتوفير إرادة قوية من قبل الإدارة والعاملين بتطبيق هذه المعايير، يتم تشكيل فرق عمل في جميع مستويات ومجالات التنظيم.

4- تكوين الإطارات والعمال في المؤسسة: يهدف هذا التكوين إلى تمكين الإطارات والعمال في المؤسسة من فهم أدوات الجودة، والتحكم فيها، تستغرق هذه المرحلة عادة من شهرين إلى أربعة أشهر. كما يمكن أن تنفذ عمليات التكوين من قبل مسؤول الجودة في المؤسسة، أو بالاستعانة بمكونين من خارج المؤسسة أو الاثنين معا، وتركز هذه العمليات حول:

- استعمال معايير الإيزو وكيفية تطبيقها.
- تحسين الجودة.
- إعداد وكتابة وثائق نظام إدارة الجودة.
- تكوين العمال ومنسقي الجودة.
- التكوين حول عمليات التدقيق الداخلي للجودة.

5- إجراء التقييم المبدئي: يخضع نظام إدارة الجودة المطبق حاليا في المؤسسة إلى تقييم مبدئي يسمح بإعطاء صورة عن التركيب الداخلي للمؤسسة مقارنة مع بنود ومتطلبات مواصفة الإيزو2008/9001 ومن ثمة تحديد نقاط الضعف من أجل تصحيحها، ونقاط القوة لتدعيمها في نظام إدارة الجودة المطبق.

6- وضع مخطط عمل: في نهاية عملية تشخيص نظام إدارة الجودة الذي تم في الخطوة السابقة من طرف شخص من داخل المؤسسة أو بالاستعانة بمراجع خارجي يتم وضع مخطط عمل وجدول زمني يحدد الأعمال التي يجب إنجازها، المسؤول عن ذلك، والمدة اللازمة للتنفيذ. إضافة إلى تقدير التكاليف الناتجة عن تطبيق هذه الخطة.

7- إعداد دليل الجودة: يتضمن هذا الدليل الإجراءات والطرق، وإرشادات العمل، والنماذج المستخدمة في تحقيق متطلبات نظام إدارة الجودة، وذلك طبقا لما ورد في مواصفة الإيزو9000. إضافة إلى ضرورة

التأكد من صحة الإجراءات، التعليمات، والنماذج العملية فيما يتعلق بتحريرها وتطبيقه، وذلك من خلال التدقيق الداخلي لتحديد ما هو متاح، وما هو مطلوب لاستكمال النظام.

ثانيا: مرحلة التسجيل والحصول على الشهادة

خلال هذه المرحلة تنفذ جميع العمليات الضرورية للحصول على الشهادة والمتمثلة في:

1- تحديد جهة الاعتماد: يتم اختيار جهة التسجيل أو الاعتماد التي سيتم التقدم إليها من أجل الحصول على الشهادة، يعتمد هذا الاختيار على معياري التكلفة والخبرة في مجال النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة.

تتكون جهات الاعتماد من عدد من اللجان التي تكلف بتسيير نشاطات منح الشهادة، حيث تقوم بدراسة ملفات طلب التسجيل، تعيين المدققين، دراسة نتائج التدقيق، منح الشهادة، إضافة إلى المتابعة الدورية لنظام إدارة الجودة.

2- المناقشة المبدئية واستيفاء الاستبيان: بعد اختيار جهة الاعتماد تقوم هذه الأخيرة بإجراء مناقشات للتعرف على نشاط المؤسسة، أوضاعها، ودوافعها للتقدم بطلب التسجيل، إضافة إلى طلب الإجابة على استمارة من الأسئلة تشمل العناصر التالية:

- طبيعة نشاط المؤسسة.
- تحديد الإدارات والأقسام التي سيطبق فيها نظام إدارة الجودة.
- عدد ونوعيات العاملين.
- أنواع ومواصفات المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- الوضعية الحالية لنظام إدارة الجودة، مدى تطبيقه ومدى شموليته.

وفي ضوء المناقشات المبدئية التي تمت خلال هذه الخطوة، وتحليل بيانات الاستبيان تقدم جهة الاعتماد إلى المؤسسة عرضا تحدد فيه الأتعاب التي تطلبها لتغطية نفقات التسجيل والتقويم، ونفقات المراجعة السنوية واستمرار التسجيل.

3- التقدم بطلب التسجيل: بعد موافقة المؤسسة على العرض المقدم لها من طرف جهة الاعتماد يتم تسديد الحقوق، وتقديم طلب التسجيل من أجل نيل الشهادة. ويمكن أن يكون تقدم المؤسسة للتسجيل من أجل نيل الشهادة ضروريا أواختياريا:[1]

[01]- سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص ص 158- 160.

- يكون التسجيل ضروريا:

- عندما تتجه المؤسسة لتسويق منتج يخضع لضوابط ومعايير من قبل دول الاتحاد الأوروبي.
- عندما يطلب أحد العملاء الرئيسيين أن تكون حاصلا على شهادة الإيزو.
- عندما يكون أحد أو بعض المنافسين المباشرين حاصلين على شهادة الإيزو.
- عندما يكون أحد أو بعض عملائك الرئيسيين مسجلا للحصول على هذه الشهادة، وتتطلب فاعلية نظام جودته أن تكون كمورد حاصلا على شهادة الإيزو.

- أما التسجيل الاختياري فيكون في الحالات التالية:

- إذا توفرت المؤسسة على نظام إدارة جودة ذو كفاءة عالية وكان التسجيل في الإيزو أو التوافق معها لا يصطدم بعوائق أو مشكلات.
- إذا كانت المؤسسة تملك فروعا لها مسجلة في الإيزو.
- إذا كانت المؤسسة ترغب في تجاوز حدود السوق المحلية نحو التسويق العالمي.

4- اعتماد نظام إدارة الجودة: بعد أن تضع المؤسسة تحت تصرف جهة الاعتماد وثائق نظام إدارة الجودة المتمثلة في دليل الجودة، والإجراءات، والسجلات التي تؤكد أن نظام إدارة الجودة قد اكتمل وضعه من قبل المؤسسة، يتم مراجعة هذا النظام من طرف جهة الاعتماد، وبالتالي الموافقة عليه أو الاتفاق على جدول زمني لاستكمال كل متطلبات نظام إدارة الجودة، ليكون موضوع التقييم النهائي من طرف جهة الاعتماد.

5- التقييم النهائي: يعتبر هذا التقييم أهم مرحلة ضمن هذا المسعى، إذ من أجله يتم منح الشهادة، وخلاله تقوم جهة التسجيل بمراجعة شاملة لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة للتأكد من تطابقه مع المواصفات الدولية وفي نهاية هذا التقييم يتم إعداد تقرير يوضح فيه نتائج التقييم، التي تحدد ما إذا كانت المؤسسة مؤهلة لنيل الشهادة أم لا.

- فإذا اجتازت المؤسسة هذا التقييم بنجاح، ولم يتم تسجيل أية ملاحظات سلبية أو نقاط ضعف يتم التوصية بمنح المؤسسة شهادة التسجيل.

- يمكن قبول تسجيل المؤسسة مع وجود بعض الملاحظات يجب تداركها ليتم مراجعتها في أول مراجعة دورية.

- وجود تحفظات يجب إصلاحها أولا حتى يتم التسجيل، حيث تمنح المؤسسة فرصة لعلاج تلك الملاحظات حتى يمكن تسجيلها بعد مراجعة الجوانب التي وضعت بشأنها تلك الملاحظات.

– يمكن أن لا تتوفر في نظام إدارة الجودة الشروط التي تتطلبها المواصفة الدولية الإيزو2008/9001 وفي مثل هذه الحالة لا يتم تسجيل المؤسسة، وتمنح فرصة لتصحيح حالات عدم المطابقة، واستكمال المتطلبات تمهيدا لإعادة مراجعتها.

ثالثا: مرحلة المتابعة والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة

بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو9000، ومن أجل الحفاظ عليها تقوم المؤسسة بالمحافظة على مقاييس الجودة المحددة في المواصفة المطبقة، وللتأكد من ذلك تقوم الهيئة المانحة بإجراء متابعة ومراجعة دورية (كل ستة أشهر، كل تسعة أشهر أو كل سنة مثلا)، أو غير مجدولة (مفاجئة في حالة رفع شكوى ضد المؤسسة نتيجة تردي جودة منتجاتها أو خدماتها) بهدف للتأكد من استمرار كفاءة نظام إدارة الجودة المعتمد، فإذا تبين وجود أي انحراف عن النظام يتم تنبيه إدارة المؤسسة بضرورة تصحيحها وإلا سيتم سحب الشهادة الممنوحة منها، وتعتبر هذه النقطة عنصر قوة تدعم كفاءة نظام الإيزو9000.

وتعتبر الشهادة في حكم الملغاة بعد مرور ثلاث سنوات على منحها، ويتحتم على المؤسسة أن تطلب من المنظمة المانحة للشهادة إعادة المراجعة، والتقييم لنظام إدارة الجودة المطبق لديها من أجل منح شهادة جديدة بنفس المحتوى القديم أو بمحتوى جديد أشمل وأكبر لمنتجات وخدمات جديدة، وفي هذه الحالة تكون عمليات التقييم أسهل من عملية التقييم الأول، إذ تكون قد توافرت معلومات كافية عن المؤسسة تسهل لها عملية المراجعة وإعادة التقييم.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000

يمكن للمؤسسة أن تواجه خلال مختلف مراحل تطبيق نظم إدارة الجودة الإيزو9000 عوائق قد تعرقل مسار توافقها مع متطلبات المواصفة المطبقة، أو تسجيلها لدى الهيئة المانحة والحصول على الشهادة، و من بين هذه العوائق ما قد يظهر في المرحلة التحضيرية لتنفيذ مشروع المواصفة،أو خلال عملية توثيق النظام، وخلال تطبيقه.[1]

أولا:عوائق عند بداية تنفيذ مشروع مواصفة نظام إدارة الجودة

عند بداية تنفيذ مشروع مواصفة الإيزو2008/9001 يتطلب من المؤسسة تعيين ممثل للإدارة تابع لها، هذا الأخير يكلف بتأسيس نظام إدارة الجودة، تطبيقه، ومراقبة فاعلية أدائه، والمحافظة عليه، وتشكل هذه المهام الجديدة أعباء تضاف إلى مسؤولياته المعتادة باعتباره عضو من أعضاء الإدارة، مما قد يخلق

[1] – مأمون السلطي، سهيل إلياس، مرجع سبق ذكره، ص ص 115– 116.

له بعض الصعوبات في التنسيق بينها، ومن جهة أخرى يتطلب الأمر أيضا تشكيل أعضاء لجنة التوجيه وفرق عمل فرعية، مما يؤدي بالمعنيين إلى انشغالهم عن أعمالهم اليومية.

ثانيا:عوائق عند توثيق عناصر النظام

يتطلب نظام إدارة الجودة الإيزو9000 القيام بعملية توثيق شاملة لجميع عناصره، مما يؤدي إلى بذل الكثير من الجهد والوقت، وأيضا صرف مبالغ مالية معتبرة، وتدريب العاملين، خاصة إذا لم يكن لدى المؤسسة نظام للجودة قائم من قبل.

ثالثا: عوائق عند تطبيق النظام

تكمن أغلب العوائق والصعوبات خلال مرحلة تطبيق نظام إدارة الجودة وتتمثل في:

1- قد يتطلب أثناء تلبية متطلبات المواصفة التغيير في بعض الممارسات والعادات الحالية للمؤسسة مما يؤدي إلى خلق مقاومة من طرف العاملين.

2- قد يؤدي انشغال العاملين بعملية التطبيق إلى قلة الاهتمام بحل مشكلات العمل اليومية، والتراجع في التركيز على مشاريع التحسين الداخلية.

3- قد يؤدي عدم التزام الإدارة العليا للمؤسسة بعملية التطبيق إلى العديد من النتائج السلبية كعدم تخصيص الوقت الكافي للعملية، عدم تأمين الموارد اللازمة، عدم تفهم القائمين بالتطبيق لهذه العملية نتيجة لنقص التدريب وقلة الخبرة لديهم بمثل هذه الأنظمة.

4- قد يتطلب من المؤسسة دفع تكاليف عالية نتيجة تدريب العاملين، ولقاء الخدمات المقدمة من طرف الجهة الاستشارية، ولقاء تقييم نظام إدارة الجودة، والحصول على الشهادة من طرف الهيئة المانحة والمحافظة عليها.

5- قد يصادف المؤسسة احتمال الفشل في الحصول على أية فائدة ملموسة نتيجة تطبيق نظام إدارة الجودة خاصة إذا كانت أرباحها محدودة، أو كانت منتجاتها غير تنافسية.

ولمواجهة مثل هذه العوائق واجتناب الوقوع فيها يجب على المؤسسة تصميم مداخل وقائية وأخرى علاجية من شأنها تدعيم مسارها خلال سعيها للتسجيل في الإيزو، كما يجب عليها زرع ثقافة للجودة وسلوكيات عمل يمكن للعاملين الاستناد إليها عند تطبيق نظام إدارة الجودة، والالتزام به، والعمل على تطويره ذلك لأن فهم أنظمة إدارة الجودة، والالتزام بها يعتبر من العوامل الأساسية في إنجاح تطبيقها وبالتالي تحقيق الأهداف المنتظرة منها.

المطلب الثالث: تكاليف تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000

ينتج عن تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو9000 في المؤسسة، والمحافظة عليه لضمان استمراره في تحقيق النتائج المرغوبة تحمل المؤسسة العديد من التكاليف، تعرف عادة بتكلفة الحصول على شهادة الإيزو9000، ويمكن تحليل هذه التكلفة إلى عنصرين أساسيين: الأول يتعلق بتكلفة تنفيذ نظام إدارة الجودة والثاني بتكلفة التسجيل والحصول على الشهادة.[1]

أولا: تكلفة تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9000

تتوقف تكلفة تنفيذ نظام إدارة الجودة الإيزو9000 على حالة نظام الجودة الموجود في المؤسسة وبذلك فإن المؤسسة التي تملك نظام إدارة جودة فعال ستجد أن تكلفة تهيئة وتطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو9000 محدودة، أما المؤسسة التي لا تملك نظاما لإدارة الجودة ستنفق مبالغ كبيرة حتى تتهيأ للانطلاق في تطبيق واستيعاب نظام إدارة الجودة الإيز9000، ومن أهم تكاليف تطبيق نظام إدارة الجودة نجد:[2]

1- تكاليف التدريب ويتضمن التدريب الداخلي والدورات التطويرية المتاحة.

2- تكاليف الوقت المطلوب لتنفيذ نظام الجودة على حساب الوقت التشغيلي لانجاز الأداء.

3- تكاليف التوثيق لأنشطة الجودة، حيث أنها تتضمن الوقت المطلوب لانجاز الوثائق، بالإضافة إلى كلفة الأوراق، والطباعة، وخدمات السكرتارية.

4- تكاليف شراء معدات التفتيش والقياس، أو معايرة المعدات الحالية.

5- التكاليف المتعلقة بتلف المواد أو المنتجات بسبب عمليات الفحص والاختبار.

ثانيا: تكلفة التسجيل

تختلف تكلفة التسجيل من بلد إلى آخر ومن منظمة مسجلة إلى أخرى، وحسب نوع الشهادة المراد الحصول عليها، كما ترتبط بعدة عوامل أهمها:

1- حجم المؤسسة أو القطاع الذي يراد له الحصول عل شهادة الإيزو مقوما بعدد العاملين.

2- ارتفاع الطلب على خدمات التسجيل للإيزو9000 من قبل المؤسسة مقارنة بالمنظمات المختصة في منح الشهادة يؤدي إلى ارتفاع التكلفة والعكس صحيح.

---

[1] – سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص ص 153-154.

[2] – خضير كاظم حمود وسلطان نايف أبو تايه، مرجع سبق ذكره، ص 135.

وتشمل تكلفة التسجيل ما يلي:

– **رسوم طلب التسجيل والتقويم:** وتتضمن نفقات مراجعة نظام الجودة للتأكد من مطابقته لمتطلبات المواصفة الدولية الايزو 9001، وكذلك تكاليف التسجيل، والمعاينة، والتقويم لدى المنظمة المانحة لشهادات الايزو 9000.

– **أتعاب الاستشاريين:** وهي أتعاب الأفراد المتخصصين والاستشاريين الذين ساعدوا المؤسسة في ترتيب أوضاعها لكي تتطابق مع متطلبات المواصفة الايزو 9001.

– **نفقات الخبراء الداخليين:** وتتمثل في الرواتب والمكافآت التي تقدمها المنظمة للأفراد الذين ساهموا في تطوير نظام إدارة الجودة في المؤسسة من أجل الحصول على شهادة المطابقة.

ويجب على المؤسسة أن تكون موضوعية في اختيار منظمات التسجيل والاعتماد. فمن منظور التكلفة يجب الاستفسار عن الأتعاب اليومية للخبراء والمراجعين، حيث نجد أن بعض المنظمات تحدد مستويات متباينة للأتعاب تتوقف على خبرة المراجعين ومستواهم المهني، ولكن يجب أن تتأكد المؤسسة أن تكلفة الحصول على شهادة الإيزو يمكن استرجاعها في مدة قصيرة قد تستغرق عامين طالما تملك نظاما لإدارة الجودة ذو كفاءة عالية يساهم في تعظيم القدرة التنافسية للمؤسسة.[1]

المطلب الرابع: علاقة نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 بنظام إدارة الجودة الشاملة

تظهر الجودة في الظروف الاقتصادية الحالية المتميزة بعولمة الاقتصاد وتحرير التجارة العالمية أحد أهم العوامل لتحسين أداء المؤسسة وتنافسيتها في الأسواق المحلية والدولية، على اعتبار أن الاتجاه العالمي السائد حاليا يتمثل في السعي للمحافظة على وفاء الزبائن من خلال اعتماد عمليات التحسين المستمر للجودة. وتحقيقا لهذا الغرض ظهرت على المستوى العالمي العديد من النماذج كان أبرزها أنظمة إدارة الجودة الإيزو9000 التي توجهت العديد من المؤسسات في مختلف أنحاء العالم للتطابق معها والحصول على شهادة تثبت ذلك، كما توجهت بعض المؤسسات خاصة في اليابان وأمريكا إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

يخلط البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين الايزو 9000 ، فمواصفات الإيزو هي بمثابة متطلبات إجرائية أساسية ممثلة في إتباع مجموعة من الإجراءات الإدارية والفنية، والمواصفات الموثقة

[1] – سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص ص 154 – 155.

التي تساهم في ضبط جودة أداء الأنشطة المختلفة، ومنه فإن هذه المواصفات تعتبر دليل قد يأخذ شكل إرشادي أو إلزامي في المؤسسة.

ويرى هيوتشي كيومي (أستاذ الهندسة بجامعة طوكيو، ورئيس اللجنة المعنية بتطوير نظم مراجعة الجودة، وبرنامج تأهيل الشركات اليابانية للإيزو) أن مواصفات الإيزو تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المشتري، بينما تتبع إدارة الجودة اليابانية من وجهة نظر المورد أي الشركة المنتجة أو البائعة، وأنه على خلاف الإيزو 9000 فإن إدارة الجودة الشاملة تدهب لأبعد من توقعات المشترين، وتسعى لاستباق حاجاتهم وتوقعاتهم، كما يمكن من الفوز بالحصة السوقية المنشودة ودعم نمو المؤسسة.[1]

ولا يعتبر الحصول على شهادة الإيزو هدفا في حد ذاته، وإنما وسيلة تلجأ إليها المؤسسة للارتقاء بالمستوى العام لأدائها، تحقيق رضا العملاء، والتطوير الشامل لتنظيمها تأكيدا لمفهوم الجودة الشاملة.

وانطلاقا مما سبق قد يثار تساؤل جوهري عن طبيعة العلاقة الموجودة بين نظام إدارة الجودة الإيزو9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة، لذلك يهتم هذا العنصر بدراسة هذه العلاقة من خلال الوقوف على أوجه الاختلاف، وأوجه التشابه بين النظامين تمهيدا لاستخلاص نوع العلاقة التي تربطهما.

أولا: أوجه الاختلاف بين نظامي الإيزو9000 وإدارة الجودة الشاملة

تتمثل العناصر التي تشكل أساسا للتفريق بين نظامي إدارة الجودة الإيزو9000 وإدارة الجودة الشاملة من حيث الغرض والمزايا والمسؤولية والزمن المطلوب.[2]

1- يسعى نظام إدارة الجودة العالمي الإيزو9000 إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي عالمي وليس خاصا بمؤسسة معينة، في حين أن نظام إدارة الجودة الشاملة هو عبارة عن منهج إداري وفلسفة تنظيمية شاملة تتبنى أنظمة متكاملة في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة، وعلى الرغم من وجود أسس ومرتكزات ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيقها يختلف في مداه من مؤسسة إلى أخرى فلكل منها نموذجا خاصا بها يختلف عن نماذج المؤسسات الأخرى.

2- تقوم الجودة الشاملة على التوجه بالزبون من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم، والسعي إلى إشباعها، وتحقيق أعلى مستوى من الرضا لديهم، بينما تهتم معايير الإيزو بتطبيق معايير الجودة العالمية على منتجاتها وخدماتها، فهي بذلك تتعامل بصفة مباشرة مع عملائها.

---

[1] – أحمد سيد مصطفى، **إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000**، مرجع سبق ذكره، ص 65.

[2]– محمد العيد ختيم ، مرجع سبق ذكره، ص ص 14- 16.

3- إن تطبيق الجودة الشاملة يشمل جميع الإدارات والأقسام والمستويات التنظيمية، كما أن كل فرد داخل المؤسسة مسؤول عن الجودة، وفي المقابل فإن أنظمة الإيزو يمكن تطبيقها على أقسام وإدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل.

4- تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المفاهيم والأدوات والأساليب، في حين تركز معايير الإيزو على النظم الفنية، والإجراءات التي تؤدي في الغالب إلى تأهيل الوظائف التي من شأنها أن تحدد المبادرات الفردية.

5- لا يشترط نظام إدارة الجودة في الإيزو9000 التوسع في استخدام الطرق الإحصائية، بينما تشترط إدارة الجودة الشاملة ضرورة معرفة العمال والمراقبين والإدارة بالطرق والأدوات الإحصائية كأساس لرصد المشكلات، وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها.

6- جميع المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو9000 تخضع إلى مراجعات وتفتيش دوري من قبل منظمة الإيزو للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها تم منح الشهادة (مدة منح الشهادة 03 سنوات)، كما أنها ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامت هذه المنظمة العالمية بتغيير معاييرها. أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فيعتبر نموذجها عن إدارة الجودة الشاملة خاصا بها ولها حرية التصرف فيه، ولا تخضع إلى تفتيش من طرف أية جهة.

7- كما تشكل التكلفة معيارا آخر للتفرقة بين معايير الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة، فحصول المؤسسة على شهادة الإيزو يكلفها كثيرا بينما تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض التكاليف.

والجدول التالي يوضح ويلخص أهم الفروق بين النظامين:

الجدول(13): الفروق بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000

إدارة الجودة الشاملة	ISO 9000
- ترتبط بإستراتيجية المنظمة	- لا ترتبط بإستراتيجية المنظمة
- تركز على الفلسفة والمفاهيم والأساليب	- تركز على النظم الفنية والإجراءات
- التأكيد على مشاركة العاملين	- مشاركة العاملين غير ضرورية
- تعنى بالمنظمة ككل	- يمكن أن يكون التركيز جزئيا
- كل فرد مسؤول عن الجودة	- قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة
- تتضمن تغيير الثقافات والعمليات	- من الأنسب إبقاء الأوضاع على حالها

المصدر: سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 67.

ويمكن تلخيص أسباب الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 فيما يلي: [1]

- يعتمد الإيزو9000 على مقاييس ويهمل العنصر البشري.
- يحدد الإيزو9000 الأنظمة دون ذكر أي شيئ عن التنفيذ.
- لا يتطلب الإيزو9000 ضمانات عن جودة المنتج النهائي.
- تحول الإيزو 9000 مسؤولية ضمان الجودة إلى واضع المواصفة.

كما أنه توجد العديد من الجوانب التي لا تتوفر في معايير الايزو 9000 ،أو لا تتوفر بالقدر الكافي الذي تتطلبه إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه الجوانب نذكر على سبيل المثال لا الحصر: [2]

- تحليل التكلفة، التحسين بواسطة المشاريع، الاندماج، التمكين للعاملين من خلال فرق العمل وحلقات الجودة.
- النظم المناسبة لإدارة الإنتاج والمخزون مثل نظام الإنتاج في الوقت المحدد.
- المقارنة المرجعية (القياس المقارن) مع المنافسين أو المميزين دوليا.
- بحوث التسويق لتحديد حاجات ورغبات العملاء.
- الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.

وانطلاقا من هذه الاختلافات يمكن القول أن الربط بين الحصول على شهادة الإيزو 9000 وبين إدارة الجودة الشاملة مخالف للحقيقة في العديد من الجوانب، ذلك لأن نظام إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولا من نظام إدارة الجودة الايزو 9000، فهو يرتبط في جزء كبير منه بمفاهيم العمل الجماعي كما أنه عبارة عن فلسفة، وتوجه، وثقافة تنظيمية جديدة تسعى إلى التحسين المستمر، بينما يركز نظام إدارة الجودة الايزو 9000 على عناصر المواصفة المختلفة، وعلى مدى الالتزام بتطبيقها، وتوثيق إجراءات تحقيقها، وبذلك فإن نظام الايزو 9000 ضروري لتحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة وليس بديلا عنه.

وبالرغم من نقاط الاختلاف الموجودة بين النظامين لا يمكننا استبعاد بعض جوانب التشابه بينهما.

ثانيا:أوجه التشابه بين نظامي الإيزو9000 وإدارة الجودة الشاملة

يرجع أساس عدم التفرقة بين نظام إدارة الجودة الإيزو9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة إلى وجود عدد من العناصر المشتركة بينهما، تتمثل في مجموعة مبادئ الجودة التي تتحقق من خلال تطبيق بعض

[1] – باديس بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

[2] – المرجع نفسه.

متطلبات مواصفة الإيزو2008/9001، وقد اعتبرت هذه المبادئ بمثابة قيم ثقافية ضرورية لنجاح تطبيق كلا النظامين وتتمثل في:

1- مسؤولية الإدارة العليا في المؤسسة والتزامها بالتطبيق الناجح لنظام إدارة الجودة الإيزو9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة، من خلال التزامها بالتغيرات المحتمل إحداثها في جميع المستويات التنظيمية إضافة إلى ضرورة نشر ثقافة النظامين بين عمالها، وإقناعهم بأهمية الالتزام بالعمل الجماعي حتى تحقق التطور والحصول على مركز تنافسي في السوق، يتم تجسيد هذا المبدأ من خلال تطبيق العنصر(5.1) التزام الإدارة ضمن المواصفة الإيزو2008/9001.

2- الاهتمام بالعمليات حيث يعتبر النظامان أن الحصول على سلعة أو خدمة ذات جودة عالية لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تحقيق متطلبات كل عملية بدأ بعملية تحديد حاجات ورغبات الزبون إلى غاية إخراج المنتج في شكله النهائي وفق ما يرغبه الزبون، يتم تجسيد هذا المبدأ من خلال تطبيق العنصر (4.1) متطلبات عامة -خاصة بوضع عمليات نظام إدارة الجودة وإدارتها- من مواصفة الإيزو2008/9001.

3- تحقيق العمل الجماعي، حيث يتم التركيز في كلا النظامين على ضرورة تحقيق مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات في مستوياتهم، كما يدفعان بالجميع على مستوى المؤسسة إلى العمل بروح الفريق الواحد، يتم تجسيد هذا المبدأ من خلال تطبيق العنصر (6-2-2) الخاص بالكفاءة والتدريب والتوعية من مواصفة الإيزو2008/9001.

4- يعتبر التحسين المستمر للعمليات والنتائج إضافة إلى إرضاء وتحقيق متطلبات الزبائن مبدأين أساسيين يقوم عليهما كلا النظامين، ومن خلالهما تضمن المؤسسة الحصول على مركز تنافسي في السوق وتحسين نتائجها الداخلية، يتم تجسيد هذين المبدأين بتطبيق العناصر (8-5-1) الخاص بالتحسين المستمر و(5-2) الخاص بالتركيز على الزبون، و(7-2) الخاص بالعمليات المتعلقة بالزبائن، و(8-2-1) الخاص بإرضاء الزبون من مواصفة الإيزو2008/9001 على التوالي.

5- يهتم النظامان بضرورة تحسين علاقة المؤسسة مع جميع الأطراف المتعاملة معها وخاصة الموردين باعتبارهم شركاء في تحقيق الجودة وخلق القيمة داخل المؤسسة، يتجسد هذا المبدأ من خلال تطبيق العنصر (7-4-1) الخاص بعمليات الشراء والذي يهدف إلى تحديد معايير اختيار الموردين من مواصفة الإيزو2008/9001.

6- يعتبر كلا النظامان أن اتخاذ القرارات الفعالة يعتمد على وجود نظام للمعلومات والتغذية العكسية يسمح بتوفير، تحليل وتخزين المعطيات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات في المؤسسة، يتجسد هذا المبدأ بتطبيق العنصر (8-4) تحليل المعطيات من مواصفة الإيزو2008/9001.

ومنه يمكن القول أن نظام إدارة الجودة الايزو 9000 يوفر معايير مهمة للنشاطات والعمليات التي تتم داخل المؤسسة، من أجل ضمان وتوكيد الجودة، وبالشكل الذي يساعد على تحقيق متطلبات الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات التي تملك برامج الجودة الشاملة، والتي تميزت في تطبيقها مكنها هذا التطبيق من الحصول على جوائز الجودة، كما يعتبر التسجيل في الايزو 9000 أمرا مهما يساهم في إضفاء صفة الرسمية على أنظمة الجودة الشاملة، والجدول التالي يوضح التقارب النسبي بين الجودة الشاملة ومواصفات الايزو 9000:

الجدول(14): التقارب النسبي بين 9000 ISOاوالجودة الشاملة

الجودة الشاملة	مواصفات الايزو 9000
تهتم وتركز على الزبون بشكل عام	يبدأ نموذج إدارة الجودة بمتطلبات الزبائن وينتهي بتحقيق رضاهم
تركز على التحسين المستمر وتعده أساسي من مبادئها	تؤكد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة وأهدافها ونتائج التدقيق وتحليل المعطيات والأعمال التصميمية والوقائية ومراجعة الإدارة
استخدام الأساليب الإحصائية والعملية وتحسين الجودة	التأكد من تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك
يتطلب تحسين سياسة الجودة والالتزام بها من قبل الإدارة والعاملين في المؤسسة	تحديد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة والالتزام بها، ووضع إطار لمراجعتها والتأكد من تنفيذها
يتطلب تطبيق نظام الجودة وضع دليل الجودة	حددت متطلبات التوثيق وأعدت دليل خاص بالجودة
تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير	تحدد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءات والخبرة والمهارة، مدركين أهمية نشاطاتهم في انجاز أهداف الجودة
الاهتمام بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون	التأكد من مراقبة وقياس خصائص المنتج للتثبيت من أنه قد تمت تلبية متطلبات المنتج والمحافظة على المطابقة

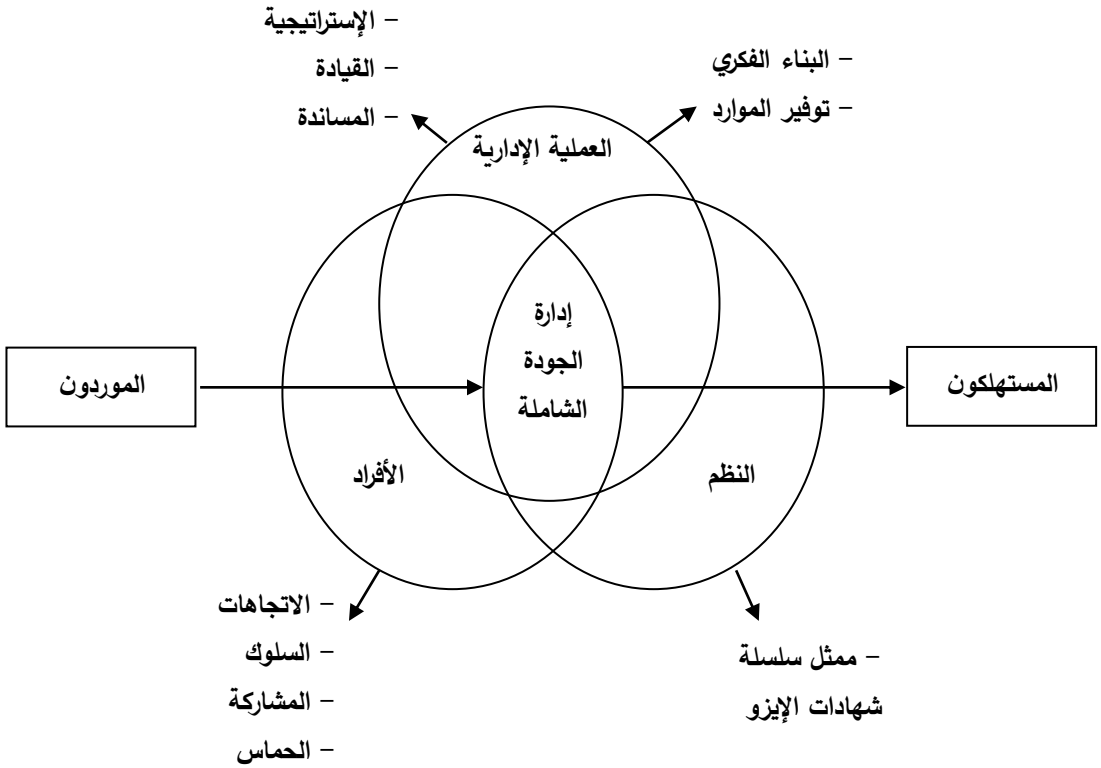
المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 80-81.

من خلال ما سبق يتضح أن نظام إدارة الجودة الايزو 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة متكاملان وليس بديلان أو متعارضان، فيمكن الحصول على الايزو بدون الجودة الشاملة، ويمكن تبني الجودة الشاملة

دون الحصول على الايزو، أو يمكن تبني الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الايزو، كما يمكن اعتبار الحصول على الايزو بداية الطريق لتطبيق الجودة الشاملة.[1]

وتكمن أهمية الإيزو في تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير بعض متطلبات وأهداف إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة أساسا في تجسيد بعض القيم الثقافية والمبادئ التي يبنى عليها هذا النظام والتي اعتبرناها سابقا كعناصر مشتركة بين النظامين، ومن الواضح أن المبادئ الثمانية لإدارة الجودة الشاملة المحددة ضمن محاور وبنود مواصفة الإيزو2008/9001 تسمح بتجسيد ومباشرة العمل بنظام متكامل لإدارة الجودة ، ولكن لا يمكن أن نقول أنهما نظامان مترادفان أو متطابقان، والشكل الموالي يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 من خلال العناصر المختلفة التي تشكل مدخل لإدارة الجودة الشاملة:

الشكل (31): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو9000



المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص42.

[1] – أحمد سيد مصطفى، **إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000**، مرجع سبق ذكره، ص 66.

خلاصة

يعتبر نظام إدارة الجودة الإيزو9000 من المداخل الإدارية الحديثة التي لقيت قبولا وإقبالا كبيرا من طرف المؤسسات من مختلف أنحاء العالم، ولتنجح المؤسسة في إثبات فاعلية هذا النظام يجب إظهار التزام الإدارة العليا، ودعمها له، وتقديم السبل الكفيلة بتطبيقه، والمحافظة عليه. كما يجب على المؤسسة قبل أن تباشر بتطبيق هذا النظام أن تفهم جيدا معنى أنظمة إدارة الجودة الإيزو9000 التي تهدف إلى التحسين المستمر في كل مرحلة من مراحل إنتاج المنتج، كما يعتمد بالدرجة الأولى على المراجعة المستمرة التي تسمح بإدخال الإجراءات التصحيحية والوقائية المناسبة للرفع من فعالية النظام وتحقيق جودة الأداء.

وما يجب على المؤسسة إدراكه أن العمل بنظام إدارة الجودة الإيزو9000 والحصول على شهادة المطابقة الدولية لا يعتبر نهاية المطاف في تحقيق الجودة، طالما أن متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تتطور بسرعة، وأنظمة إدارة الجودة في هذه الحالة يجب أن تتماشى مع هذا التطور حتى تبقى قابلة للتطبيق في الواقع، كما أن التوافق مع مواصفة الإيزو2000/9001 ما هي إلا مجرد بداية، ذلك لأن التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسة في الوقت الحالي يتمثل في القدرة على إرساء نظام إدارة الجودة متوافق مع مبادئ ومتطلبات الإدارة بالجودة الشاملة، وهذا تم استخلاصه من مختلف التعديلات التي تم إدخالها على عائلة مواصفات الإيزو9000 حيث شكلت مبادئ الجودة التي تم وضعها على إثر هذا التعديل نقطة التقاء بين النظامين.

الفصل الرابع

المؤسسة الصناعية الجزائرية
وإجراءات تأهيلها وفقا لمواصفات الجودة الايزو 9000

تمهيد

إن المتتبع لواقع المؤسسة الصناعية الجزائرية نجد أنها في مرحلة الاقتصاد المخطط كانت تستفيد من حماية الدولة لمنتجاتها بدعوى حماية المنتج الوطني من المنافسة الخارجية، فسيطرت هذه المؤسسات على السوق المحلية لفترة طويلة من الزمن فرضت خلالها على الزبون ما تقدمه له من منتجات وخدمات دون الاهتمام بتوافق جودة هذه الأخيرة مع حاجاته ورغباته.

وما تم ملاحظته في الآونة الأخيرة خاصة في ظل العولمة واقتصاد السوق يؤكد أن فاعليتها الاقتصادية لازالت ضعيفة، وما تقوم بعرضه من سلع وخدمات أصبح غير مرغوب فيه في الأسواق المحلية كما هو الحال في الأسواق الدولية، ويعود السبب في ذلك إلى عوامل عديدة تتمثل أساسا في أن السلع والمنتجات الوطنية لم تعرف تطورا في طرق صنعها، أو تحسين جودتها في حين بقيت تكاليفها تعرف ارتفاعا مستمرا.

كل هذه الظروف جعلت المؤسسة الصناعية الجزائرية تواجه صعوبات وعوائق ليس من السهل تجاوزها في ظل الظروف الاقتصادية الحالية التي تتسارع فيها التغيرات والتطورات في كافة المجالات، وفي محاولة من هذه المؤسسات عمومية كانت أو خاصة التأقلم مع التحديات التي يفرضها اقتصاد السوق نجد عددا كبيرا منها يسعى لإحداث تغيرات جذرية على مستوى أنظمتها الإدارية حتى تتمكن من الحصول على شهادة المطابقة الدولية الإيزو 9000 التي تسمح لها بتحسين مركزها التنافسي وتسويق منتجاتها في الأسواق الدولية، ويأتي ذلك في إطار سياسات الإصلاح والتأهيل التي عرفتها هذه المؤسسات.

ومن هذا المنطلق يعد واقع المؤسسات الصناعية الجزائرية وإجراءات تأهيلها من خلال الحصول على شهادة المطابقة والمعايير العالمية للجودة الايزو 9000 لغرض تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة من الأمور الهامة التي يجب الإشارة إليها ضمن هذا الفصل وذلك وفقا للخطة التالية:

المبحث الأول: ظهور وتطور المؤسسة الصناعية الجزائرية

المبحث الثاني: إجراءات تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المبحث الثالث: ملامح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة لتدعيم سياسات التأهيل في الجزائر

المبحث الأول: ظهور وتطور المؤسسة الصناعية الجزائرية

عرف الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال تغيرات عدة ساهمت بشكل كبير في تغيير المفاهيم والإيديولوجيات وكذا الاستراتيجيات والقرارات والأنظمة، وتعتبر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمختلف قطاعاتها القلب النابض للاقتصاد الوطني بالرغم من أنها كانت ولازالت مختبرا للعديد من التجارب والأنظمة المستوردة، ولفهم الواقع الحالي للتسيير في المؤسسات الجزائرية يجب علينا الرجوع إلى الحقبة التاريخية الماضية لتفسير الوضعية المتوصل إليها حاليا، وقد مرت المؤسسات الجزائرية عبر تاريخها بعد الاستقلال بعدة فترات هي: المؤسسة الاقتصادية العمومية قبل 1990، الإصلاحات والتحولات التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية، والمؤسسة العمومية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق.

المطلب الأول: تطور المؤسسات العمومية الاقتصادية قبل 1990

عرفت المؤسسات العمومية الجزائرية خلال الخمسة عقود السابقة مراحل مختلفة في تطورها وما الأسماء التي أخذتها إلا تعبيرا واضحا عن الأشكال التنظيمية المتعددة التي عرفتها، ففي الفترة الأولى من الاستقلال انتقلت أغلب الشركات إلى القطاع العام، حيث أصبحت ملكا للدولة، وخضعت منذ تلك الفترة هذه الشركات إلى العديد من أشكال التنظيم والتسيير.

أولا: مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (1962-1965)

إن فكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق أو إستراتيجية معينة، وإنما كانت استجابة تلقائية لظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية معينة فرضت العمل بهذا النمط من التسيير، فبعد الاستقلال غادر مئات الآلاف من المستوطنين الفرنسيين (90%معمرين وأجانب) مناصبهم بالإدارة والمراكز الحساسة تاركين المؤسسات والإدارات مهملة، حيث غادر خلال 6أشهر 800ألف شخص، وكان القصد من وراء هذا الهروب خلق مشاكل أمام الدولة الجزائرية المستقلة حديثا، إضافة إلى المشاكل الموضوعية التي كانت تواجهها كالبطالة التي فاقت نسبتها 70%، والفقر والتهميش والأمية (90%)...

خلال هذا الوقت حاول العمال والفلاحون على اختلاف فئاتهم وقدراتهم ملئ الفراغ الذي تركه المسيرين الأجانب تلقائيا بتسيير الوحدات الإنتاجية حتى لا تتوقف عملية الإنتاج، قصد مواجهة احتياجات المجتمع، وهذا التجاوب من طرف العمال والفلاحين سهل عملية تجسيد التسيير الذاتي للمؤسسات.[1]

---

[1]- ميلود ربيعي، (2007/2006): **تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية PIPEGAZ**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر ص83.

– وقد عرف (Michel rapts) التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية بأنه:"تسيير العمال للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوربيون أو التي تم تأميمها".[1]

– كما عرف بأنه:"نوع من التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي، ويمثل محتواه الإيديولوجي السبل الرئيسية التي اختارتها الجزائر للإفضاء إلى الاشتراكية".[2]

لكن من الناحية الواقعية، ورغم إصدار الدولة الجزائرية نصوصا قانونية لإضفاء الطابع الشرعي والتنظيمي على هذه التجربة حسب قرار 22 مارس 1963 وتبنيه بشكل رسمي،[3] إلا أننا نلاحظ تردد معظم المؤسسات الجزائرية في تطبيق مبدأ التسيير الذاتي للمؤسسات بدليل أن 21,75% فقط من مجموع المؤسسات انتهجت هذا الأسلوب، حيث وصل عدد المؤسسات الصناعية المسيرة ذاتيا مع نهاية 1963 إلى 345 مؤسسة من أصل 1586 مؤسسة متواجدة في ذلك الوقت، وأغلبيـــة هذه المؤسسات تتميز بصغرها.[4]

يرتكز التسيير الذاتي على ازدواجية السلطة (مدير معين من طرف الدولة، ورئيس لجنة التسيير مختار من طرف العمال)، هذه الازدواجية أنشأت بين العمال منازعات أدت إلى ظاهرة رفض المدراء من قبل جماعات العمال، وهي بداية قطبية علاقات العمل داخل المؤسسة.[5]

كما أن منهاج التسيير الذاتي لم يدم طويلا حتى بدأ العمل على التقليل من انتشاره، ويمكن إرجاع عدم نجاعته إلى مجموعة من العوامل الموضوعية منها:[6]

– إن قرار 22 مارس 1963 لم يحدد الشروط الأساسية لعضوية العامل في الوحدة الإنتاجية المسيرة ذاتيا كما لم تفرق بين العامل الدائم والعامل الموسمي، مما نتج عنه استغلال جماعة من العمال لجماعة أخرى فالعمال الدائمون أصبحوا يتعهدون بالأعمال الصعبة إلى العمال الموسميين.

– لم تحدد أيضا بوضوح نوع ملكية المزارع المسيرة ذاتيا، هل هي ملك للدولة أو للعمال، وما هي شروط استمرار تملك العمال للمزارع، كما لم تحدد نسبة دخل العمال من الإنتاج والنسبة التي تعود إلى الدولة.

---

[1]– منتديات طلاب الجزائر، **ظهور وتطور المؤسسة العمومية الجزائرية**، ص03، من الموقع الالكتروني:
Centeruniversitair– d.forum–for–him.com ، ص تاريخ الاطلاع: 2013/12/01.

[2]– محمد السويدي، (1986): **التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية والتجارب العالمية**، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، ص15.

[3]– المرجع نفسه.

04- منتديات ستار تايمز، **واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة**، ص 03، من الموقع الإلكتروني: www.startimes.com/f.aspx? ، تاريخ الاطلاع 2009/06/30.

[5]– ميلود ربيعي، مرجع سبق ذكره، ص83.

[6]– منتديات طلاب الجزائر، **ظهور وتطور المؤسسة العمومية الجزائرية**، ص03، مرجع سبق ذكره.

- ضعف التكوين المهني والعقلي، ونقص الإطارات الوطنية القادرة على التسيير.
- مشكلة التسويق التي نشأت بسبب عدم وصول الإنتاج إلى السوق في الوقت المناسب، وإهمال المنتجات الزراعية، مما أدى إلى إتلاف كميات كبيرة منها في المزرعة نفسها.
- عدم كفاية التموين: فالتموين بالآلات الضرورية والمواد الأولية كان يصل متأخرا بسبب مروره بعدة عمليات مكتبية معقدة.

إضافة إلى هذا كله فإن المؤسسات المسيرة ذاتيا كانت تعاني من صعوبة التموين من الخارج والمنافسة القوية للقطاع الخاص الذي تساعده في ذلك كثيرا المصالح الإدارية، وعليه دخل التسيير الذاتي في متاهات فوضوية، زيادة على مجموع التناقضات الجوهرية التي يقوم عليها خصوصا ما يتعلق منها بالازدواجية في السلطة المتكونة من مدير معين، وهيئة منتخبة، والتي انتهت إلى سيطرة المدير كسلطة قوية تنفرد بعملية اتخاذ القرار باعتباره ممثلا للدولة يتمتع بكل الصلاحيات، وهذا ما أدى إلى تجسيد مبدأ مركزية اتخاذ القرار، الذي لم يتح الفرصة للمؤسسة لتبرز كنسق مفتوح من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، كما ساعد هذا الوضع على فتح مختلف أشكال البيروقراطية بسبب ضعف الاتصال بين العمال والمسيرين، وهنا انتهى مفهوم التسيير الذاتي ليفسح المجال أمام نمط تسيير جديد بمجيء مرحلة الشركات الوطنية.[1]

ثانيا: مرحلة الشركات الوطنية(1965-1970)

عرفت الجزائر بعد 19 جوان 1965 تغييرا جذريا، حيث عرف المجتمع انطلاقة جديدة تمثلت في عمليات التأميم الكبرى، قطاع البنوك والمناجم في سنة 1966، قطاع المؤسسات ما بين 1966 و1970، وقطاع المحروقات في 24 فبراير 1971.[2]

تزامنا مع مرحلة التأميمات وخاصة في الفترة ما بين 1965-1970 بدأ متخذوا القرار على مستوى الدولة في التفكير في خلق شركات وطنية، ففي سنة 1965 مثلا: تأسست كل من الشركة الوطنية للنفط والغاز، والشركة الوطنية للحديد والصلب، والشركة الوطنية للصناعات النسيجية، والشركة الجزائرية للتأمين. وقد اعتبرت هذه الشركات آنذاك كأدوات أساسية لتحقيق إستراتيجية التنمية.

---

[1]- العياشي زرزار،(2005/2004): **عرض وتقييم مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية: حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سكيكدة الجزائر، ص28.

[2]- ميلود ربيعي، مرجع سبق ذكره، ص83.

أنشأت الشركات الوطنية إما عن طريق المؤسسات المؤممة أو بتجميع المؤسسات المسيرة ذاتيا وأحيانا أخرى بواسطة مشاريع التنمية، وتطورت فيما بعد الأدوات الإنتاجية والتوزيعية لهذه الشركات نظرا لمسار التصنيع المعتمد خاصة في المخطط الثلاثي الأول (1967-1969).[1]

بالإضافة إلى ذلك تميزت هذه المرحلة بإحداث تغيرات على مستوى إدارة المؤسسات العمومية، حيث تم إحداث مناصب مدير عام على رأس كل شركة على غرار منصب المدير في الشركة المسيرة ذاتيا وامتصت الشركة الوطنية استثمارات هائلة من مجموع الموارد، مما نتج عنه ظهور مؤسسات عملاقة كان لها تأثير كبير في الاقتصاد الوطني.

وترجع عملية إدارة وتسيير الشركة لأعوان الدولة الذين يعينون بمقتضى مرسوم وزاري من طرف الوزارة الوطنية، وتهميش كل مشاركة للقطاع الخاص، ومن هنا حسمت قضية الملكية، حيث أصبحت هذه الشركات تحت الرقابة المباشرة للدولة وأجهزتها، وأصبح العمال موظفين تابعين لها، كما تم تبني نموذج الصناعات المصنعة، ووضعت ميكانيزمات وأدوات لتسيير الشركات الوطنية، كما اعتمد تنظيم هذه الشركات على جهازين:[2]

- جهاز الإدارة يمثل الدولة كمساهم وحيد.
- الجهاز التنفيذي يخص المدير العام.

أحرزت عملية التنمية خلال هذه الفترة تقدما ملحوظا في الظروف الاجتماعية والسياسية الي تميزت بالصراع الاجتماعي أو المطالبة بتسيير ذاتي متقدم من طرف الحركة النقابية التي بقيت بقوة أكبر، كما اصطحب تأميم المؤسسة خضوع الحركة الاجتماعية داخلها التي بدأت في تشقق رمزي لوحداتها في المؤسسة (نشوب نزاعات بين الإطارات والعمال)، وتشكيل تصور جماعي للرابطة بين العمال والدولة حيث أعطت الموافقة في التحول من التسيير الذاتي الخطوة إلى الصراع.

وخلال الفترة 1965-1971 كانت أهداف الاقتصاد الوطني غير محددة حسب قانون العرض والطلب، وإنما حسب منطق الخطة الاقتصادية الموضوعة، مما جعل التحكم في عملية التصنيع، واتخاذ القرارات يتم خارج الشركات الوطنية، وأصبحت هذه الشركات لا تستطيع حصر أهدافها، والتي كانت محددة ومسطرة من طرف الجهاز المركزي والوصاية، فانعكست آثار هذه الاختلافات على الإنتاج والإنتاجية

[1]- العياشي زرزار، مرجع سبق ذكره، ص30.

[2]- ميلود ربيعي، مرجع سبق ذكره، ص84.

وبالتالي على فاعلية ودور المؤسسات الوطنية، لأن هناك أهداف أخرى تتعارض وطبيعة نشاطها بسبب عوامل عدة من بينها:[1]

– مشكلة الافتقار إلى الجهاز الإداري الذي تتوفر فيه صفات الكفاءة والخبرة والأساليب العلمية الحديثة، لعدم وجود إطارات متخصصة أو لنقص خبرتها، وفي بعض الأحيان ضعف روح المسؤولية وتفشي ظاهرة الاتكال.

– كانت الشركات آنذاك مطالبة أكثر بتحقيق المطالب الاجتماعية للعمال، وكذلك المساهمة في خلق شروط الاستقرار السياسي في هذه المرحلة.

– كما انصب إظهار الشركات الوطنية إلى حيز الوجود باعتبارها هدفا في حد ذاته، لذلك لم يحظى الجانب التنظيمي بالاهتمام المطلوب خاصة مع ظهور المشاريع الكبرى الطموحة.

هذا بالإضافة إلى أن الشركة الوطنية آنذاك عانت من عدة مشاكل منها: التشتت الجغرافي للوحدات واختلاف مستويات التكنولوجيا. ولم تدم هذه المرحلة طويلا حيث حلت محلها مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسة.

ثالثا: مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات: 1970-1980

تميزت هذه المرحلة بصدور ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات في 1971/11/16 من أجل وضع أسس قوية لإدارة وتسيير المؤسسات في إطار النظام الاشتراكي، وتجسيد المشاركة الفعلية للعمال في التسيير إلى جانب الإداريين، هذه المشاركة التي تؤدي إلى نتائج جيدة وتساعد على التخلص من أي تفكير قد يؤدي إلى سيطرة بيروقراطية أو تكنوقراطية، خاصة إذا كان في إطار منظم كما كان يهدف إليه قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

لقد استخدم قانون التسيير الاشتراكي اصطلاح التسيير الاشتراكي للمؤسسات والمركب من ثلاث كلمات: التسيير، الاشتراكي، والمؤسسة.

– ويعني تعبير "التسيير" مشاركة العمال في تسيير المؤسسة، بإضافة إلى دورهم في الإنتاج، ومن هنا فعمال المؤسسة ليسو منتجين فقط كما هو الحال في النظام الرأسمالي، بل هم منتجون ومسيرون في نفس الوقت في ظل التسيير الاشتراكي للمؤسسات.[2]

[1]– العياشي زرزار، مرجع سبق ذكره، ص32.

[2]– المرجع نفسه، ص35.

– أما الاشتراكية فقد امتدت بجذورها منذ ظهورها في نوفمبر 1971 حسب قانون 74/71.[1]، وقد أعطى لها المشرع الجزائري تفسيرا ضيقا يربطها بملكية المؤسسة لعوامل الإنتاج بقصد اعتبار بعض المرافق العامة جزء من المؤسسات في القطاع الاشتراكي.

– أما لفظ "المؤسسة" فله مدلول في القانون الإداري باعتبارها هيئة أو منظمة تتمتع بالشخصية المعنوية وذمة مالية مستقلة عن ذمة الدولة.[2]

وكان نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات يهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسات الصناعية وفق قانون جديد يراعي بعدين أساسيين هما:

- مشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم كمنتجين فأصبح العامل يتمتع بصفة (المسير–المنتج).
- تجسيد أساليب وتقنيات تسيير المؤسسات الصناعية.

وبهذا يمكن القول أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات قد لعب دورا هاما في إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والإداريين، من خلال التأكيد على ضرورة مشاركة العمال في تسيير المؤسسة إلى جانب الإداريين ويتم ذلك عن طريق مجلس العمال (المنتخب في مجلس الإدارة للمؤسسة)، إلى جانب مجلس الإدارة ومدير المؤسسة.

وما ميز هذه المرحلة أيضا هو صدور قانون تأميم المحروقات سنة 1974، والذي انعكست آثاره على تمويل المؤسسات المسيرة اشتراكيا، والتي أصبحت تعتمد على الربح البترولي كمصدر رئيسي في تمويلها، وأصبحت الخطط التنموية إلزامية، كما أصبح سد العجز الذي تعاني منه المؤسسات من طرف البنوك إلزاميا أيضا، ويمكن توضيح مدى تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات في الجدول التالي:

الجدول (15): حالة تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسة العمومية

السنوات / البيان	1974	1975	1979	1980
عدد المؤسسات	12	33	57	95
عدد الوحدات	262	545	832	1065
العاملون المعنيون	66307	126008	322714	424322

المصدر: عبد اللطيف بن أشنهو،(1982): **التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962–1982)**، د م ج، الجزائر ص465.

[1]– ناصر دادي عدون،(1998): **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة الأولى، دار المحمدية، الجزائر، ص173.

[2]– العياشي زرزار، مرجع سبق ذكره، ص36.

بالرغم من انتشار عملية تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية مع مرور الوقت وحسب ما يوضحه الجدول أعلاه، إلا أن هناك مشاكل عديدة عجلت بالتخلي عن هذا النظام، حيث أصبحت المؤسسة العمومية في هذه الفترة تتخبط في عدة مشاكل ترجع أساسا إلى سياسة النموذج البيروقراطي في تسيير هذه المؤسسات، كيف لا وهي تفتقد إلى أدنى مستويات الكفاءة الإدارية، ويمكن إدراج البعض من هذه المشاكل فيما يلي:

- التعدد في المهام الذي أدى إلى صرف المؤسسات عن مهمتها الرئيسية.
- إن قرار مساهمة العمال في تسيير هذه المؤسسات، وإشراكهم في اتخاذ القرارات لم يكن سوى قرار شكلي.
- نقص الكفاءات الإدارية نتيجة النقص في التكوين، والتأطير التقني، وهروب المثقفين.
- تبعية المؤسسات للوزارة الوصية، إذ أن الإدارة لم يكن لها دخل في تحديد أسعار منتجاتها،، ولا في وضع إستراتيجية إنتاجية تتلاءم ووضعها المالي والاقتصادي.
- ضعف عمليات التخطيط مما أدى إلى عدم فعالية هذه المؤسسات.
- التركيز على الجانب الاجتماعي (ظروف العمل) أكثر من الجانب الاقتصادي (المساهمة في رفع أداء المؤسسة)، فانعكس ذلك على سوء التسيير والإدارة.
- غياب المنافسة مما جعل دورة السلع والخدمات تنتقل من القطاع العام إلى القطاع الخاص، وهذا ما أضعف القدرة على معرفة رغبات المستهلك، بغرض إدخال التعديلات اللازمة على نوعية المنتجات وتشجيع الطلب.
- ضعف عملية مسائلة الأجهزة الإدارية العليا في مؤسسات القطاع العام، وإن وجدت فهي تقتصر على قصور الإنتاج عن مستوى الأهداف الكمية المخططة.
- الاعتماد الكلي على الدولة في تمويل مشاريع المؤسسات، ففي سنة 1971 كان يقدر بـ(27%) ثم انتقل إلى (30%) سنة 1978 من دعم الخزينة للاقتصاد، بينما الدعم بالقروض قصيرة الأجل فكان يتراوح متوسط نسبته(85%).

كل هذه الأسباب أدت إلى ارتفاع العجز المالي الإجمالي الذي عرفته المؤسسات الاشتراكية خلال هذه الفترة إذ ارتفع من 408 دج سنة 1973 إلى مليار و880 دج في سنة 1978. وعليه فإن القطاع العام خلال هذه الفترة عرف ضعفا كبيرا في أدائه مقارنة بالتوقعات والوعود التي سبقت ورافقت ايلاء هذا القطاع دورا استراتيجيا وإنتاجيا رئيسيا. فنتائج تطبيق أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات تظهر أنها ليست مشجعة، لأن القرارات كانت ولازالت في يد الجهات الوصية.

لقد حققت المؤسسة العمومية الجزائرية خلال هذه المرحلة من تطورها نتائج هامة خاصة فيما يتعلق بتوظيف نسبة معتبرة من اليد العاملة والمساهمة في زيادة الناتج الداخلي الخام، ولكن رغم ذلك لا أحد يستطيع أن ينكر أن ما تم تحقيقه خلال هذه الفترة لا يرقى إلى مستوى التضحيات المبذولة، وخاصة من حيث ضعف أداء المؤسسات العمومية، وتراكم الخسائر والسحب على المكشوف...وهذا ما أثر على أداء القطاع العام في ظل الاشتراكية، مما هيئ الكثيرين إلى قبول الدعوة إلى إدخال إصلاحات وتعديلات من أجل إيجاد حلول للمشاكل التي كانت تعاني منها هذه المؤسسات.

المطلب الثاني: الإصلاحات والتحولات الاقتصادية التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية

إن الوضعية التي آلت إليها المؤسسة العمومية الجزائرية خلال مرحلة التسيير البيروقراطي (الاشتراكي) أدت إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات الراهنة لإصلاح مسار الاقتصاد، وإزالة كل المشاكل والاختلالات التي كانت تعاني منها تلك المؤسسات، فقامت الدولة بإجراء تغيرات حاسمة في السياسات الاقتصادية، والتي أطلق عليها بالإصلاحات الاقتصادية.

أولا: إعادة الهيكلة العضوية والمالية

إن أهم ما ميز المراحل السابقة هو بروز مؤسسات وطنية ذات حجم كبير تجسيدا لمنطق التسيير المركزي (الاشتراكي)، حيث تتصرف كإدارة للفرع كله محتكرة إنتاج الفرع وتجارته الخارجية والتوزيع الداخلي وتحديد سياسته، الأمر الذي خلق صعوبة في تسييرها، ونتيجة لذلك قامت الدولة بعدة إصلاحات اقتصادية وجهت أساسا نحو المؤسسة، كانت البداية الحقيقية لها مع بداية الثمانينات، خلال فترة انطلاق المخطط الخماسي الأول (1980-1984) الذي حمل تصورا جديدا لكيفية تسيير الاقتصاد الوطني والمؤسسة العمومية بصورة خاصة، وفي بداية الثمانينات كان هدف القائمين بالتخطيط الاقتصادي الجزائري القيام ببعض التصحيحات خاصة في المجالات التالية:[1]

- إعادة النظر في هيكلة المؤسسات العمومية بسبب استحالة الاستثمار في تسيير الشركات الوطنية ذات الحجم الكبير.
- مراجعة سياسة المديونية.
- توجيه موارد أكثر نحو قطاعات اجتماعية أخرى (كبناء المستشفيات والسكن).
- إعادة توازن الاستثمارات التي تم توجيهها بصفة مفرطة نحو الصناعة الثقيلة إلى قطاعات أخرى.

[1] - Abdelhak Lamiri,(1993) : **Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché,** prestcom édition, P17.

ويظهر بوضوح أن المخطط الخماسي في جزء منه جاء لإعادة النظر في تنظيم المؤسسات عن طريق إعادة هيكلتها، وذلك بعد ظهور هيكل اقتصادي جديد كانت أهم مميزاته ما يلي:[1]

- تكوين قطاع دولة اقتصادي عريض خاصة في الصناعة.
- بروز مؤسسات اقتصادية كبيرة الحجم، ومتعددة النشاطات.
- حدوث تركز عضوي وجغرافي لوسائل الإنتاج.

1- إعادة الهيكلة العضوية: إن ضخامة المؤسسات، والذي فرضه منطق التسيير المركزي، وتعدد مهامها وتشعب أعمالها وصعوبة التحكم في تسييرها والرقابة عليها.[2] وكذا ارتفاع عدد المستخدمين فيها، وضعف فعالية جهازها الإنتاجي الناتجة عن عدم التحكم في طرق وتقنيات الإنتاج المتطورة بسبب ضعف التكوين وسوء توزيع الإطارات.هي عوامل ساهمت في تعطيل المؤسسة الاقتصادية عن أداء دورها الحقيقي بعدما أصبحت تقوم بوظائف عديدة لم تنشأ من أجلها، ويصعب التحكم فيها كالاستثمار والتكوين والتوزيع والإنتاج.

وهذا ما دفع بالهيئات الوصية إلى إعادة النظر في طريقة تسيير المؤسسات العمومية وذلك عن طريق إعادة هيكلتها بهدف تقليص حجمها الكبير عن طريق تجزئتها إلى مؤسسات أقل حجما حتى يسهل تسييرها ومراقبتها والتحكم فيها، إذ بموجب إعادة الهيكلة العضوية تقرر: "تقسيم الشركات الكبرى إلى عدد من المؤسسات العمومية أصغر قياسا وأسهل إدارة وأكثر تخصصا".[3] وقد أعطيت الأولوية في هذه العملية للمؤسسات التي تدخل ضمن القطاع المنتج والكبيرة الحجم، والتي تضم قوى بشرية كبيرة حيث قسمت شركة سوناطراك التي تعد الأولى التي مستها هذه الإجراءات إلى 13 مؤسسة، وشركة الحديد والصلب إلى 13 مؤسسة أيضا، وشركة سوناكوم إلى 11 مؤسسة...، وعلى العموم فقد أفضت عملية إعادة الهيكلة العضوية إلى إنشاء ما بين 400 إلى 470 مؤسسة عمومية انطلاقا من 60 إلى 70 شركة وطنية.[4] وتتمثل الأهداف التي كانت ترمي إليها عملية إعادة الهيكلة العضوية في:

- تحسين الإنتاج كما ونوعا، وذلك بالتحكم أكثر في جهاز الإنتاج.
- تخفيض أسعار التكلفة.
- التخلص من نموذج تنمية ممركز لمرحلة السبعينات الذي كلف الدولة مبالغ ضخمة.

---

[1]- محمد بلقاسم حسن بهلول، (1999): **سياسة التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر**، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 110.

[2]- محمد بلقاسم حسن بهلول، (1993): **الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية**، مطبعة دحلب، ص98.

[3]- العياشي زرزار، مرجع سبق ذكره، ص49.

[4]- المرجع نفسه.

– استعادة الانضباط، وزيادة تحفيز العمال والمسيرين.

– تخفيض تكاليف الخدمات العامة، وتحسين الاتصال.

– التخفيف من العراقيل البيروقراطية والتبذير.

– التنسيق ما بين أشكال التنظيم للمؤسسات الاقتصادية العمومية ومستلزمات التنمية، عن طريق تحقيق اللامركزية في التسيير، وتنمية روح المسؤولية لدى العاملين.

وقد تمت عملية إدارة الهيكلة العضوية وفق الإجراءات التالية:[1]

– تمويل واستغلال مؤسسات جديدة.

– تطبيق مبدأ التخصص في النشاط عن طريق تقسيم المؤسسات الكبيرة إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة تبعا لعائلات متجانسة من المنتجات، والفصل بين عمليات الإنتاج والتوزيع والإنجاز والدراسة.

– تحويل مقرات المؤسسات المعاد هيكلتها من الجزائر العاصمة إلى داخل الوطن وتقريبها من مراكز إنتاجها الأساسية بهدف الاستعمال العقلاني للإمكانيات والتحكم في حركة المعلومات بين الوحدات.

– إنشاء نظام وطني لمتابعة إنجاز عملية إعادة الهيكلة في ماي 1984 وبالتالي تم التحضير لتوفير الشروط اللازمة للعمل العادي للمؤسسات المعاد هيكلتها (التنظيم، إقامة المقرات، والتجهيز...).

لقد انتقدت عملية إعادة الهيكلة العضوية من طرف الكثير من الاقتصاديين الجزائريين لأن المشكل في تدني إنتاجية وفعالية المؤسسات العمومية هي في الحقيقة مرتبطة بطريقة التسيير، وخاصة عملية اتخاذ القرارات وكيفية اختيار مسيريها. ومن هذه الانتقادات:

- عدم الاستخدام الأمثل لموارد وطاقات هذه المؤسسات، حيث يتم توزيع الأرباح حتى ولو كانت هذه المؤسسات في خسارة.
- التوهم المالي لدى متخذي القرار بأن هناك علاقة موجبة بين زيادة حجم الاستثمار وزيادة فعالية وربحية المؤسسة.
- غياب التكامل بين المؤسسات العمومية، وعدم احترام آجال العقود المبرمة بينها.
- غياب الإطارات الحقيقية في مناصب اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- غياب المنافسة.

[1]–العياشي زرزار ، مرجع سبق ذكره، ص ص49– 50.

وفي هذا يرى "لعميري" أنه إذا كان هناك تحكم في التخطيط الإستراتيجي، التنظيم، الإدارة، الموارد البشرية، وأنظمة المراقبة، فإنه يمكننا تحقيق النجاح مهما كان حجم المؤسسة كبيرا أو صغيرا، لكن عدم التحكم في هذه المجالات لن يؤدي إلى النجاح ولو بمؤسسة ببضع عشرات من العمال.

أما الأستاذ "بلعيبود" فيرى أن إعادة الهيكلة قد نتج عنها عدة عراقيل تكمن أساسا في نذرة الإطارات والتقنيين ذوي الكفاءة. لأن الزيادة في عدد المؤسسات الناتجة عن إعادة الهيكلة العضوية يحتاج إلى المزيد من الإطارات ذوي الخبرة، وهو ما كان مفقودا في السوق الجزائرية في تلك الفترة.[1]

2- إعادة الهيكلة المالية: انطلقت إعادة الهيكلة المالية في بداية سنة 1983 ومست 300 مؤسسة انحدرت من إعادة الهيكلة العضوية للقطاع العام، حيث كانت هذه المؤسسات محل إعادة هيكلة مالية، بإدخال الحساب الاقتصادي وأساليب التسيير الحديث لتسمح للمؤسسة بالتخلص من التبعية الخارجية، والدخول في مرحلة المساهمة الفعلية للتنمية الشاملة بالتمويل الذاتي في مرحلة أولى، ثم المساهمة في إنتاج الفائض الاقتصادي الذي يولد تدفق نقدي إيجابي كمرحلة ثانية، كما أن هذه العملية يجب أن تحدد القواعد اللازمة التي تسمح بإعطاء الفائض المالي الدور المحفز في تحقيق فعالية التسيير، فإعادة الهيكلة المالية تظهر كبرنامج فعال يهدف إلى تحويل هياكل المؤسسات وإسهامها في عملية التنمية الشاملة. بالإضافة إلى تحقيق جملة من الأهداف تمثلت في:[2]

- التطهير المالي للمؤسسات، حيث تولت الخزينة العمومية تسديد الديون التي كانت تربط هذه المؤسسات فيما بينها.
- تصفية كل حسابات المؤسسات العمومية.
- وضع نظام أسعار متناسق مع التكاليف.
- تحصيل الديون المتراكمة على مختلف المؤسسات الناتجة عن إعادة الهيكلة العضوية.
- التعريف والتفريق بين أعباء الاستغلال للمؤسسة العمومية والأعباء الاجتماعية.
- وضع ميزانيات تجعل المؤسسات العمومية تنطلق على أسس سليمة.
- التخفيف من حدة النقص المسجل في رأس المال العامل والذي يرجع إلى العوامل التالية:

- نقص رأس المال بسبب تفاقم حجم القروض قصيرة الأجل بسبب عجز المؤسسة عن تسديد ديونها في آجال استحقاقها.

[1]-M. Belaiboud, (1995) : **de la survie à la croissance de l'entreprise**, opu, Alger, p17.

[2]- منتديات طلاب الجزائر، **ظهور وتطور المؤسسات العمومية الجزائرية**، ص 05، مرجع سبق ذكره.

- ضعف في سياسة التحصيل، وهذا ما يحمل المؤسسة تكاليف إضافية.
- لجوء المؤسسات إلى التخزين بكميات كبيرة بسبب تخوفها من نقص المواد الأولية والارتفاع السريع للأسعار، وظهور مشاكل في توزيع المنتجات، بسبب رداءة نوعيتها واستيراد منتجات مماثلة من الخارج.

كان من المفروض أن تكون مرحلة إعادة الهيكلة مرحلة الإنتاجية الحقيقية، لأنها ارتبطت بتغيير طبيعة السياسة الاقتصادية المطبقة، مما أدى إلى خضوع المؤسسة الوطنية خلال هذه الفترة إلى حقل من التجارب في تطبيق السياسة الاقتصادية، كما شهدت هذه المرحلة إهدار الطاقات الإنتاجية فكان الخاسر الأكبر هو الاقتصاد الوطني والمتمثل في المؤسسة الوطنية العمومية. كما أن الإستراتيجية المطبقة على المؤسسة الوطنية لم تكن اقتصاديات رشيدة تمكن من استخدام مواردها وطاقاتها.إن هذا الوضع الذي أصبحت فيه معظم المؤسسات الوطنية العمومية، زاد من التضخم والكشوفات البنكية، وبالتالي العجز المالي الذي أصبح معتادا عليه في مؤسساتنا الوطنية، مما أدى بالحكومة إلى البحث عن أسرع الطرق لانقاد الوضع الذي آل إليه الاقتصاد الوطني، فإعادة الهيكلة لم تكن تقسيما للمؤسسات بقدر ما كانت تقسيما للأعباء والمصاريف فقط.

ثانيا: استقلالية المؤسسة العمومية (1988)

إن الأزمة التي عاشها الاقتصاد الجزائري سنة 1986، والتي كانت ظاهرة خطيرة على الاقتصاد الوطني، حيث انخفض سعر برميل البترول وتدهورت قيمته، بالإضافة إلى التسيير السيئ للمؤسسة الوطنية العمومية، وما تعيشه من خسارة متزايدة، ولأجل هذه النتائج سعت الجزائر إلى البحث عن أحسن السبل لبناء اقتصاد وطني عصري، وإخراج المؤسسة الوطنية من البيروقراطية، وإعطائها الحرية اللازمة لإصدار قراراتها الخاصة لتسيير مواردها المالية والمادية، ومن ثمة بدأت مناقشة قضية استقلالية المؤسسة، وظهر الوجود القانوني للاستقلالية من خلال القوانين الصادرة في 12 جانفي 1988، وخاصة في قانون 01/88 المتعلق بالمؤسسة العمومية الاقتصادية. والاستقلالية تعني حرية الإدارة في التصرف دون الخضوع إلى أي إجراء من الإجراءات البيروقراطية، كما تحرر من الضغوطات والتداخلات المختلفة للسلطات، ويترتب عليها حرية إدارة المؤسسة، وتمتعها بالذمة المالية، والاستقلال المالي، ومن هنا فالاستقلالية ترمي أساسا إلى تنمية وخلق روح المسؤولية.[1]

[1]– منتديات ستار تايمز، **واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة**، ص07 ، مرجع سبق ذكره.

فبدأ الحديث بعد سنة 1988 عن استقلالية المؤسسة فعليا، فبعد إعادة هيكلة المؤسسات العمومية والتي تعتبر أول إصلاح تشهده هذه الأخيرة، ثم المرور إلى مرحلة ثانية وهي إعطائها الاستقلالية من خلال القانون 01/88 الذي منح لها الصفة القانونية على النحو التالي:

– أصبحت المؤسسة العمومية الاقتصادية شخصية معنوية متميزة عن الدولة مسيرة وفقا للقانون التجاري ومبادئ الربحية.[1]

– المؤسسة العمومية الاقتصادية هي شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية تملك الدولة و/أو الجماعات المحلية فيها مباشرة أو بصفة غير مباشرة جميع الأسهم و/أو الحصص، ويتوقف الاختيار بين أحد الشكلين على ميدان عملها وأهميته في التنمية الاقتصادية.[2]

– يكون للمؤسسة العمومية رأسمال تكتبه أو تدفعه حسب الحالة بصفة مباشرة أو غير مباشرة الدولة أو الجماعات المحلية أو مؤسسات عمومية أخرى.[3]

كما أوكلت للمؤسسة العمومية الاقتصادية مجموعة من المهام تتمثل في:[4]

- إنتاج ثروات في خدمة الاقتصاد والبلاد.
- التحسين المستمر لإنتاجية العمل وأس المال.
- تعميق الطابع الديمقراطي لإدارتها وتسييرها.
- التطوير المستمر للمستوى التكنولوجي والعلمي ضمن دائرة نشاطها.

وبهذا تعتبر عملية استقلالية المؤسسات العمومية ماليا وإداريا انقطاعا عن مرحلة التسيير الإداري لهذه المؤسسات الذي تميز به الاقتصاد الوطني في القرارات السابقة، وبداية مرحلة انتقالية جديدة لإعادة المؤسسة إلى عملها، وتأقلمها مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية الجديدة، ففي الجانب المالي فقد أصبح للمؤسسة هامشا معتبرا في اتخاذ قرارات التمويل الذاتي انطلاقا من مصادرها الخاصة، كما أصبح لها الحق في التعاقد مع الغير، من خلال هيئتها المختصة وفقا للقوانين المعمول بها في المجال التجاري.

---

[1]– المادة 02 من القانون 88– 04 المؤرخ في 12 جانفي 1988، يعدل ويتمم القرار رقم 59/75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، **المتضمن القانون التجاري ويحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الإقتصادية**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد02، الصادرة في 13 جانفي 1988، ص48.

[2]– المادة 05 من القانون 88–01 المؤرخ في 12 جانفي 1988، **المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، الصادرة في 13 جانفي 1988، ص31.

[3]– المادة 06، المرجع نفسه

[4]– المادة 09، المرجع نفسة، ص 32.

أما فيما يتعلق بالجانب الإداري أصبحت المؤسسة العمومية الاقتصادية تسير من قبل طاقمها الإداري دون تدخل أي طرف، حيث أصبح هذا الأخير يقوم بمهمة تحديد السياسة التجارية، وتحديد الإستراتيجية على المدى القصير.

كذلك فإن استقلالية المؤسسات التي أدخلت من خلال الإصلاحات الجذرية للقطاع العمومي كانت تهدف إلى:[1]

– بعث أشكال تنظيم وتسيير جديدة خاصة على مستوى قمة المؤسسات التي خضعت إلى الإصلاح.

– تحسين فعالية المؤسسة سواء على مستوى نموها الخاص، أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

– إدماج المؤسسات في اقتصاد جديد يتميز بالمنافسة، عن طريق التوزيع الفعال للموارد المتاحة وزيادة الإنتاج.

– تحديد تدخل الدولة في تسيير المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بتحديد الأسعار، أو تعيين المسؤولين وإعطاء حرية تسيير الإدارة.

– تعزيز الاستقلالية وهذا بخلق نظام جديد للعلاقات بين المؤسسة والبنك.

– تحديد المسؤوليات وتشجيع المبادرات.

– تبسيط نشاط المؤسسة، وتنظيم دوائر التوزيع فيها، وهذا ما يجعلنا نعود إلى فكرة فصل وظيفة الإنتاج ووظيفة التوزيع التي طرحت في بداية الثمانينات.

إن دخول المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية عهد الاستقلالية لا يعني تحولا جذريا وجديدا لنمط التسيير، وهذا راجع إلى الأسباب التالية:[2]

- إن الاستقلالية قد ركزت على الجانب القانوني أكثر من تركيزها على الجانب الاقتصادي والمالي.
- إن الذهنية المسيرة للمؤسسة العمومية قبل تطبيق الاستقلالية هي نفسها الذهنية المسيرة لها بعد الاستقلالية، وهذا لن يسمح بالتجسيد الفعلي لها.
- تحرير أسعار المنتجات والخدمات نتيجة اشتداد المشاكل المالية للمؤسسة، وهذا يعتبر حلا مؤقتا لا يساهم في القضاء على المشكل الرئيسي.

---

[1]– منتديات طلاب الجزائر، **ظهور وتطور المؤسسات العمومية الجزائرية**، ص 07، مرجع سبق ذكره.

[2]– العياشي زرزار، مرجع سبق ذكره، ص ص78–79.

- غياب تصور سليم لكيفية الانتقال من اقتصاد مركزي إلى اقتصاد يعتمد على قوى العرض والطلب.
- تحمل المؤسسات لنفقات أخرى دون عوائد من جراء تأخر إنجاز المشاريع الاستثمارية.
- معاناة الدولة من ضغوط هيكلية خارجية تتمثل في نقص المداخيل من العملة الصعبة، والتطور السلبي المتزايد في شروط الإقراض.
- يمكن الإشارة إلى أن استقلالية المؤسسات بقيت متأرجحة من حيث التطبيق، لاسيما أنها لم ترسو على قواعد ثانية وآليات تحكمها بشكل دقيق نتيجة للرؤى المختلفة والطروحات المتباينة بين مؤيد للقطاع العام ومعارض له.

ومن هذا كله يمكن القول أن استقلالية المؤسسات الجزائرية واجهت عدة صعوبات نظرا لاشتداد الأزمة الاقتصادية، ضف إلى ذلك تعاقب حكوماتها والتي كان لكل منها القوانين الخاصة بها، إلا أنه يمكن القول أيضا أن الاستقلالية كانت بداية لعمل منظم، وانطلاقة لتطبيق إصلاحات جديدة كفيلة بتحقيق النجاعة.

ثالثا: صناديق المساهمة

بعد عملية إعادة الهيكلة المالية، ونظرا للعجز المالي الذي كانت تعاني منه العديد من المؤسسات العمومية، أرادت الدولة أن تسند عملية التمويل لهذه الأخيرة، فقامت بتقسيم هذه المؤسسات حسب القطاعات والفروع على صناديق المساهمة التي كانت تسعى لتأمين باسم ولحساب الدولة رقابة على المؤسسات دون التدخل في تسييرها، فهي تعتبر كفيلة لتمويل المؤسسات العمومية الاقتصادية واضعة الحد في ذلك لتدخل الدولة في تسيير المؤسسات المستقلة.

ويمكن تعريف صناديق المساهمة بأنها: "صندوق المساهمة هو شركة مساهمة عمومية، يزود بنظام قانوني خاص به يحدده قانون خاص، ويعد كل صندوق ضمانا لمقابل القيمة المتمثل في الأسهم والحصص والسندات والقيم الأخرى التي تقدمها الدولة والجماعات المحلية باعتباره عونا ائتمانيا لها".[1]

كما يعمل صندوق المساهمة المسمى بالصندوق "عونا ائتمانيا للدولة التي تسند إليه رؤوس أموال عامة يتولى تسييرها المالي".[2]

---

[1]– المادة 12 من القانون 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988، مرجع سبق ذكره، ص32.

[2]– المادة 02 من القانون 03/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988، **يتعلق بصناديق المساهمة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد02، الصادرة في 13 جانفي 1988، ص45.

وبهذا الصدد يتولى الصندوق القيام باستثمارات اقتصادية لحساب الدولة، لاسيما عن طريق المساهمة في رأسمال المؤسسات العمومية الاقتصادية بهدف تحقيق أرباح مالية، وبهذا يشكل حافظة للقيم المنقولة التي يتولى تسييرها، وقد تم إنشاء ثمانية (08) صناديق مساهمة تقوم بتسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة وفقا لقانون صناديق المساهمة (03/88) المؤرخ في 1988/01/12 والمتعلق بإنشاء وتحديد مهام هذه الصناديق. ولكل صندوق من صناديق المساهمة مجلس الإدارة يقرر إنشاء أو دمج المؤسسات أو رفع رأسمالها.

من هذا المنطلق فإن صناديق المساهمة تلعب دور المراقب والموجه للمؤسسة العمومية الاقتصادية مراقب من ناحية حضوره عن طريق ممثليه بالجمعيات ومجالس إدارة المؤسسات، وموجه عن طريق القرارات التي يتخذها في تحديد إستراتيجياتها من خلال الجمعيات العامة والمجالس الإدارية، وتقوم صناديق المساهمة بدور المسير للمؤسسة العمومية الاقتصادية بطريقة غير مباشرة بتحفيزها على اتخاذ قرارات ملائمة عن طريق ممثلي هذه الصناديق في الجمعيات العامة والمجالس الإدارية للمؤسسات العمومية الاقتصادية.[1]

وتؤدي صناديق المساهمة عدة أدوار فيما يتعلق بالتوجيه الإستراتيجي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، وتسيير حافظة أسهمها حيث:[2]

– تتدخل في إعداد ومتابعة تنفيذ مخطط المؤسسة، بواسطة ممثليها في مجلس إدارتها باعتبارها صاحبة أسهم الدولة.

– تلعب دور المراقبة الإستراتيجية نسبيا إلى أسهمها ضمن رأسمال المؤسسة بتسييرها لحافظة الأسهم.

– يدرس الصندوق وينفذ كل تدبير من شأنه تشجيع التوسع الاقتصادي والمالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية التي يحوز حصصا في رأسمالها.

ولكن رغم كل هذه المجهودات والإجراءات والممارسات التي جاءت من أجل إصلاح المؤسسات العمومية الاقتصادية، فإنها لم تحقق الأهداف المرجوة، واستمر العجز المحقق من طرفها. وتجدر الإشارة إلى أن عجز المؤسسات العمومية الاقتصادية في أغلبه هو عجز في التسيير يمكن التعبير عنه بحوالي 80% بينما العجز المالي يعبر عنه بحوالي 07% فقط من العجز الإجمالي للمؤسسات.[3]

---

(1) – Y. Debboub, (1999): **le nouveau mécanisme économique en Algérie**, OPU, Alger, P16.

(2)– ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص202.

(3)– العياشي زرزار، مرجع سبق ذكره، ص81.

وانطلاقا من هذه الحقائق وغيرها تظهر صعوبات وعراقيل لكل المحاولات التي تهدف إلى انطلاق الاقتصاد الوطني في ظروف وشروط ملائمة، مما جعل من إعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية في الجزائر من الأمور الحتمية إذا أرادت هذه الأخيرة الدخول بجدية في اقتصاد السوق.

المطلب الثالث: المؤسسة العمومية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق

لقد عاش الاقتصاد الوطني خلال العشرية الأخيرة من القرن الماضي هزات عدة جاءت نتيجة تخريب العديد من ممتلكات الدولة كحرق المصانع، هجرة الإطارات من جهة وإفلاس المؤسسات وغلقها وتسريح عمالها من جهة أخرى، ولكن رغم هذه الأوضاع استمر مسؤولي القطاعات الاقتصادية في إتباع أنظمة جديدة لإخراج البلاد من الأزمة التي نعيشها.

ففي سنة1990 أصدرت الدولة قانون 10/90 الخاص بالقرض والنقد، والذي بموجبه تم إنشاء مجلس النقد والقرض لإدارة البنك المركزي، والذي يعتبر أول قانون صدر في تلك المرحلة لتبرز من خلال الدولة نية توجهها السياسي نحو ما يسمى باقتصاد السوق Economie de marché، فقانون 10/90 مهد الطريق لإصدار قانون 12/93 والذي يعرف بقانون الاستثمارات والذي بموجبه أصبح للمستثمرين الخواص امتيازات وتسهيلات (لم تكن واضحة في القانون 10/90)، حيث يسمح هذا القانون بترقية الاستثمار بصورة أوسع.

وهكذا دخلت الجزائر في عملية تعديل وتغيير لتشريعاتها الاقتصادية بما يتماشى والمحيط الاقتصادي الجديد، باعتبار أنها انتقلت من الاقتصاد المغلق إلى الاقتصاد المفتوح، وكمثال عن هذه التغييرات إصدار قانون تجاري جديد، قانون الإجراءات المدنية مع الأجانب وقانون البورصة للقيم...الخ.

وتعزيزا لخيار اقتصاد السوق الذي انتهجته الدولة الجزائرية، وجدت المؤسسة الاقتصادية العمومية نفسها أمام مرحلة جديدة من الإصلاحات تفرض منطقا مغايرا يشكل قطيعة تامة وجذرية مع التجارب السابقة لمراحل تسيير المؤسسات العمومية الجزائرية.

أولا: إعادة الهيكلة الصناعية للمؤسسات العمومية.

نظرا لعدم تحقيق استقلالية المؤسسات الهدف المنشود منها والمتمثل في تحسين فعالياتها، ورفع إنتاجيتها قامت الدولة الجزائرية بإعادة هيكله لصناعتها، وذلك باعتماد مجموعة من الإجراءات المتعلقة بإعادة تنظيم، وتوزيع، وعصرنة أداة الإنتاج الوطنية قصد الرفع من درجة فعاليتها، ومقدار تنافسيتها وإدماجها في التقسيم الدولي للعمل، فهي ليست بمفهوم مجرد وإنما إستراتيجية للرفع من الكفاءة والفعالة

ويمكن اعتبار إعادة الهيكلة الصناعية عنصرا هاما في تصحيح الاقتصاد الوطني،[1] فإعادة الهيكلة هذه المرة فرضتها الظروف والمشاكل المذكورة، والتي نشأت عن خط تسيير اقتصادي مركزي تم انتهاجه منذ 30 سنة، ولم يعد صالح لدفع الاقتصاد الوطني، وما زاد في تفاقم تلك المشاكل انهيار أسعار البترول، بالإضافة إلى توقيع الجزائر اتفاقية الامتثال مع صندوق النقد الدولي سنة 1994، والذي ينص في مجمله على جعل آليات السوق وقوانينه هي المتحكمة في النشاط الاقتصادي، ومن التدابير المعتمدة في هذا المجال ما يلي:[2]

– تحرير الأسعار من التحديدات الإدارية، وإلغاء الدعم المالي للخزينة للأسعار باستثناء ثلاث مواد أساسية هي السميد، الدقيق، والحليب.

– تخفيض سعر الصرف للعملة الوطنية بنسبة تقريبية من 50%، مع تحرير التجارة الخارجية (التصدير والاستيراد)، وإلغاء نظام التخصيص (قوائم السلع المحظورة استيرادها)، وإحلال سياسة التعريفات الجمركية محله.

– تحرير المؤسسات العمومية الاقتصادية من قيود المادة الخامسة من قانون 01/88 التي تنص على أن الدولة أو الجماعات المحلية هي المالك الوحيد لجميع الأسهم والحصص التي تشكل رأسمالها، وذلك تطبيقا لنص المادتين 24 و25 من قانون المالية التكميلي لعام 1994، الذي يسمح للمؤسسات العمومية ببيع بعض أصولها الثابتة أو كامل الوحدة، وأن تفتح رأسمالها للمشاركة الخاصة في حدود 49% من رأسمالها.

ويتمثل الهدف الرئيسي لإعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية في تحسين استعمال الموارد من طرف المؤسسات بإخضاعها لمقياسي المردودية والمنافسة، وكذلك تحقيق نمو قوي ومستمر يسمح بإدماج الاقتصاد الوطني في السوق العالمية، لذا فإن إعادة الهيكلة الصناعية المعتمدة في الجزائر كانت تهدف أساسا إلى:[3]

– تخليص الدولة من الثقل المالي المتسبب في الخسائر الدائمة للقطاع العمومي خاصة مع نذرة الموارد المالية وارتفاع تكاليفها.

– إعادة توازن القطاعات القادرة على انطلاق التنمية لتخفي البطالة المتزايدة والمقلقة.

---

[1]– العياشي زرزار، مرجع سبق ذكره، ص87.

[2]– محمد بلقاسم حسن بهلول، **سياسة التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر**، مرجع سبق ذكره، ص295.

[3]– ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص210–211.

– تكثيف النسيج الصناعي، وبهذا فإن إعادة الهيكلة عليها أن تسمح باستمرار عملية التصنيع للبلاد ولكن من خلال نظرة مخالفة للماضي.

وفي هذا الموضوع يعتبر القطاع الخاص الداخلي والخارجي المحرك، ويدخل في هذا الإطار التصديق على قانون الاستثمارات، وخلق وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإنشاء وكالة المساهمة والاستثمار، وإدخال الاقتصاد الوطني في السوق الدولية، ويصبح بذلك البحث عن الكفاءة والفعالية كأحد الثوابت.

وبغرض تحقيق الأهداف المسطرة من قبل السلطات العمومية من وراء عملية إعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية آنذاك تم إنشاء الشركات القابضة بموجب الأمر رقم 25/95 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995 المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية للدولة، وقبل هذا صدر الأمر رقم 22/95 المؤرخ في 1995/08/26 المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية، وبعدها تم حل الشركات القابضة، وإنشاء شركات تسيير المساهمات طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 283/01 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001 يتضمن الشكل الخاص بأجهزة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها.

ثانيا: الشركات القابضة العمومية.

ظهرت الشركات القابضة في الجزائر سنة 1995 لتحل محل شركات المساهمة بعد الشروع في تطبيق برنامج التعديل الهيكلي، والتوجه الفعلي نحو اقتصاد السوق.

تم إنشاء الشركات القابضة العمومية بموجب الأمر رقم 95–25 الصادر في 25 سبتمبر 1995 المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة، على أن تنصب بعد حل صناديق المساهمة في 25 ديسمبر 1995، وتم تنصيبها فعلا في نهاية ماي 1996، وعددها 11 شركة قابضة عمومية تشرف على 1200 مؤسسة عمومية اقتصادية مستقلة.

تتولى الشركة القابضة العمومية تسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة وإدارتها وتنظم في شكل شركات المساهمة التي تحوز الدولة فيها رأسمالها كاملا و/أو تشترك فيه الدولة وأشخاص معنويون تابعون للقطاع العام.[1]

تتكون أصول الشركة القابضة العمومية أساسا من قيم منقولة في شكل أسهم وسندات مساهمة وشهادات استثمار، وأي سند آخر يمثل ملكية الرأسمال أو الديون في المؤسسات التابعة لها، ويسير الشركة

[1]– المادة 05 من الأمر 95–25 الصادر في 25 سبتمبر 1995، **المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد55، الصادرة في 27 سبتمبر 1995، ص07.

القابضة العمومية مجلس مديرين يعين من قبل الجمعية العامة لمدة (06) ست سنوات قابلة للتجديد، يوضع تحت رقابة مجلس المراقبة، وتتولى الشركات القابضة العمومية مهام استثمار حافظة الأسهم والمساهمات والقيم المنقولة الأخرى المحولة إليها، وجعلها أكثر مردودية، وتشجيع تنمية المجموعات الصناعية والتجارية والمالية التابعة لها، ولهذا الغرض يجب على الشركة القابضة أن تحدد وتطور إستراتيجيات وسياسات الاستثمار والتمويل في الشركات التابعة لها، وكذلك أية سياسة لإعادة هيكلة المؤسسات، وإعادة انتشارها نظرا لضغوط السوق.[1] وعليه فإن تأسيس الشركات القابضة يسمح بتصحيح التنظيم الاقتصادي للدولة فيما يتعلق بـ:[2]

– الفصل بين الطابع العمومي والتجاري بتحديد مجالات الكفاءة لكل منهما.

– التنسيق بين المؤسسات من نفس النوع بخصوص اتخاذ القرارات، والتوجهات الإستراتيجية، والتصرفات المالية.

– إيجاد حالات تنافسية، واستخدام عوامل الإنتاج، مما يسهل ترتيب المؤسسات إيجابيا أو سلبيا حسب نجاعتها.

– الاستعمال الجيد للموارد البشرية بجمع الإطارات ذات السمعة والخبرة الصناعية.

ولتحقيق هذه الأهداف يجب توفير مجموعة من الشروط عند تأسيس الشركات القابضة العمومية أهمها يتمثل في ضرورة خضوع عدد ومضمون الحقائب الموجودة فيها إلى مقاييس الفعالية والمردودية، فقد تكبر فعالية شركات قابضة معينة عندما تضمن تسيير عدد محدد من المؤسسات العمومية التي تعمل في نفس القطاع.

وتعتبر الشركات القابضة العمومية كمرحلة تمهيدية في طريق خوصصة جزء من القطاع الاقتصادي العمومي، لأنه إضافة إلى إشراك رؤوس الأموال الخاصة فهو يعطي للشركات القابضة دور الإدارة الإستراتيجية للقطاع الصناعي.

ثالثا: خوصصة المؤسسات العمومية

لقد أصبحت فكرة الخوصصة أمرا مقبولا حتى لدى الدول التي كانت ترفضها وتعارضها بعد انهيار الكتلة الشرقية، وأصبح من الضروري البحث عن البدائل أهمها بل أولها التخلي عن الملكية العامة لوسائل الإنتاج، ونقل المشاريع الإنتاجية لصالح ما يعرف بالملكية الخاصة أي التحول نحو اقتصاد السوق

[1]– المادة 09 من الأمر 95 – 25 الصادر بتاريخ 25 سبتمبر 1995، مرجع سبق ذكره، ص08.

[2]– العياشي زرزار، مرجع سبق ذكره، ص107.

ومن خلال تدارك التأخر في القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية وجب الإسراع في الإصلاحات الاقتصادية من خلال مسار الخوصصة.

أعلنت الحكومة الجزائرية عن بدء تنفيذ برنامج الخوصصة سنة 1995، من خلال تبني سياسة اقتصادية شاملة تهدف إلى تقليص دور الدولة في الاقتصاد الوطني وتصحيح الاختلافات الهيكلية التي يعاني منها القطاع العام من حيث انخفاض مستوى الربحية، ارتفاع التكاليف الإدارية، وزيادة أعباء الديون والخسائر المالية، وبالتالي زيادة عجز الميزانية الحكومية، وقصور هياكل التمويل الأساسية، وضعف الكفاءة الإدارية. ونظرا لهذه الأسباب لم تعد الخزينة العمومية والنظام البنكي قادرين على تمويل العجز المتراكم للمؤسسات الحكومية فاقترحت الخوصصة كحل جذري لهذه المشاكل.

وتعني الخوصصة وفقا للأمر رقم 01-04 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخوصصتها بأنها: "كل صفقة تتجسد في نقل الملكية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية وتشمل هذه الملكية:[1]

- كل رأسمال المؤسسة أو جزء منه تحوزه الدولة مباشرة أو غير مباشرة و/أو الأشخاص المعنويون الخاضعون للقانون العام، وذلك عن طريق التنازل عن الأسهم أو حصص اجتماعية أو اكتساب لزيادة في رأس المال.
- الأصول التي تشكل وحدة استغلال مستقلة في المؤسسات التابعة للدولة.

وتعني الخوصصة أيضا وفقا للأمر 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995 الذي يحدد القواعد العامة لخوصصة المؤسسات التي تمتلك فيها الدولة والأشخاص المعنيون التابعون للقانون العام بصفة مباشرة أو غير مباشرة جزءا من رأسمالها أو كله: القيام بمعاملة أو معاملات تجارية تتجسد في:[2]

- إما في تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو جزء منها أو كل رأسمالها أو جزء منه لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص.
- وإما في تحويل تسيير مؤسسات عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كيفيات تحويل التسيير وممارسة شروطه.

---

[1]- المادة 13 من الأمر 01-04 المؤرخ في 20 أوت 2001، **المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخوصصتها**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد47، الصادرة في 22 أوت 2001، ص11.

[2]- المادة 01 من الأمر 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995، **المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد48، الصادرة في 3 سبتمبر 1995، ص04.

حظيت عملية الخوصصة كسياسة اقتصادية إصلاحية بتأييد من طرف العديد من الحكومات العربية وصندوق النقد الدولي، وأصحاب العمل في الجزائر، ويرتكز موقف التأييد هذا على عدة مبررات داخلية وخارجية يمكن تلخيصها فيما يلي:[1]

– انخفاض الكفاءة والفعالية الاقتصادية للمؤسسات العمومية الاقتصادية، فكان من الأحسن تركها للقطاع الخاص الذي يعمل بفعالية أكثر من القطاع العام.

– غياب المنافسة بسبب احتكار الدولة لملكية وتسيير المؤسسات العمومية.

– غياب الدافع إلى تحقيق الربح، والذي نتج عن سياسة الدعم الحكومي، والأخذ بمبدأ التخطيط المركزي الذي اتبعته الدولة في تحديد الأسعار بدلا من تركها لمنطق السوق.

– طبيعة الاتفاقيات التي أبرمت مع الهيئات المالية الدولية، والتي تحتل فيها الخوصصة مكانة مهمة.

– التوجه الجديد للمجتمع الدولي بقيادة النظام الرأسمالي، والذي ولد القناعة لدى العديد من المسؤولين والسياسيين الجزائريين بضرورة الاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، والإسراع في وتيرة الإصلاحات الاقتصادية، وخاصة ما تعلق منها بعملية الخوصصة.

وما يجب التنويه به أن عملية الانتقال إلى اقتصاد السوق تتطلب وقتا معتبرا للتحقيق، وعادة ما يواجه هذا الانتقال صعوبات كثيرة منها ما هي اقتصادية، ومنها ما هي اجتماعية ومنها ما يتعلق بثقافة المجتمع، ومن المعوقات التي عرقلت الاقتصاد الجزائري للانتقال إلى اقتصاد السوق ما يلي:[2]

– ضعف الجهاز المصرفي والبنكي مما شكل عائقا كبيرا للجزائر لمتابعة الإصلاحات، وتحقيق الانطلاقة الاقتصادية، وخاصة في ظهور سوق مالي والذي بدوره لا يفي اقتصاد السوق شيئا.

– النقص الفادح في النظام الإداري للمؤسسات فالانتقال إلى اقتصاد السوق لا يكفي بوضع عدد كبير من النصوص والقوانين، دون التغيير في الأشخاص والكفاءات.

– المعوقات السياسية جراء الاضطرابات الأمنية وعدم الاستقرار السياسي، زيادة على العقلية التسييرية التي لم تتغير منذ 1962.

– وجود فجوات قانونية فادحة في إطار عملية التطهير وكذا الخوصصة، منها أن عملية التطهير اقتصرت على العقار دون عناصر الذمة الأخرى.

---

[1]– العياشي زرزار، مرجع سبق ذكره، ص110.

[2]– عبد السميع روينة، (2004/2003): **تسيير المؤسسات التي تواجه صعوبات**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة الجزائر، ص ص23–24.

كما يمكن إضافة الأسباب الآتية لفشل عملية الخوصصة والمتمثلة في:

– عدم قدرة المؤسسات المخوصصة على مجابهة المنافسة، كما لم تستطع مواجهة العديد من الصعوبات على مستوى الإنتاج، التمويل والتسويق مما أدى في الأخير إلى حلها وتصفيتها.

– قيام اقتصاد السوق على أسس مادية بحته، وافتقاره إلى الجانب الأخلاقي، العقلي والجمالي.

كما يمكن القول أن خوض مغامرة خوصصة المؤسسات العمومية مع بقاء أحوال التسيير على ما هي عليه، ما هي إلا حلقة أخرى من مسلسل الفشل الذي عهدناه من خلال مسيرة هذه المؤسسة.

رابعا: شركات تسيير مساهمات الدولة

من أجل تسريع الإصلاحات، وخاصة ما تعلق منها بملف الخوصصة، تم استبدال المجلس الأعلى للخوصصة بوزارة الخوصصة، كما تم حل الشركات القابضة العمومية واستبدالها بمؤسسات تسير مساهمات الدولة. تم إنشاء شركات تسيير المساهمات بالمرسوم التنفيذي رقم 283/01 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001 الذي يتضمن الشكل الخاص بأجهزة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها.

يمكن تعريف مؤسسات تسيير المساهمات بأنها: "شركات مساهمة للإدارة والتسيير (من نوع خاص) تفوضها الدولة عن طريق التعاقد مع مجلس مساهمات الدولة حيازة وإدارة وتسيير مساهماتها في المؤسسات العمومية الاقتصادية".[1]

وتكلف شركات تسيير المساهمات بتسيير المساهمات التي تملكها الدولة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، حيث تعود ملكية المساهمات إلى مجلس مساهمات الدولة بخلاف التنظيم السابق حيث كانت المساهمات ملك الدولة للشركة العمومية القابضة.

وقد حددت الدولة لشركات تسيير المساهمات عدة مهام تتمثل في:[2]

– تحديد الشكل التجاري الملائم لبرامج الهيكلة وخوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية، خاصة من ناحية وضع وتحديد الشكل القانوني والمالي المناسب.

– وضع الأشكال التجارية الملائمة لمخططات التأهيل وتطوير المؤسسات العمومية الاقتصادية.

– ضمان التسيير والمراقبة الإستراتيجية والعملية لحافظة النشاطات والقيم المنقولة الأخرى من ناحية معايير الفعالية والمردودية.

– ممارسة صلاحيات الجمعية العامة للمؤسسات العمومية الاقتصادية في حدود المدة المحددة للتسيير.

---

[1]– العياشي زرزار، مرجع سبق ذكره، ص122.

[2]– يوسف بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 182.

بعد تحديد الاستراتيجيات لكل فرع نشاط تتحول شركة المساهمة للعمل مع الوزارات المعنية لكل قطاع وهذا ليس فقط بغرض إدماج سياسة القطاع في الطريقة المنتهجة، بل أيضا للاستفادة من الفرص التي يوفرها مخطط تدعيم الإنعاش الاقتصادي.

ومن خلال التعليمة الموجهة من مجلس مساهمات الدولة نجد أن العلاقة بين المؤسسة العمومية الاقتصادية وشركات المساهمة تتحدد بالتأكيد على ترسيمها عن طريق عقود توضح بصورة جيدة الأهداف المسطرة، المدة الزمنية اللازمة لتحقيقها، والإمكانات الموفرة، وذلك تبعا لخطة النشاط العامة.[1]

وفي هذا الإطار تقوم شركات تسيير المساهمات بما يلي:

- ممارسة المتابعة العملية لحافظة القيم.
- تعاون المؤسسات العمومية لعصرنتها وتكييفها مع البيئة التنافسية.
- وضع قيود للميزانية تبعا للحالة المالية لكل مؤسسة.
- السرعة في تنفيذ إجراءات الحصول على شهادة الإيزو لجميع المؤسسات العمومية الاقتصادية.
- تحديد الأهداف الممكن تحقيقها وقياسها ومراقبتها.

ويعتمد مجلس مساهمات الدولة على شركات تسيير المساهمات في لعب دور مهم في خوصصة وإيجاد شركاء للمؤسسة العمومية الاقتصادية وذلك بموجب الأمر رقم 04/01 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتنظيم وتسيير وخوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية، ومن التوضيحات المقدمة من طرف مجلس مساهمات الدولة في هذا المجال ما يلي:

- إعطاء الأولوية لأشكال الشراكة المعتمدة على المشاركة في رأسمال المؤسسة العمومية الاقتصادية.
- البحث عن إمكانية وجود شراكة مع القطاع الخاص الوطني.
- إعطاء الأفضلية للنشاطات التي يمكن التحكم فيها والتي تتماشى والأهداف المسطرة.

مما سبق يتضح أن الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الحكومة الجزائرية لم تكن كافية من أجل الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسات الاقتصادية بجميع أشكالها، لذلك باشرت في إصلاحات جديدة تهدف إلى إعطاء هذه الأخيرة قدرات تنافسية تستطيع من خلالها المحافظة على حصتها في السوق المحلية وتوسيع حصتها في السوق الدولية، خاصة بعد سريان مفعول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وبداية وتسارع وتيرة المفاوضات للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

[1]– يوسف بومدين، مرجع سبق ذكره، ص182.

المبحث الثاني: إجراءات تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

بهدف تدعيم الإصلاحات السالفة الذكر وأمام كل التحديات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، سعت الحكومة الجزائرية إلى تبني العديد من البرامج بالتعاون مع عدة شركاء اقتصاديين يتقدمهم الاتحاد الأوروبي ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، وقد اندرجت هذه البرامج تحت اسم تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ومن هنا يتناول هذا المبحث مفهوم وإجراءات تأهيل المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

المطلب الأول: مفهوم تأهيل المؤسسات الاقتصادية

يعود أصل استخدام مصطلح التأهيل إلى التجربة البرتغالية سنة 1988 من خلال الإجراءات المرافقة التي باشرتها البرتغال للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي، وكان يسمى بالبرنامج الاستراتيجي لتنشيط وتحديث الاقتصاد البرتغالي.[1] والذي كانت أهدافه الأساسية:[2]

- تسريع وتيرة تحديث البنية التحتية الداعمة للقطاع الصناعي.
- تحسين إنتاجية ونوعية النسيج الصناعي.
- تدعيم وتعزيز قواعد التكوين المهني.
- توجيه التمويل للاستثمارات المنتجة للمؤسسات، وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن نجاح البرامج البرتغالية والتي يجسدها ظهور وتنامي فروع اقتصادية جديدة في البرتغال، وتطور النشاطات ذات القيمة المضافة العالية، وخلق مناصب شغل جديدة، حفز الإتحاد الأوروبي لوضع برامج مماثلة للدول المغاربية (تونس والجزائر والمغرب) وبعض دول الشرق الأوسط مثل (مصر والأردن وسوريا) موازاة مع اتفاقية التبادل الحر، وكل ذلك من خلال ندوة برشلونة عام 1995 والتي تمخض عنها برنامج "MEDA" والذي يعد الأداة التمويلية الأساسية للاتحاد الأوروبي لتحقيق الشراكة الأورو متوسطية والذي

---

[1]– سليمة غدير أحمد، (2011): **تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة تقييمية لبرنامج ميدا**، مجلة الباحث، عدد09، جامعة ورقلة، الجزائر، ص133.

[2]– ابتسام بوشويط، (2010/2009): **آلية تمويل برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة تحليلية لنتائج برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص: إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، ص27.

يهدف إلى تقديم إجراءات مرافقة مالية وتقنية لإصلاح الهياكل الاقتصادية والاجتماعية لدول حوض المتوسط.[1]

أولا: تعريف تأهيل المؤسسات الاقتصادية

وردت عدة تعريفات خاصة بمفهوم التأهيل تختلف في صياغتها من مفكر إلى آخر ومن كاتب إلى آخر، ولكن تتفق جميعها على أن التأهيل يعني تلك العملية التي تهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، من خلال إجراء تغيرات على مستوى المؤسسة، وفي جميع وظائفها الإنتاجية المالية، التجارية والبشرية، وعلى مستوى المحيط المباشر لها حتى تصبح قادرة على إنتاج منتجات تحمل جملة من المواصفات لا تقل عن المواصفات التي ينتج بها الدول المتقدمة.

ومن التعريفات التي قدمت للتأهيل نذكر:

-عرفته منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI سنة 1995 بأنه:"عبارة عن مجموعة برامج وضعت خصيصا للدول النامية التي هي في مرحلة الانتقال من أجل تسهيل اندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد، والتكيف مع مختلف التغيرات العالمية".[2]

- ولقد طورت منظمة الأمم المتحدة مفهوم التأهيل خلال السنوات الأخيرة فأصبح يعني:" الإجراءات المتواصلة والتي تهدف لتحضير المؤسسة، وكذا محيطها للتكيف مع معطيات التبادل الحر libre échange".[3]

وحسب هذه المنظمة يهدف التأهيل إلى ترقية قطاع صناعي تنافسي، وتطويره ليصبح ذا قدرات وكفاءات تنافسية، ويشترط في ذلك:[4]

- القيام بفترات انتقالية ضرورية من أجل السماح للمؤسسات من امتلاك الوقت الكافي للتكيف مع الانفتاح الكلي على السوق (اتفاق الشراكة الموقع مع الإتحاد الأوروبي ودول المغرب ينص صراحة على التدرج في التحرير).

---

[1]- عبد الحق بوعتروس ومحمد دهان، (2006): **تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات، يومي 21 و 22 نوفمبر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص04.

[2]- نصيرة قوريش، (2006): **آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أفريل، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف الجزائر، ص1024.

[3]- سليمة غدير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص133.

[4]- ابتسام بوشويط، مرجع سبق ذكره، ص28.

– لتفادي أثر التفكيك الصناعي للمنتجات يجب أن يقوم البلد بمناقشة الحكومة مع المتعاملين الاقتصاديين من أجل إيجاد إجراءات مرافقة ومساعدات ملائمة.

– كل مؤسسة يجب أن تعمل على بذل جهود التكيف اللازم، والالتزام ببرامج تأهيل للوصول إلى مستوى أدنى من التنافس والعمل من أجل الحفاظ عليه.

– ويرى دوجلاس نورث Douglace. N: "أن التأهيل عملية معقدة وتأخذ وقتا طويلا، حيث أنها تتضمن مؤسسات القطاعين العام والخاص، إضافة إلى المؤسسات الحكومية المساعدة، وهو ما يتطلب تغييرا في الأفكار، والسياسات، والقوانين، والمفاهيم والإجراءات، وعلى الدولة أن تضع خطة متوازنة وواضحة وصريحة من أجل إيجاد أنجح السبل لتمويل هذا البرنامج".[1]

ونلاحظ أن هذا التعريف ركز على توضيح المتطلبات الأساسية لتنفيذ برنامج التأهيل والمتمثلة في:

- تغيير دهنيات الأفراد وإقناعهم بأن عملية التأهيل هي عملية معقدة وتستغرق وقتا طويلا لتنفيذها.
- توضيح المفاهيم والإجراءات المساعدة لفهم عمليات التأهيل.
- تغيير السياسات والقوانين لتدعيم عملية التأهيل.
- ضرورة تدخل الدولة لوضع خطة متوازنة وواضحة لإيجاد أنجح السبل لتمويل برنامج التأهيل.

– كما يعرف أيضا أنه: "تأهيل المؤسسة هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات، والتدابير تهدف إلى تحسين وترقية فعالية أداء المؤسسة مقارنة بمنافسيها الرائدين في السوق".[2]

– وفي تعريف آخر ورد أن: "التأهيل عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات قصد تحسين موضع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي أي أن يصبح لها هدف اقتصادي ومالي على المستوى الدولي".[3]

يشير هاذين التعريفين إلى أن التأهيل يهدف إلى وضع مجموعة من الإجراءات الكفيلة بتحسين وترقية فعالية أداء المؤسسات من خلال تقوية العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك لتمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في ميدان الاقتصادي، ولكي تصبح أكثر تنافسية لنظيرتها في العالم من حيث ثلاثية التكلفة والجودة والتحديد. وبذلك فإن برامج تأهيل المؤسسات لا يعني الدخول في مسار تصنيع دولة ما

---

[1]– محمد بوبكر، **تقييم برنامجي تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعد من قبل وزارة الصناعة الجزائرية والمفوضية الأوروبية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ص352، من الموقع الإلكتروني:www.asjp.cerist.dz، تاريخ الإطلاع 2018/01/07.

[2]- Abdelhak lamiri, (juillet 2003) **: la mise a niveau**, revue des sciences commerciales et de gestion, №2, école supérieur de commerce, Alger, P41.

[3]– نصيرة قوريش، مرجع سبق ذكره، ص1048.

ولكن تدعيم تنافسية المؤسسات الموجودة في هذه الدولة لتصبح قادرة على المنافسة الخارجية التي أصبح لا مفر منها في ظل العولمة الاقتصادية.

إن مفهوم التأهيل من الناحية الاقتصادية الجزئية يرتكز على فكرتين أساسيتين هما: فكرة التقدم (Progrès)، وفكرة المقارنة أو المعايرة (étalonnage)، فتأهيل مؤسسة ما قد يعني جعلها تتقدم لكي تصبح على الأقل في نفس مستوى تنافسية وكفاءة وفعالية مثيلتها من المؤسسات.[1]

ولهذا يمكن القول أن الهدف الأساسي من تأهيل المؤسسات على المستوى الجزئي، يتعدى أن يكون مجرد سياسة من سياسات ترقية الاستثمارات، أو برنامجا من برامج دعم وإنقاذ المؤسسات الصناعية الموجودة في وضعية مالية صعبة، إلى كونه: مسار تطوير مستمر "UPGrading" يعمل على إدخال طريقة للتحسين والتقدم والتوقع والتنبؤ، وتحديد نقاط الضعف والقوة في المؤسسة.[2]

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن:

- التأهيل يهدف إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
- لا يقتصر التأهيل على المحيط الداخلي للمؤسسة، بل يمتد ليشمل كذلك محيطها الخارجي.
- يشمل مصطلح التأهيل جوانب عديدة منها: التأهيل التنظيمي، التأهيل التكنولوجي، التأهيل التسويقي والضريبي.
- تستفيد من عمليات التأهيل المؤسسات التي تتوفر على الحد الأدنى من القدرات التنافسية والتي لها استعداد لمرحلة التصدير. وبذلك تخضع المؤسسة في إطار التأهيل إلى معايير انتقاء وشروط الأهلية.
- يختص التأهيل بدعم النشاط المادي وغير المادي الهادف إلى دعم القدرة التنافسية، كتحسين طرق التسيير وتأهيل اليد العاملة، وتحديث وسائل الإنتاج، وتحسين النوعية، والاستفادة من التكنولوجيا المتطورة.
- يتطلب برنامج التأهيل تغيير ثقافة المؤسسة، وخططها وسلوك أفرادها، وتمكينها من الاعتماد على نفسها وخلق الدوافع الذاتية لدى مسيريها.
- التأهيل جهد واعي وهادف ومستمر تنظم إليه المؤسسة طواعية:[3]

- جهد واعي: لأنه مبني على دراسات دقيقة، سواء تعلقت بالتشخيص الاستراتيجي، أو إعداد مخطط التأهيل.

---

[1]- عبد الحق بوعتروس ومحمد دهان، مرجع سبق ذكره، ص05.

[2]- المرجع نفسه.

[3]- العياشي زرزار، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين ضرورة التأهيل وضغوط الانفتاح الاقتصادي**، ص200، من الموقع الإلكتروني: www. microfinance cegoteway.org، تاريخ الإطلاع 2018/01/07.

- جهد هادف: لأنه يهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- جهد مستمر: كخيار استراتيجي يمكن للمؤسسة اعتماده بشكل دائم في إطار التخطيط الاستراتيجي.

ثانيا: دوافع تأهيل المؤسسات الاقتصادية

إن الأسباب والدوافع التي أدت بالجزائر إلى حتمية تكييف وتحضير مؤسساتها للاندماج في الاقتصاد العالمي تكمن في العوامل الخارجية والعوامل الداخلية التالية:[1]

1- تحديات المنافسة الخارجية نتيجة للتغيرات التي يعرفها الاقتصاد الوطني على إثر الانضمام إلى منطقة التجارة الحرة مع الاتحاد الأوروبي بعد الاتفاق المبرم في أفريل 2002 في إطار الشراكة الأورو متوسطية.بالإضافة إلى الانضمام المرتقب إلى منطقة التجارة العالمية.

2- الصعوبات التمويلية المتمثلة في ارتفاع أسعار الفائدة على القروض، إضافة إلى قصر فترة سدادها وتعقد إجراءاتها الإدارية.

3- صعوبة الحصول على المعلومة بسبب عدم توفر مركز مختص في جمع ومعالجة وتوزيع المعلومة الاقتصادية، ويظهر النقص واضحا بالنسبة للظروف المحيطة بنشاط المؤسسات.

4- ضعف التسيير وعدم إتباع الأساليب الحديثة في الإدارة والتنظيم، وعدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية.

5- الصعوبات الإدارية وتتمثل في صعوبة تخطيط الطاقة الإنتاجية والموارد اللازمة للتشغيل، وصعوبة تحديد الاختصاصات والمسؤوليات، ووضع هيكل تنظيمي للمؤسسة، وعدم القدرة على اتخاذ القرارات والافتقار إلى دراسات الجدوى الاقتصادية الدقيقة.

6- عدم تنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي، إضافة إلى الحالة السيئة التي تعيشها أغلب المناطق الصناعية ومناطق النشاط، حيث عرف العقار توزيعا غير مدروس، إذ نجد الكثير من الأراضي مازالت غير مستغلة أو استعملت للقيام بنشاطات أخرى خارج القطاع.

7- الصعوبات الفنية والمتمثلة في ارتفاع تكلفة الحصول على المعدات والآلات والمواد الأولية نظرا لاستيرادها من الخارج وبكميات قليلة، إضافة إلى صعوبة الحصول على المساحات والمواقع المناسبة كالأراضي لإقامة المشاريع، وإن وجدت فقد تجدها بعيدة عن مرافق البنية التحتية [2]

---

[1]- سهام عبد الكريم، (2011): **سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج "PMEII"**، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، الجزائر، ص ص 143-144.

[2]- ابتسام بوشويط، مرجع سبق ذكره، ص ص32-33.

8- الصعوبات التسويقية والمتمثلة في عدم وجود منافذ تسويقية منتظمة لتعريف المستهلك المحلي والخارجي بمنتجات هذه المؤسسات، إضافة إلى نقص الكفاءات التسويقية، وتفضيل المستهلك المحلي للمنتجات الأجنبية المماثلة بدافع التقليد أو المحاكاة مما يحد من حجم الطلب على المنتجات المحلية.[1]

كل هذه العوامل وغيرها من العوامل الأخرى التي لم يتسنى ذكرها في هذا العنصر دفعت بالحكومة الجزائرية إلى الشروع في تنفيذ عدة برامج لتأهيل المؤسسات الصناعية العمومية والخاصة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاث برامج لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الأول برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية الموجه لدعم وتعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية الجزائرية العمومية والخاصة تحت إشراف وزارة الصناعة والثاني برنامج التعاون الجزائري- الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (في إطار برنامج MEDA)، تحت إشراف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية بالشراكة مع الإتحاد الأوروبي، أما الثالث فيتعلق بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي تشرف عليه وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.

المطلب الثاني: برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية الجزائرية(2000-2008)

سعيا لاكتساب المؤسسات الوطنية الميزة التنافسية وتقليل الآثار المترتبة من جراء الانفتاح الاقتصادي، قامت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة سنة 1998 بإعداد برنامج خاص لتأهيل، وترقية التنافسية للمؤسسات الجزائرية بالتنسيق مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية.[2]

وقد كان لقانون المالية لسنة 2000 الفضل في وضع حجر الأساس لعمليات التأهيل، وذلك بخلق صندوق دعم التنافسية الصناعية، من أجل تغطية المساعدة المالية المباشرة الموجهة إلى المؤسسات الصناعية أو الخدمات المتعلقة بالصناعة، هذه المساعدات موجهة لتغطية جزء من التكاليف المتمثلة في التشخيص الاستراتيجي الشامل، برامج التأهيل والاستثمارات المادية واللامادية، وكذلك موجهة إلى هيئات الدعم والتطوير المتمثلة في تطوير جودة التقييس، الملكية الصناعية، التكوين، البحث والتطوير، دعم الجمعيات المهنية للقطاع الصناعي وتهيئة المناطق الصناعية ومناطق النشاطات.

---

[1]- نصيرة قوريش، مرجع سبق ذكره، ص1049.

[2]- علي لزعر وناصر بوعزيز، (جوان 2009): **تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورو متوسطية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الخامس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،الجزائر، ص ص38-39.

أولا: شروط ومسار برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية

إن التأهيل برنامج محفز على تحسين تنافسية المؤسسة، وليس برنامج لترقية الاستثمارات أو المحافظة على المؤسسات التي تعيش وضعية صعبة، وإنما هو برنامج يساعد المؤسسة على وضع آليات تطوير وتوقع وتحليل جوانب الضعف في المؤسسة، حيث تلعب الدولة دور الداعم للمؤسسات التي تستجيب لمعايير قبول التأهيل، إلا أن هذا البرنامج لم يعرف تقدما ملحوظا، فمن بين 1000 مؤسسة كان مقرر تأهيلها سنة 1998 لم يتم تأهيل سوى 10 مؤسسات من القطاعين العام والخاص[1]، وفي شهر مارس وحسب وزير الصناعة وإعادة الهيكلة توجد حوالي 199 مؤسسة أودعت ملفات طلب التأهيل، منها 140 مؤسسة فقط تستوفي شروط التأهيل التي حددتها وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة كما يلي:[2]

1- أن تكون المؤسسة جزائرية.

2- أن تكون المؤسسة قد مارست النشاط على الأقل مدة 3 سنوات.

3- أن تكون مسجلة ضمن السجل التجاري.

4- أن تكون المؤسسة تمارس النشاط الصناعي أو مورد للخدمات المرتبطة بالصناعة.

5- أن تشغل أزيد من 30 عامل، وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أزيد من 10 عمال.

6- أن تحقق المؤسسة نتيجة استغلال موجبة.

وكما سبق ذكره فإن المؤسسات التي يجب أن تستفيد من عملية التأهيل هي المؤسسات التي تتوفر على الحد الأدنى من القدرات التنافسية، والتي لها استعداد لمرحلة التصدير لأن عملية التأهيل تعتبر بمثابة مرحلة انتقال المؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر يتميز بالكفاءة والمردودية.

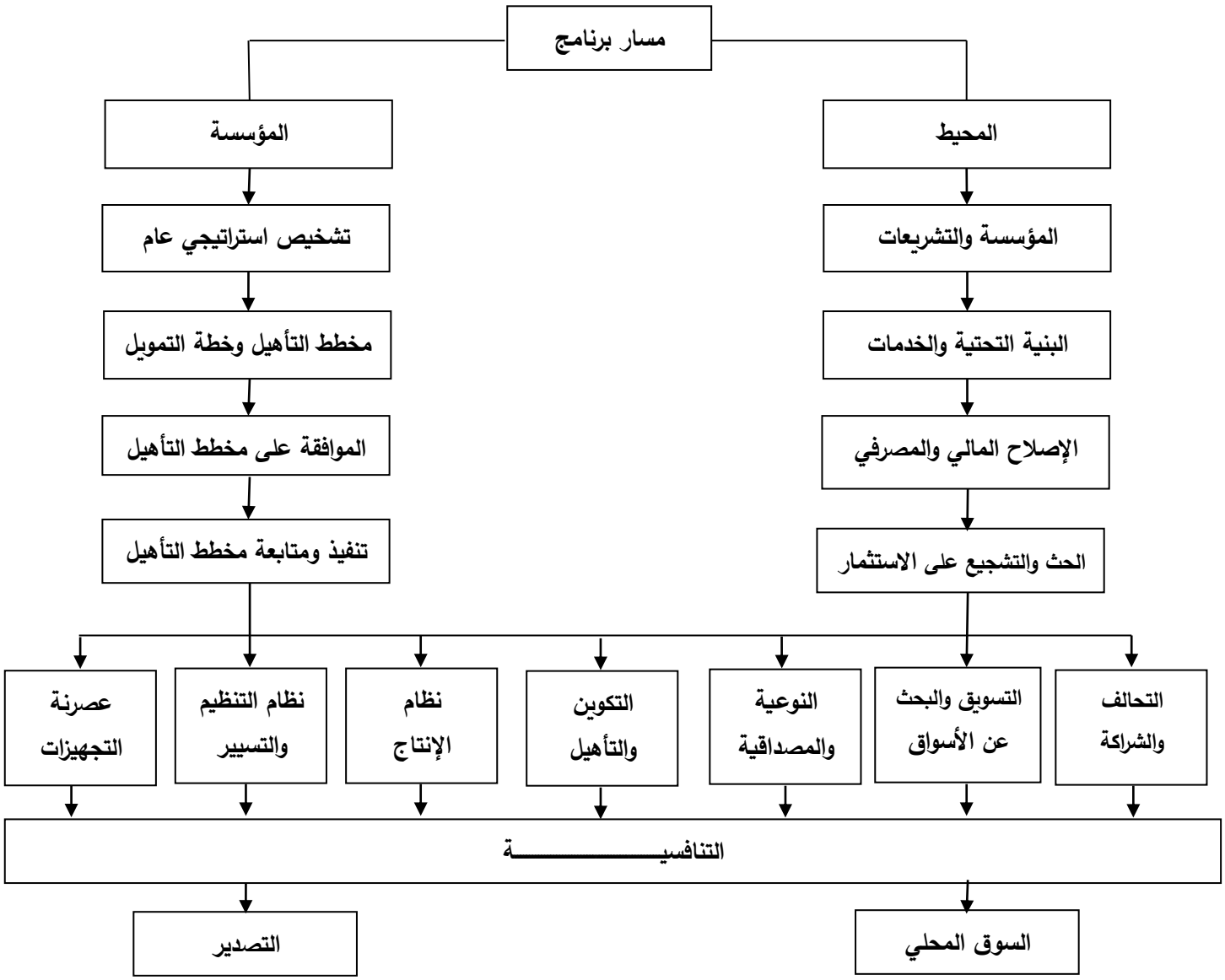
إن إجراءات تنفيذ برنامج التأهيل الصناعي تتمثل في القيام بمجموعة من الأعمال على مستوى المؤسسة وعلى مستوى المحيط المباشر لها، وعلى المؤسسة التي ترغب في الاستفادة من المساعدات والإعانات المالية للقيام بعملية التأهيل أن تقوم بإجراء تشخيص استراتيجي وإعداد مخطط التأهيل لها وذلك بالاستعانة بمكاتب الدراسات والمستشارين لإرفاقه بطلب الإعانة لصندوق ترقية التنافسية الصناعية، ويتطلب أن يتضمن التشخيص كل المعطيات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة كذلك المتعلقة بالجانب المالي، التقني والتسويقي...الخ. ويمكن التعبير عن مسار عملية التأهيل من خلال الشكل التالي:

---

[1]- علي لزعر وناصر بوعزيز، مرجع سبق ذكره، ص39.

[2]- نصيرة قوريش، مرجع سبق ذكره، ص ص1053-1054.

الشكل (32): مسار برنامج التأهيل للمؤسسات الاقتصادية الصناعية



المصدر: ناصر دادي عدون وعبد الرحمان بابنات، (2008): **التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، دار المحمدي العامة، ص 182.

يتضح من الشكل أن برنامج التأهيل يتعلق بجانبين أساسيين: الأول يتعلق بتأهيل المؤسسة، والذي ينطلق من القيام بتشخيص استراتيجي شامل يتضمن تحديد الركائز الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة، وإعداد مخطط التأهيل ومخطط التمويل، وصولا إلى الموافقة على المخطط، ثم تنفيذه ومتابعته ويهدف برنامج التأهيل على مستوى المؤسسة إلى تشجيع المؤسسات الصناعية من خلال تدابير مالية معينة على تحديد أدوات إنتاجها، وخاصة الرفع من مستوى تنافسيتها بوضع أنظمة للإنتاج والتنظيم والتسيير تستجيب للمقاييس والمعايير المعمول بها في القطاع. ويتعلق الجانب الثاني من التأهيل بالمحيط الذي تنشط

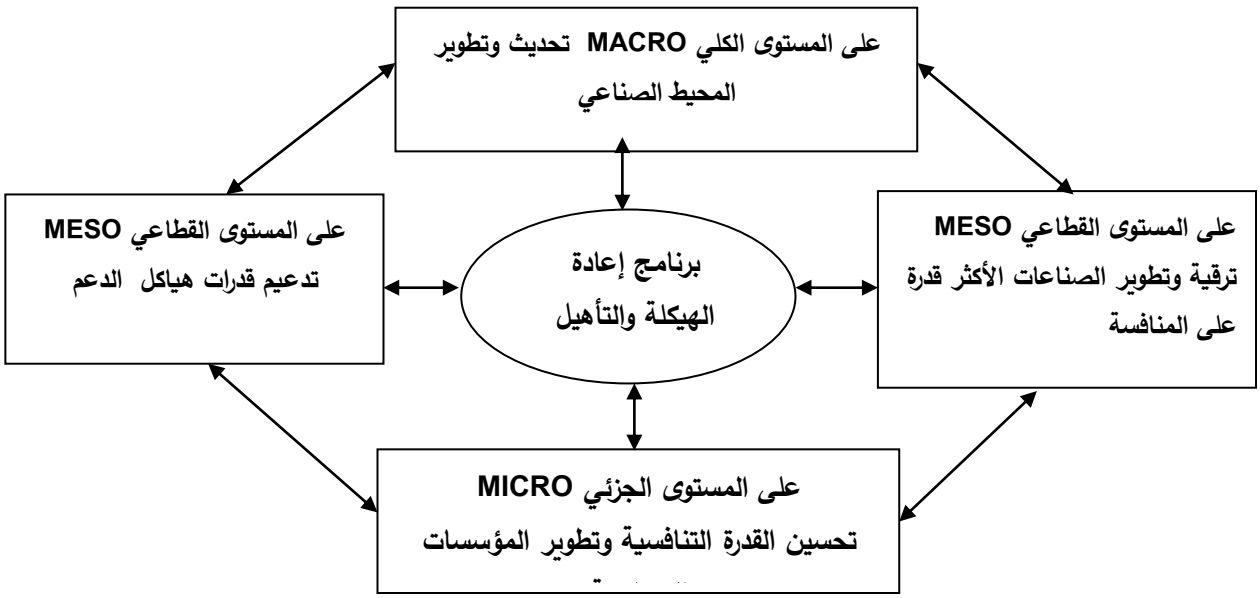
فيه المؤسسة، ولهذا وضعت مجموعة برامج منسقة قصد النهوض بالمؤسسة، وتمكينها من شروط النجاعة ومواكبة تحولات المحيط الوطني والدولي، وقد مست هذه البرامج أساسا: المحيط القانوني والهيكلي المواصلات، البنى التحتية، الإصلاح الإداري، التقييم والتكوين، الإصلاح المالي والمصرفي، الهياكل المساندة، والإعلام الاقتصادي...الخ.

وبناء على جميع التدابير المعتمدة في إطار تأهيل المؤسسة ومحيطها يمكن لهذه الأخيرة أن تصل إلى مجموعة من التحسينات على مستوى نظام تسييرها وإنتاجها، سواء تعلق الأمر بعصرنة التجهيزات التنظيم ونظام التسيير والإنتاج، تأهيل الموارد البشرية، العمل بمقاييس الجودة العالمية، إبرام اتفاقيات الشراكة، وبذلك تتمكن المؤسسة من تنمية تنافسيتها في السوق المحلي تمهيدا للوصول إلى الأسواق الأجنبية.

ثانيا: أهداف برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية

يمتد البرنامج الوطني لإعادة تأهيل المؤسسات العمومية والخاصة، والذي تم اعتماده من قبل وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة من سنة 2000 إلى 2008، وينقسم إلى ثلاثة مراحل:تشمل المرحلة الأولى 150 مؤسسة خلال الفترة 2000 إلى 2002، والثانية 200 مؤسسة خلال الفترة 2003 إلى 2005، والثالثة 300 مؤسسة خلال الفترة 2005 إلى 2008.[1] وقد حددت أهداف عملية التأهيل على ثلاث مستويات مختلفة كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل (33): الأهداف الرئيسية لبرنامج التأهيل المعد من قبل منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية



Source :Mouhamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, (2003) : **Restruction et mise a niveau d'entreprise : guide méthodologique**, ministère de l'industrie et ONUDI, Alger, P74.

[1]– بغداد كربالي، (2005): **نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد08، جامعة بسكرة، الجزائر، ص66.

1- الأهداف على مستوى الاقتصاد الكلي: تحديث وتطوير المحيط الصناعي: من خلال :[1]

- إعداد سياسة صناعية تكون أساسا لبرامج الدعم، وذلك بالتعاون مع الأقسام القطاعية الأخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة من القدرات الوطنية والدولية.

- وضع قيد التنفيذ آليات وتوجيهات تسمح للمؤسسات والهيئات الحكومية الدخول في العمليات الاقتصادية على المستوى القطاعي والجزئي.

- وضع قيد التنفيذ برنامجا لتأهيل المؤسسات ومحيطها.

- وضع قيد التنفيذ برنامجا تحسيسيا واتصاليا لتسهيل عملية تأهيل المؤسسات الصناعية، وجعلها أكثر فهما بالنسبة للمتعاملين الاقتصاديين.

2- الأهداف على المستوى القطاعي (الاقتصاد الوسيط): تدعيم قدرات هياكل الدعم وترقية الصناعات المنافسة: من خلال:[2]

- تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من حيث مهامها وإمكانياتها، من أجل تدعيم وتحسين المنافسة بين المؤسسات والتي من أهمها: جمعيات أرباب العمل، الهيئات العمومية، هيئات التكوين والبنوك والمؤسسات المالية.

- تعزيز وتدعيم هيئات الدعم من خلال ترقية الهيئات المتعاملة مع المؤسسة وتكيفها مع المعالم الجديدة للاقتصاد.

- تأهيل محيط المؤسسات، بهدف تدعيم قدرات هيئات الدعم للمساهمة في تحسين تنافسية المؤسسات من خلال مجموعة من النشاطات التي تقوم بها، والمتمثلة أساسا في:[3]

- التكوين في منهجية تقييم المشاريع.
- التكوين في منهجية تقييم ومتابعة مخططات التأهيل.
- تشخيص ودراسات الجدوى لإمكانية إنجاز هياكل جديدة.
- المساعدة في إنشاء وتنفيذ الهياكل الجديدة.

---

[1] - Mouhamed Lamine Dhaoui et Boualen Abassi, op.cit, P76.

[2]- محمد بوبكر، مرجع سبق ذكره، ص358.

[3] - Mouhamed Lamine Dhaoui et Boualen Abassi, op.cit, P75.

3- الأهداف على مستوى الاقتصاد الجزئي: تحسين القدرة التنافسية وتطوير المؤسسات الصناعية:

إن أهداف برنامج التأهيل على هذا المستوى تتجسد في ذلك المسار الذي يسمح للمؤسسة بالتنبؤ بأهم النقائص أو الصعوبات التي تصطدم بها المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال القيام بتشخيص استراتيجي لمعرفة جوانب القوة والضعف، ومن ثم اتخاذ مجموعة من الإجراءات المساعدة على تحسين أداء المؤسسات ويمكن أن تمس أهداف برنامج التأهيل على المستوى الجزئي جانبين أساسيين هما:[1]

3-1- الأهداف المتعلقة بالاستثمارات غير المادية: ويتعلق الأمر بجميع الاستثمارات المعنوية الهادفة إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، خاصة ما يتعلق بالطاقات البشرية، المعارف العلمية، الدراسات والبحوث التطبيقية، البحث عن اقتحام أسواق جديدة، ابتكار منتجات جديدة، تحسين الجودة، إعداد برامج معلوماتية تساعد على الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة، اعتماد أساليب جديدة في عمليات التنظيم والتدبير والإنتاج...الخ. وتتمثل هذه الاستثمارات في:[2]

- أعمال المساعدة الفنية الخاصة بطرق الإنتاج والمراقبة والتخطيط.
- أعمال المساعدة الفنية المتعلقة بتنظيم المؤسسة ودراسة الوظائف.
- أعمال المساعدة الفنية الخاصة بتحسين جودة المنتجات، وكذلك ما يحفز المؤسسة للحصول على شهادة المطابقة مع المواصفات العالمية الإيزو.
- تحويل التكنولوجيا واقتناء رخص الاختراعات.
- اقتناء وإعداد برامج إعلامية لها تأثير مباشر على القدرة التنافسية للمؤسسة.
- تكوين وتأهيل الموارد البشرية.
- الدراسات المتعلقة بتنظيم المؤسسة.
- الإجراءات المتعلقة بالبحث عن شركاء.

3-2- الأهداف المتعلقة بالاستثمارات المادية: تساعد الاستثمارات المادية المتمثلة في وسائل الإنتاج على رفع القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق زيادة الإنتاج والتحكم في التكاليف، وذلك من خلال:[3]

- تشخيص عام لكل الوظائف الموجودة في المؤسسة.
- تحديث التجهيزات والمعدات، ومواكبتها مع التطورات التقنية والتكنولوجية الجديدة.

---

[1]- محمد بوبكر، مرجع سبق ذكره، ص358.

[2]- يوسف بومدين، مرجع سبق ذكره، ص204.

[3]- المرجع نفسه.

- اقتناء تجهيزات جديدة تؤدي إلى نجاعة أفضل (تخفيض في التكاليف وتحسين في الإنتاجية).
- اقتناء تجهيزات إعلامية ومخبرية.

كما يتطلب تأهيل المؤسسة في بعض الأحيان إعادة هيكلتها من الناحية المالية، من خلال:[1]

- دعم الإمكانات المالية الذاتية.
- الحرص على التوازن المالي.
- التحكم في حجم ونوعية الديون مع ترشيد استعمال القروض.

ثالثا: هيكلة برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية الجزائرية

توجد العديد من المؤسسات والهيئات التي تسهر على تنفيذ برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية منها:[2] المديرية العامة للهيكلة الصناعية، اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، البنوك ومصالح الإسناد والمرافقة متمثلة في المراكز التقنية المتخصصة ومكاتب الدراسات.

1- المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية DGRI: تتكفل الوزارة ممثلة في المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية بوضع، وتنسيق الإجراءات القانونية والمالية لصندوق ترقية التنافسية الصناعية، مع تعريف الشروط التنظيمية والمالية والتشريعية لسير برنامج التأهيل، كما أنها تتكفل بتسيير الأمانة التقنية للصندوق الوطني لترقية التنافسية الصناعية، فهي المعنية بفحص الملفات المقدمة من طرف المؤسسات التي تريد القيام بعملية التأهيل، وتشكيلها بصفة نهائية لتسلمها إلى اللجنة الوطنية التنافسية الصناعية.[3]

وبذلك فالمديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية تتكفل بتسيير برنامج التأهيل وتتمثل مهامها فيما يلي:[4]

- تحديد الإجراءات والشروط التقنية والمالية والتنظيمية لبرنامج التأهيل.
- إبراز الهيئات المختلفة المشاركة في عمليات التأهيل.
- وضع برنامج إعلامي تحسيسي للمؤسسات والهيئات المعنية بالبرنامج.
- تطوير وترقية برنامج التكوين للأفراد المعنيين بالإشراف على برنامج التأهيل.

---

[1]- علي لزعر وناصر بوعزيز، مرجع سبق ذكره، ص40.

[2]- فاروق تشام وكمال تشام، (2006): **دور وأهمية التأهيل في رفع التنافسية للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة الجزائر-تونس-المغرب**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أفريل، إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص66.

[3]- Mouhamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, op.cit, P76.

[4]- منى مسغوني، (2012): **نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة الباحث، العدد10، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص ص130-131.

– اقتراح تعديلات فيما يخص النصوص القانونية التي تنظم المؤسسات، والتي لها علاقة مباشرة بإصلاحها.

– دراسة ملفات التأهيل المقدمة من طرف المؤسسات الراغبة في الاستفادة من ذلك قبل إرسالها إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، والتي تتم على مستوى الأمانة العامة.

2- اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية CNCI: تنشط اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية تحت رئاسة وزير الصناعة وإعادة الهيكلة، وتضم ممثلي بعض الوزارات أهمها: ممثل عن وزارة المالية، ممثل عن وزارة التجارة، ممثل عن وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، ممثل عن وزارة الخارجية، ومختلف الممثلين عن جمعيات أرباب العمل والنقابات وغرف التجارة والبنوك، وتتمثل المهمة الأساسية لهذه اللجنة في إصدار القرار النهائي المتعلق بملفات التأهيل المقدمة من طرف المؤسسات بعد دراستها.[1]

وبصفة أدق تتمثل مهام اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية فيما يلي:[2]

– وضع اتفاق نموذجي بين وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة والمؤسسة المستفيدة.

– اقتراح أي عملية أو نشاط تراه مناسبا يساعد في تحسين التنافسية الصناعية.

– تقييم ومراقبة برنامج عمل صندوق ترقية التنافسية الصناعية.

– دراسة الطلبات المقدمة من طرف المؤسسات المرشحة للحصول على مساعدات مالية في إطار العمليات الخاصة بتحسين قدراتها التنافسية.

– تحديد شروط انضمام المؤسسات في برنامج المساعدات المالية ومعدلاتها ومبالغها.

– تشخيص طلبات تمويل النفقات المتعلقة بتحسين المحيط الإنتاجي للمؤسسات والخدمات المرتبطة بالصناعة.

وتجدر الإشارة إلى أن اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية تساعدها في أداء المهام الموكلة إليها أمانة تقنية ممثلة في مديرية تأهيل المؤسسات على مستوى وزارة الصناعة.

3- صندوق ترقية التنافسية الصناعية FPCI: تم إنشاء هذا الصندوق بموجب المادة 92 من قانون المالية لسنة 2000، ويعد هذا الصندوق الآلية العملية لتنفيذ البرنامج الوطني لتطوير التنافسية الصناعية، الذي تقوده وزارة الصناعة، كما يعتبر من الأدوات المالية العملية المسيرة للدعم المالي الذي تقدمه السلطات الجزائرية.[3]

---

[1]– منى مسغوني، مرجع سبق ذكره، ص131.

[2]– فاروق تشام وكمال تشام، مرجع سبق ذكره، ص67.

[3]– عبد الحق بوعتروس ومحمد دهان، مرجع سبق ذكره، ص14.

ويهدف صندوق ترقية التنافسية الصناعية إلى مساعدة المؤسسات والهيئات المرافقة لها في شكل مساعدات مالية ذات نوعين:

- **مساعدات مالية مقدمة للمؤسسات:** هذه المساعدات تغطي جزءا من المصاريف التي تتحملها المؤسسة من أجل القيام بـ:[1]

- التشخيص الاستراتيجي العام وإعداد مخطط التأهيل.
- الاستثمارات غير المادية (التشخيص والتقييم).
- الاستثمارات المادية (التجهيزات والمعدات).

- **مساعدات مقدمة للهيئات المرافقة (هيئات الدعم):** كالمؤسسات التي تهدف إلى تحسين الجودة وتستعمل المساعدات المالية المقدمة لهذه الهيئات من أجل تغطية المصاريف المرتبطة بـ:[2]

- جميع العمليات الموجهة لتطوير التنافسية الصناعية.
- جميع العمليات المرتبطة ببرامج تحديث المناطق الصناعية ومناطق النشاطات الكبرى.
- العمليات الموجهة نحو تحسين بيئة نشاط المؤسسة خاصة في المجال الإنتاجي أو الخدمات الملحقة بالقطاع الصناعي لاسيما تلك التي تهدف إلى تحسين النوعية والتكوين والبحث والتطوير.
- وضع برامج تكوينية موجهة لمسيري المناطق الصناعية ومناطق النشاطات الكبرى.

رابعا: مراحل تنفيذ برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية

يمكن تقسيم عملية تنفيذ برامج التأهيل إلى ثلاثة مراحل أساسية هي:

1- المرحلة الأولى: التشخيص الاستراتيجي الشامل للمؤسسة: تبدأ عملية التأهيل بالتشخيص الذي يعرفه BROWN أنه "استخلاص نقاط الضعف ونقاط القوة للمؤسسة من أجل تصحيح الأولى، واستغلال الثانية على أكمل وجه".[3]

وتتمثل هذه المرحلة في مبادرة المؤسسة بإجراء تشخيص استراتيجي شامل يسمح لها بتحديد مكانتها الإستراتيجية بالنسبة للمنافسة الداخلية والخارجية.[4] فالتشخيص يكون دائما حاضرا من أجل التعرف

---

[1]- فاروق تشام وكمال تشام، مرجع سبق ذكره، ص67.

[2]- المرجع نفسه.

[3]- العياشي زرزار، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين ضرورة التأهيل وضغوط الانفتاح الاقتصادي**، مرجع سبق ذكره، ص200.

[4]- حياة نجار ومليكة زغيب، (2003): **إشكالية تأهيل المؤسسات الاقتصادية بين العصرنة والعولمة: نظرة مستقبلية**، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، يومي 22/23 أفريل، جامعة ورقلة، الجزائر، ص136.

على العوامل التي أدت إلى الوضعية الحالية (معرفة نقاط القوة والضعف التي تتمتع بها المؤسسة. وعموما تحتوي هذه المرحلة على الخطوات التالية:[1]

1-1- جمع المعلومات الأولية عن المؤسسة: تشمل هذه المعلومات معطيات عامة عن المؤسسة مثل: اسم المؤسسة للشخص الطبيعي، الاسم التجاري للشخص المعنوي، الوضع القانوني للمؤسسة، اسم ولقب الأشخاص الذين يوقعون الالتزام مع برنامج التأهيل، العنوان الكامل للمؤسسة، تاريخ إنشاء المؤسسة بالإضافة إلى معلومات مالية تقنية مثل:

- رأس المال الاجتماعي وتوزيعه.
- تطور رقم الأعمال خلال الثلاث سنوات الأخيرة.
- تطور كتلة الأجور للسنوات الثلاثة الأخيرة.
- تطور الأصول الخاصة.
- الاستثمارات المنجزة في النشاطات الرئيسية للمؤسسة.
- عدد المشتغلين وتوزيعهم حسب الطبقات المهنية.

وترفق هذه المعلومات برسالة تعبر فيها المؤسسة عن رغبتها في تبني برنامج التأهيل، كما يجب أن يرفق الطلب بمعلومات عن مكتب الدراسات والاستشارة الذي يشرف على المؤسسة، ويوجه الملف إلى الأمانة التقنية التابعة للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية.

1-2- القيام بالتشخيص الإستراتيجي العام: تقوم مكاتب الدراسات أو المستشارين بدراسة وتشخيص شامل للمؤسسة ويتحقق هذا التشخيص في جزئين همـا:

- دراسة وضعية المؤسسة في السوق من خلال وضعيتها التنافسية والإستراتيجية ووضعية مواردها البشرية وكذا التشخيص التقني، والمقارنة المرجعية الدولية والنوعية.
- وضع إستراتيجية لتنمية المؤسسة تضم عدة نقاط: تحديد أنواع المنتجات والأسواق الأكثر مردودية، برنامج تأهيل المؤسسة على المستوى المادي وغير المادي، إعداد استمارة المشاريع المرفقة، وتحديد المخطط الترقوي. وترفق هذه الدراسة بطلب إعانات مالية من صندوق ترقية التنافسية الصناعية.

[1]- يوسف بومدين، مرجع سبق ذكره، ص205.

2- المرحلة الثانية: دعم تنفيذ برنامج التأهيل: بعد الموافقة والمصادقة على مخطط التأهيل من قبل اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، يتم البدء في تنفيذ الاستثمارات المادية واللامادية المحددة في مخطط التأهيل وهذا ما يعطي للمؤسسة الحق في الاستفادة من الإعانات المالية حسب اختيارين:[1]

- **على ثلاث دفعات:** وتكون الدفعة الأخيرة عند نهاية خطة العمل، وهذه الأخيرة لا تتجاوز السنتين بدءا من إشعار المؤسسة بقرار الموافقة.

- **على دفعة واحدة:** تكون في نهاية المدة التي لا تتجاوز سنتين، وفي حالات استثنائية يمكن للجنة أن تمدد مهلة الانجاز لسنة أخرى، من أجل تحقيق باقي الإجراءات المتعلقة بتأهيل المؤسسة.

3- المرحلة الثالثة: تحقيق ومتابعة برنامج (برنامج التأهيل):وتتم هذه العملية من خلال الإجراءات التالية:

3-1- منح وصرف المساعدات المالية: من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية كما يلي:[2]

- 70% من تكلفة التشخيص الإستراتيجي الشامل، ومخطط التأهيل في حدود 30 مليون دينار.
- المساهمة بـ15% من قيمة الاستثمارات المادية ممولة بالأموال الخاصة للمؤسسة.
- المساهمة بـ10% من قيمة الاستثمارات المادية تمول بقروض.
- المساهمة بـ50% من قيمة الاستثمارات غير المادية أو المعنوية (التكوين، التنظيم).

3-2- تاريخ التحقق: إن الاستثمارات القابلة للتمويل ينبغي أن تتحقق في أجل أقصاه سنتين

3-3- استعمال المساعدات المالية: فالمساعدات المالية المتعلقة بالتشخيص الإستراتيجي ووضع خطة التأهيل يتم منحها بعد الموافقة والمصادقة على ملف المؤسسة بقرار من السيد وزير الصناعة وإعادة الهيكلة وهذا بعد أخذ رأي اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، أما المساعدات المالية المتعلقة باستثمارات التأهيل لا تقدم للمؤسسة إلا بعد تحقيق نسب من العمليات المبرمجة وتكون في ثلاثة شرائح:[3]

- بعد تحقيق على الأقل 30% من المبلغ الإجمالي للاستثمارات المادية أو غير المادية التي تدخل في التأهيل.
- بعد تحقيق على الأقل 60% من القيمة الإجمالية للاستثمارات المادية أو غير المادية التي تدخل في التأهيل.

---

[1]- العياشي زرزار، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين ضرورة التأهيل وضغوط الانفتاح الاقتصادي**، مرجع سبق ذكره، ص201.

[2]- يوسف بومدين، مرجع سبق ذكره، ص208.

[3]- المرجع نفسه.

- الباقي بعد الإنجاز الكلي للاستثمار الخاص بالتأهيل.

3-4- مراقبة الإنجاز: عند صرف المساعدات المالية وفحص الوثائق التبريرية: قد تلجأ الأمانة التقنية للمراقبة الميدانية لإنجاز الاستثمارات، وذلك للتأكد الفعلي من المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

خامسا: حصيلة برنامج التأهيل الصناعي

منذ بداية برنامج التأهيل الصناعي سنة 2001 إلى غاية 30 جوان 2010 تمثلت حصيلة البرنامج فيما يلي:[1]

1- مرحلة التشخيص: تقدمت 492 مؤسسة (253 مؤسسة عمومية و239 مؤسسة خاصة) بطلب الانخراط، وتمت معالجة 491 مؤسسة، وبقيت مؤسسة واحدة في طور المعالجة، حيث تم رفض طلب 136 مؤسسة (86 مؤسسة عمومية، و50 مؤسسة خاصة)، بينما تم قبول 355 مؤسسة (168 مؤسسة عمومية و187 مؤسسة خاصة).

2- مرحلة تنفيذ مخطط التأهيل: فيما يتعلق بتنفيذ برنامج التأهيل فقد تم قبول 175 مؤسسة (97 مؤسسة عمومية و78 مؤسسة خاصة) للاستفادة من المساعدات المالية المقدمة من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية من إجمالي 181 مؤسسة، حيث تم اتخاذ إجراءات التأهيل لـ 151 مؤسسة بينما اقتصرت 24 مؤسسة الأخرى على دراسات التشخيص فقط، كما بلغ عدد عمليات التأهيل المتعلقة بتنفيذ مخطط التأهيل للمؤسسات المقبولة وهي 151 مؤسسة: 2230 عملية منها 1273 عملية لا مادية، أما 957 عملية فهي إجراءات مادية.

والملاحظ أن هذه النتائج تبقى دون المستوى المطلوب، حيث يبقى عدد المؤسسات المقبولة ضمن البرنامج ضئيل 175 مؤسسة من أصل 492 مؤسسة تقدمت بطلب الانخراط، ويرجع السبب في ذلك إلى بعض العراقيل التي حالت دون تحقيق الأهداف المنتظرة، كعدم توفر الشروط في المؤسسة للاستفادة من البرنامج، إضافة إلى صعوبة وتعقيد إجراءات الحصول على تمويل مخططات التأهيل من طرف البنوك.

المطلب الثالث: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

تزايد اهتمام مختلف دول العالم بشكل عام ومنها الجزائر بشكل خاص في السنوات الأخيرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا للدور الاقتصادي الهام الذي تؤديه هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني، كما تزايد اهتمام المنظمات الدولية المتخصصة، ومنها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

[1]- ساسية عناني، **سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وأثرها على تنافسيتها: دراسة تقييمية**، ص273، من الموقع الإلكتروني www.asjp.cerist.dz، تاريخ الاطلاع 2018/01/30.

لتأهيل وتنمية المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة لزيادة قدراتها على الاندماج في الاقتصاد العالمي لذلك أصبح موضوع تأهيل وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمثابة القاسم المشترك لمختلف الاهتمامات الاقتصادية في كافة الدول النامية على حد سواء، إذ أصبح يحظى باهتمام كبير كنتيجة منطقية لوعي الحكومات والدول بأهمية ودور المؤسسات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وبضرورة تحسين تنافسيتها لمواجهة التحديات التي أفرزتها التغيرات الاقتصادية العالمية من جهة أخرى.

وتعتبر الجزائر من بين الدول التي قامت بوضع مجموعة من برامج التأهيل تهدف بالدرجة الأولى إلى تطور القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل تمكينها من مواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

أولا: ماهية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعبر برنامج التأهيل عن مجموعة من الإجراءات المادية وغير المادية التي تتخذ بهدف تحسين موقع المؤسسة في السوق ورفع أدائها الاقتصادي حتى تضمن شروط البقاء في ظل المنافسة الدولية المتزايدة.

1- تعريف تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يعرف على أنه:"عملية مستمرة تهدف إلى تحضير وأقلمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع بيئتها لتلبي متطلبات التبادل الحر، مما يساهم في القضاء على المشاكل المؤسساتية والقانونية فيها، مما يدفعها إلى البحث عن التنافسية في مجال خفض التكاليف وتحسين الجودة، وتعزيز إمكانياتها في مجال التطورات التكنولوجية والسوقية".[1]

وعموما يمكن القول أن تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس عملية واحدة وكاملة تهدف إلى إحداث تغيرات في التسيير، وهيكلة مهام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو دعم بنصائح واستشارات أو إعادة تصحيح أي خلل يعرقل السير الحسن لنشاطات المؤسسة.

ولهذا سعت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحديد مفهوم مضبوط لعملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الأيام الدراسية حول برنامج ميدا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ديسمبر 2006: "ونعني بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو قبل كل شيء إجراء مستمر للتدريب والتفكير والإعلام والتحويل، بهدف الحصول على توجهات جديدة وأفكار وسلوكيات المقاولين وطرق تسيير ديناميكية ومبتكرة".[2]

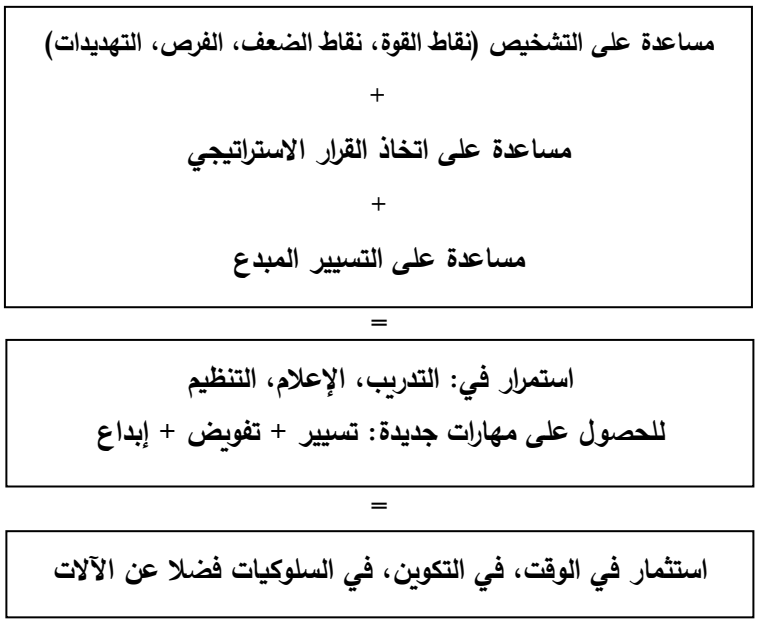
وانطلاقا من هذا التعريف يمكننا تمثيل عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالشكل التالي:

---

[1]- منى مسغوني، مرجع سبق ذكره، ص128.

[2]- سليمة غدير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص134.

الشكل رقم(34): مراحل عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: سليمة غدير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص141.

2- أهداف تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تهدف عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

2-1- ترقية وتطوير محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:[1] يعبر المحيط عن المؤشر الأساسي الذي يبين الوضعية التي تعمل فيها هذه المؤسسات وتسعى للتأقلم مع جميع متغيراته وتأثيراته، ولذلك وجب العمل على تأهيله وترقيته بالشكل الذي يساعدها على تحقيق أهدافها، والنجاح في استمرارها وبقائها.

2-2- تحسين تسيير المؤسسات:[2]يسعى برنامج التأهيل إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات بإدخال مجموعة من التغيرات الهامة على أساليب وطرق التسيير والإنتاج بغية الاستخدام الأمثل للقدرات الإنتاجية المتاحة، وتنمية الكفاءات البشرية والتنمية والبحث في وظيفة التسويق.

2-3- تحسين تنافسية المؤسسات:[3] بالرجوع إلى المادة 18 من القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتضح أن عملية التأهيل تهدف إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال اعتماد أحدث الطرق في مجال التسيير والتنظيم، وهذ للتحكم في التكاليف والالتزام بالمواصفات والمقاييس الدولية

[1]- سليمة غدير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 134.

[2]- نصيرة قوريش، مرجع سبق ذكره، ص1051.

[3]- المرجع نفسه، ص ص1051-1052.

المتعلقة بالجودة، وتحسين القدرة التسييرية لدى مسيري المؤسسات، وهذا بتزويدهم بمفهوم "ثقافة المؤسسة والتقاول" من جهة، وبتوفير محيط ملائم لها من جهة أخرى.

2-4- توفير مناصب الشغل:[1] فالاهتمام المعطى للمؤسسة ليس فقط إلى الحفاظ على مناصب التشغيل الحالية، بل يهدف إلى خلق وظائف جديدة، وذلك لاعتماده على اليد العاملة أكثر من اعتمادها على رأس المال من جهة، وأيضا لسهولة إقامتها وتوزيعها على نطاق واسع.

3- متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: قبل القيام بعملية التأهيل يجب على الهيئات المعنية أن تعي متطلباته أولا، لكي تستطيع وضع المسار الصحيح لهذه العملية، ويمكن حصر بعض العناصر التي تتعلق بمتطلبات التأهيل فيما يلي:

3-1- التسيير الاستراتيجي: يعتبر التسيير الاستراتيجي مورد يسمح للمؤسسة بتدعيم مركزها التنافسي من خلال وضوح الرؤية المستقبلية، والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فهو يساعدها على تحقيق الأهداف في ظل المخاطر بشكل عام بعد دراسة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاط المؤسسة كما يهدف أيضا إلى تحسين المردودية التنظيمية، ويستخدم كأساس لإعداد أدوات التسيير، وتكييف خدماتها ونشاطاتها طبقا لاحتياجات أسواقها وزبائنها.

3-2- التسويق: على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تهتم ببناء أجهزة قوية لتسويق منتجاتها، وذلك بوضع سياسات تسويقية تتناسب مع ظروف المستهلك.[2]

3-3- تأهيل الموارد البشرية: يعد الاستخدام الفعال للموارد البشرية طريقة لتعظيم فعالية النظم الأخرى ونظرا لأهمية هذا العامل يتوجب اتخاذ عدد من التدابير والإجراءات لتكوينه وتأهيله على المستويين المؤسسي والكلي:[3] فعلى مستوى المؤسسة يجب إجراء دورات تكوينية ورسكلة الموظفين لاكتساب التقنيات الحديثة في جميع المجالات، والقضاء على المظاهر السلبية في التعامل مع الكفاءات كالإقصاء والتهميش واللامساواة...، أما على المستوى الكلي: فيتطلب من الهيئات المعنية إيجاد السبل الكفيلة للتأهيل، كإنشاء هيئات وطنية لرصد ومتابعة التطورات المعرفية والتأهيلية.

---

[1]- نصيرة قوريش، مرجع سبق ذكره، ص1052.

[2]- **سليمة غدير أحمد، (2007): تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة تقييمية لبرنامج ميدا**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، ص61.

[3]- نصيرة قوريش، مرجع سبق ذكره، ص1050.

3-4- العمل بمعايير وقياسات النوعية:[1] حتى تستطيع مؤسستنا الصغيرة والمتوسطة تحسين قدراتها التنافسية والارتقاء إلى مصاف المؤسسات الناجحة يتوجب عليها أن تلتزم بمواصفات قياسية محددة، تخص مواصفات السلع والخدمات، حيث لا يمكن اليوم لأية مؤسسة أن تحقق التنافسية بغياب مواصفات الجودة ومواصفات المواد الأولية، المواد المصنعة، مواد التعبئة والتغليف.

3-5- التجديد التكنولوجي: أصبح التجديد التكنولوجي خيارا استراتيجيا لا مفر منه، فهو السبيل الوحيد لرفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وللاقتصاد ككل. وعليه يجب أن يكون التجديد شاملا لمختلف الجوانب المرتبطة بإدارة المؤسسات من منتجات عمليات، تنظيم، موارد بشرية...، ويمكن الحصول على التكنولوجية الجديدة من خلال: الخبرة العالمية، الأبحاث والتطوير عن طريق التعاون، علاقات مع الميدان الجامعي، ضف إلى ذلك الاهتمام بتطوير الإبداع التكنولوجي داخل المؤسسة.

3-6- تأهيل محيط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة:[2] إن تأهيل المحيط يشكل أمرا ضروريا لتمكين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من تحسين أدائها، والوصول إلى الرفع من قدراتها الإنتاجية، وتحسين تنافسيتها، وتكمن عملية التأهيل المحيط في إجراء التعديلات على كل الهيئات والأجهزة والأنظمة التي تتعامل معها المؤسسة: كالجهاز الإداري، الجهاز الجبائي والمالي، التشريعي، التنظيمي...

ثانيا: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(2007-2013)

يتدرج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما المادة 18 منه التي تنص على ما يلي: "تقوم الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة في إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بوضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات، وذلك بفرض ترقية المنتج الوطني ليستجيب للمقاييس العالمية".[3]

يتمثل البرنامج في مجموعة من إجراءات الدعم المباشر إلى المؤسسات وإجراءات داعم المحيط المباشر لها لمعالجة المشاكل والصعوبات التي تواجهها سواء تلك النابعة من داخلها نتيجة لضعف تسيير وظائف المؤسسة لقلة الكفاءات، أو تلك الناتجة عن المحيط، والتي تتمثل في العراقيل الإدارية، المالية الجبائية، الخدماتية...الخ.

---

[1]- نصيرة قوريش، مرجع سبق ذكره، ص1050.

[2]- المرجع نفسه، ص1051.

[3]- المادة 18 من القانون التوجيهي رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، مرجع سبق ذكره، ص07.

وقد صادق عليه مجلس الوزراء في 8 مارس 2004، وانطلقت أولى مراحله منذ بداية سنة 2007 بعد استكمال آليات تنفيذه، في إطار تعزيز التنمية المستدامة للاقتصاد الوطني، من خلال تحسين ودعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واكتسابها لعناصر التسيير الراشد باعتماد التقييس والابتكار التكنولوجي.[1]

يمتد البرنامج على مدار 6 سنوات (2007-2013)، ويتم تمويله من طرف صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقيمة مالية تقدر بـ6 مليار دج.[2]

1- أهداف البرنامج: تتمثل الأهداف الرئيسية للبرنامج في النقاط التالية:[3]

- تحليل فروع النشاط وضبط إجراءات التأهيل للولايات بحسب الأولوية، عن طريق إعداد دراسات عامة كفيلة بالتعرف عن قرب عن خصوصيات كل ولاية، وكل فرع نشاط، وسبل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة تثمين الإمكانيات المحلية المتوفرة.
- تأهيل المحيط المجاور للمؤسسة من خلال تنفيذ عمليات تهدف إلى إيجاد تنسيق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومكونات محيطها.
- إعداد تشخيص إستراتيجي عام للمؤسسة ومخطط تأهيلها.
- ترقية المؤهلات المهنية بواسطة التكوين، وتحسين المستوى في الجوانب التنظيمية ، وأجهزة التسيير والحيازة على القواعد العامة للنوعية العالمية (الإيزو) ومخططات التسويق.
- تحسين القدرات التقنية ووسائل الإنتاج.

ويعول على هذا البرنامج في:[4]

- تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة على المستوى المحلي.
- الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة في سوق مفتوح.
- تطوير الصادرات خارج قطاع المحروقات، وإنشاء قيم مضافة دائمة.
- التقليل من الضعف التنظيمي للمؤسسات.
- التحكم أكثر في الاقتصاد الموازي.

---

[1]- سهام عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص145.

[2]- المرجع نفسه.

[3]- عبد القادر بابا ،(2006): **مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17-18 أفريل، جامعة الشلف، الجزائر، ص148.

[4]- العياشي زرزار، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين ضرورة التأهيل وضغوط الانفتاح الاقتصادي**، مرجع سبق ذكره، ص207.

2- شروط الاستفادة من البرنامج: إن عمليات التأهيل التي جاء بها البرنامج تخص المؤسسات التي تملك إمكانات معتبرة تساعد على النمو، واكتساب حصة في الأسواق المحلية أو الإقليمية، أي أن عملية التأهيل لا يتعين أن تمنح لكل أنواع المؤسسات الناشئة، وإنما فقط للمؤسسات التي تتوافر لها مقومات النجاح في المستقبل إذا تم مساعدتها وتأهيلها، بالإضافة إلى استفاء الشروط التالية:[1]

- أن تكون المؤسسة جزائرية، ولها نشاط على الأقل لمدة سنتين.
- انتمائها إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- أن يكون لها هيكل مالي متوازن.
- المؤسسات التي لها القدرة على تصدير منتجاتها وخدماتها.
- المؤسسات التي تملك قدرات تنموية أو لها معايير التنمية التكنولوجية.

3- الهيئات المكلفة ببرنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:يتم تطبيق برنامج التأهيل الوطني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة مجموعة من الهيئات أهمها:

3-1- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستغلال المالي، وهي تحت وصاية وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،[2] ومن المهام الموكلة لهذه الوكالة ما يلي:[3]

- تنفيذ الإستراتيجية القطاعية في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها.
- تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعته.
- ترقية الخبرة والاستشارة الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية ونجاعتها واقتراح التصحيحات الضرورية.
- متابعة ديموغرافية المؤسسات في مجال إنشاء النشاط وتوقيفه وتغييره.
- إنجاز دراسات حول الفروع، وكذا المذكرات الظرفية الدورية حول التوجهات العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ترقية الابتكار التكنولوجي، واستعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة بالتعاون مع المؤسسات والهيئات المعنية.

---

[1]- عبد القادر بابا، مرجع سبق ذكره، ص149.

[2]- المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 05-165 االمؤرخ في 03 ماي 2005، **المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمها وتسييرها**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، الصادرة في 04 ماي 2005، ص28.

[3]- المادة 05 من المرجع نفسه، ص ص28-29.

- جمع المعلومات المتعلقة بميدان نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستغلالها ونشرها.
- التنسيق مع الهياكل المعنية بين مختلف برامج التأهيل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3-2- الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تطبيقا لأحكام المادة 71 من القانون رقم05-16 المؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1426 الموافق لـ31 ديسمبر سنة 2005 والمتضمن قانون المالية لسنة 2006 تم فتح حساب التخصص الخاص رقم 124-302 على مستوى الخزينة، والذي عنوانه "الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[1]

ويعد صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الآلية المالية الأساسية لتنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتشرف عليه الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد خصصت الحكومة الجزائرية ما قيمته 1 مليار دينار جزائري لتنفيذ برنامج التأهيل، ويعتبر وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الآمر بالصرف الرئيسي، وتغطي نفقات الصندوق نشاطات التأهيل المتعلقة بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وله كمهام أساسية:[2]

- وضع السياسة العامة لتأهيل المؤسسات.
- تسيير الإعانات المقدمة في إطار اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.
- تقديم الإعانات المتعلقة بالتأهيل على ضوء قرارات التأهيل الصادرة عن اللجان الجهوية للقيادة.
- الإشراف والمتابعة لأنشطة وأعمال اللجان الجهوية.
- المشاركة في تمويل عمليات التأهيل التكنولوجي.

ويقدم صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دعمه للمؤسسات المقبولة ضمن البرنامج الوطني للتأهيل على النحو التالي:[3]

- تمويل مصاريف التشخيص الإستراتيجي الشامل بنسبة 100% وفي حدود 600000 دج لكل مؤسسة.
- تمويل مصاريف الاستثمارات غير المادية بنسبة 100%.

---

[1]- المرسوم التنفيذي رقم 06-240، المؤرخ في 04 جويلية سنة 2006، **يحدد كيفيات سير حساب التخصص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 45، الصادرة بتاريخ 09 جويلية 2006 ص17.

[2]- صالح صالحي، (2004): **أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، ص42.

[3]- عبد الحق بوعتروس ومحمد دهان، مرجع سبق ذكره، ص16.

- تمويل 20% من مصاريف الاستثمارات المادية، ويكون الحد الأقصى لتمويل الاستثمارات المادية وغير المادية في حدود 5 مليون دج لكل مؤسسة.

ويقدم الصندوق هذا الدعم على شكل منحة على ثلاثة مراحل:[1]

– بعد تحقيق إنجاز على الأقل 40% من الاستثمارات (المادية وغير المادية) المقبولة والمتفق عليها في خطة التأهيل.

– بعد تحقيق إنجاز على الأقل 70% من الاستثمارات (المادية وغير المادية) المقبولة والمتفق عليها في خطة التأهيل.

– بعد انتهاء المؤسسة من خطة التأهيل.

وإضافة إلى هذا الدعم المباشر، يقوم الصندوق بتسديد راتب أحد إطارات المؤسسة المتخصصة في إحدى الوظائف المتعلقة بتطوير تنافسية المؤسسة ولمدة سنتين، كما يقدم الصندوق دعم في حدود 1.2 مليون لكل مؤسسة ترغب في الحصول على شهادة الجودة (ISO 9001 :2000).

3-3- اللجان الجهوية للقيادة: اللجان الجهوية للقيادة هي هيئات تقنية تتكون من خبراء ومتخصصين لهم القدرة الفنية والمهنية، التي تمكنهم من اتخاذ قرار التأهيل، وتقوم بالمهام التالية:[2]

– مساعدة المؤسسات في مجال إعداد مخططات التأهيل.

– تحديد أفضل الطرق لتمويل مخطط التأهيل.

– تقديم قرارات التأهيل.

وتتكون اللجان الجهوية للقيادة من مكتب التسهيلات والتدعيم، ومكتب التأهيل. وتتوزع على عشر مناطق جهوية تضم جميع الولايات.

4- الإجراءات المتخذة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: يمكن حصر أهم الإجراءات المتخذة من قبل السلطات الجزائرية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

– **تأهيل النظام القانوني والتشريعي:** بدأ الاهتمام بتطوير وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل واضح من خلال صدور القوانين التالية:

[1]– عبد الحق بوعتروس ومحمد دهان، مرجع سبق ذكره، ص16.

[2]– صالح صالحي، مرجع سبق ذكره، ص43.

- القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق لـ12 ديسمبر سنة 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.يحتوي هذا : تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وطرق إنشائها وسبل دعمها وتأهيلها.ولتدليل الصعوبات والعراقيل التي كانت تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عملت الجزائر وفقا للمرسوم التنفيذي رقم05-165 المؤرخ في 24 ربيع الأول سنة 1426 الموافق لـ03 ماي 2005 على إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أسندت لها مهمة تجسيد ومتابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- قانون الاستثمار الجديد لسنة 2001 المؤرخ في 20 أوت 2001 بموجب الأمر رقم 03/01 ويتعلق هذا القانون بتكريس الحرية التامة للاستثمار، وتطويره حسب المادة الرابعة من هذا الأمر، والذي جاء ليحل محل القانون رقم 12/93، وقد جاء القانون لتحديد النظام الذي يطبق على الاستثمارات الوطنية والأجنبية المنجزة في النشاطات الاقتصادية المنتجة للسلع والخدمات، وكذا الاستثمارات التي تنجز في إطار منح التراخيص أو الامتياز. كما يهدف إلى تقديم التصحيحات الضرورية وإعطاء نفس جديد لترقية الاستثمار وتحسين المحيط الإداري والقانوني.

وعليه يمكن القول أن مراجعة الإطار القانوني والتشريعي بشكل عام تمت من خلال تحرير المبادرة في إطار إنشاء المؤسسات والاستثمار، وكذا تحرير التجارة على المستوى الداخلي أو مع الخارج بفضل إصلاحات هامة لقطاع التجارة، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن نصوص قانونية متعلقة بالمنافسة والأسعار، وتجارة التوزيع وشبكاتها، وحماية المستهلك، كما خضعت التجارة الدولية إلى مراجعة نصوصها نظرا للظروف العالمية الجديدة.

- **تأهيل النظام الجبائي:** زيادة على الحوافز الضريبية وشبه الضريبية والجمركية المنصوص عليها في القانون العام للاستثمار لسنة 2001 يمكن أن يستفيد المستثمر بالمزايا التالية:[1]

- تطبيق نسبة منخفضة في مجال الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة، والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- الإعفاء الضريبي على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- تكفل الدولة كليا أو جزئيا بالمصاريف المتعلقة بالمنشآت الأساسية الضرورية.

[1]- منى مسغوني، مرجع سبق ذكره، ص129.

• تطبيق حق ثابت في مجال التسجيل بنسبة منخفضة قدرها 02% فيما يخص العقود التأسيسية والزيادات في رأس المال.

- **تأهيل الجهاز المصرفي:** في هذا الإطار تم استحداث وإقامة الهياكل المالية التالية:[1]

• **صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تم إنشاء الصندوق الوطني لضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 373/02 المؤرخ في 06 رمضان عام 1423 الموافق لـ11 نوفمبر 2002 المتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد قانونه الأساسي،[2] وهو عبارة عن شركة ذات أسهم برأس مال 30 مليار دينار جزائري، ويقدر الرأسمال المكتتب بعشرين (20) مليار دينار منها نسبة 60% على الخزينة ونسبة 40% على البنوك، والباقي عبارة عن سندات غير مكافأة يحوزها الصندوق على ذمة الخزينة.[3]

يهدف الصندوق إلى ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعنوان تمويل الاستثمارات المنتجة للسلع والخدمات المتعلقة بإنشاء تجهيزات المؤسسة، وتوسيعها وتجديدها. ويكون المستوى الأقصى للقروض القابلة للضمان خمسين (50) مليون دينار.[4] ويحدد مستوى تغطية الخسارة بنسبة 80% عندما يتعلق الأمر بقروض ممنوحة عند إنشاء مؤسسة صغيرة ومتوسطة، ونسبة 60% في الحالات الأخرى.[5] وتكون مدة الضمان 7 سنوات.

• **صندوق رأسمال المخاطرة:** أمام ضعف الموارد التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر رأسمال المخاطرة آلية تمويلية أساسية في غالبية الدول المتقدمة كتجاوز تحدي تمويل إنشاء وتطوير وتحديث هذا النوع من المؤسسات، لذلك قررت السلطات الجزائرية سنة 2004 إنشاء صندوق رأسمال المخاطرة برأسمال قدره 3,5 دج.

• **التمويل بالقرض الإيجاري:** حيث تم إقامة شركة للقرض الإيجاري "مصرف قرض إيجار الجزائر" وهي شركة برأسمال مشترك تونسي–أوروبي، اعتمدها مجلس النقد والقرض في أكتوبر 2005.

---

[1]– منى مسغوني، مرجع سبق ذكره، ص129.

[2]– المرسوم التنفيذي رقم 02–373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002، **يتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد قانونه أساسي**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 74، الصادرة في 13 نوفمبر سنة 2002، ص13.

[3]– المادة 06 من المرسوم الرئاسي رقم 04–134 المؤرخ في 19 أفريل 2004، **المتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27، الصادرة في 28 أفريل 2004، ص31.

[4]– المادة 04 من المرجع نفسه، ص31.

[5]– المادة 13 من المرجع نفسه، ص31.

- **تأهيل العنصر البشري:** تم رصد 10 ملايين دولار كندي قصد تكوين مسيرين في قطاع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وذلك بالاستفادة من التجربة الكندية، حيث تم إنجاز 72 عملية منها 60 عملية خصت مسيري المؤسسات العمومية التي لها علاقة مباشرة مع القطاع المالي والاقتصادي.[1]

وخصصت الوزارة الوصيـــة من خلال برنـــامج التعاون الجزائري الألماني "Pme/conform" مـــا يقارب 03 ملايين مارك ألماني قصد تحسين أعوان المستشارين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطوير فرع الاستشارة الذي يشكل أحد أهم العناصر الجوهرية لتأهيل مؤسساتنا من حيث الناحية التنظيمية، وتتعلق هذه العملية التي انطلقت منذ أفريل 1992 بتكوين 90 مكونا بألمانيا، والذين يتولون بدورهم تأطير ما يقارب 2500 عونا مستثمرا في الجزائر.[2]

- **تأهيل المحيط الإداري:** تطلب تأهيل المحيط الإداري تفاعل كل الهيئات الإدارية ذات الطابع الاقتصادي المتصلة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نحو تبسيط الإجراءات وتخفيف الطرق التي تعرقل بعض التطبيقات الإدارية.[3] ويأتي هذا بإرفاق كل مؤسسة صغيرة ومتوسطة بجهاز واحد توكل له مهمة مراقبة نشاطها وتقديم المساعدات اللازمة لها، وفي هذا الإطار تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تتمتع بالتفويض الكامل والمصداقية الكبيرة، مما يسمح لها بالمساهمة الفعلية في تطوير هذا القطاع الحساس، خاصة مع استفادة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من غلاف مالي مهم قدره (04) مليار دينار جزائري في إطار البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي 2005-2009 والذي يمكن أن يساهم فعليا في تطوير هذا القطاع.

- **تأهيل المحيط الاقتصادي:** في إطار تأهيل المحيط الاقتصادي، ولحل الصعوبات التي تواجهها في مجال الحصول على أراضي لتجسيد مشاريعها، قامت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة بإعداد برنامج خاص لإعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط، وقد بدأ الشروع في تنفيذه شهر أوت 2005.

كما تنص المادة 12 من القانون التوجيهي لترقية مؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إنشاء مشاتل "حاضنات أعمال"، وهي مؤسسة تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار لإقامة مؤسسة صغيرة، كما نصت المادة 20 من نفس القانون على اعتبار المناولة الأداة المفضلة لتكثيف

---

[1]- منى مسغوني، مرجع سبق ذكره، ص129.

[2]- نصيرة قوريش، مرجع سبق ذكره، ص1053.

[3]- منى مسغوني، مرجع سبق ذكره، ص129.

نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولهذا الغرض تم تأسيس مجلس وطني مكلف بترقية المناولة برئاسة الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويتشكل من ممثلي الإدارات والمؤسسات والجمعيات المعنية بترقية المناولة.

- **تأهيل وتدعيم البنية التحتية:** تتمتع الجزائر بمستوى متوسط في مجال البنية التحتية بجعلها تكتسب مكانة حسنة ضمن بلدان المنطقة في الإنتاج الكهربائي، وتوزيع المياه الصالحة للشرب، والشبكات، كما أن مستوى جودة البنية التحتية بالجزائر في تحسن منذ 2000، وقد تم تدعيم هذه الظاهرة في الوقت الحالي باستكمال إنجاز عدد من المشاريع الكبرى كالطريق السريع شرق–غرب، واعتماد مخطط وطني للصيانة المستمرة للطرق والموانئ والمطارات (إعادة تأهيل وتوسيع ميناء الجزائر ومطار الجزائر الدولي، وغيرها من الموانئ والمطارات وتجديد الحضيرة الوطنية للسكة الحديدية، بالإضافة إلى إشراك القطاع الخاص في الإنتاج والتصرف والصيانة في البناء التحتي والخدمات العامة الحضرية).

وحتى لا تبقى برامج التأهيل حبرا على ورق عمدت وزارة الصناعة إلى تنصيب المجلس الأعلى للاعتماد الذي يعمل على تشجيع المؤسسات الوطنية على اعتماد نظام الجودة، وأنشأت صندوقا لترقية التنافسية الصناعية والذي زود بمبلغ أربعة (04) ملايين دج (50 مليون دولار) في إطار برنامج الإنعاش الاقتصادي (2001–2004)، وإنشاء جائزة وطنية للجودة بمقدار 2 مليون دينار جزائري تمنح لأحسن منتج جزائري في السنة على غرار الجوائز التي تمنح لأحسن مسيري السنة.

5- نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: منذ بداية البرنامج سنة 2007 وإلى غاية ماي 2010 تم تسجيل النتائج التالية:[1]

- أبدت 1700 مؤسسة صغيرة ومتوسطة رغبتها في الانخراط في البرنامج الوطني للتأهيل.
- وتقدمت منها 529 مؤسسة بطلب الانخراط في البرنامج، تم قبول 351 مؤسسة منها.
- ومن بين 351 مؤسسة هناك 279 مؤسسة استفادت من عمليات التشخيص الإستراتيجي، بينما استفادت 32 مؤسسة من كافة عمليات التأهيل، وقد شملت عمليات التأهيل مجموعة من الميادين أهمها: إدارة الأعمال، الإنتاج، الجودة، المالية، المنتوج المبتكر.

والملاحظ أن هذه النتائج تعبر عن ضعف البرنامج في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف السلطات حيث يلاحظ أن 351 مؤسسة فقط باشرت عملية التأهيل، وهو رقم ضئيل راجع إلى رفض ملفات فئة معتبر

[1]– ساسية عناني، مرجع نسبق ذكره، ص240.

من المؤسسات لعدم توفرها على الشروط المطلوبة، أو لتخلي المؤسسات عن البرنامج في مراحله الأولى، وهذا ما دفع بالحكومة إلى تطبيق إجراءات جديدة لإعادة بعث البرنامج تضمنت وضع برنامج تكميلي لتأهيل 20000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

ثالثا: برنامج ميدا لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2002-2007).

جاء هذا البرنامج في إطار الشراكة الأورو جزائرية التي دخلت حيز التنفيذ في الفاتح من سبتمبر 2005 باسم برنامج أورو- تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية Euro- Développement PME (ED-PME). يهدف هذا البرنامج إلى تأهيل وتحسين تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاص، بما يسمح وتكييف المؤسسات مع متطلبات اقتصاد السوق وعلى هذا الأساس يرتكز برنامج الدعم على ثلاث جوانب:[1]

الجانب الأول: تحسين التسيير العملي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن طريق الشروع في إجراءات تغطي كل عناصر التسيير: الإنتاج، التمويل، تسيير المخزون، الإجراءات التسويقية، النشاط التجاري، قوة البيع، التوزيع والتصدير، الموارد البشرية، التكوين، تنظيم المعلومات والاتصالات.

الجانب الثاني: دعم الابتكار وترقية الوسائل الجديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بواسطة إمدادها بالدعم لابتكار وتكوين مؤسسات مالية متخصصة، قصد توسيع سلسلة الوسائل المالية التي هي في متناول المؤسسات.

الجانب الثالث: دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن طريق دعم جمعيات أرباب العمل، معاهد التكوين، ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات، المعاهد العمومية، والإدارة المركزية، وهيئات الدعم العمومية والخاصة.

جاء هذا البرنامج بغلاف مالي يقدر بـ62,9 مليون أورو موزعة كما يلي:[2] (57 مليون أورو من قبل المفوضية الأوروبية، 3,4 مليون أورو من قبل وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، 2,5 مليون أورو من طرف المؤسسات المستفيدة من البرنامج). انطلق تنفيذ البرنامج سنة 2002 وامتد إلى غاية 2007.

يستهدف البرنامج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي تنشط في القطاع الصناعي، وكذا قطاع الخدمات التي لها علاقة مباشرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تمثل 3% من المجتمع

---

[1]- العياشي زرزار، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين ضرورة التأهيل وضغوط الانفتاح الاقتصادي**، مرجع سبق ذكره، ص208.

[2]- سليمة غدير أحمد، **تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة تقييمية لبرنامج ميدا**، مجلة الباحث، مرجع سبق ذكره، ص136.

الإجمالي (71577 مؤسسة صناعية) أي ما يقدر بـ2150 مؤسسة صناعية خاصة.[1] كما يجب أن تستوفي الشروط التالية:[2]

- الممارسة في إحدى القطاعات التالية: المواد الغذائية والفلاحية، الصناعات المائية، الصيدلة، مواد البناء.
- أن يكون لها نشاط لثلاث سنوات على الأقل.
- عدد عمالها يتراوح ما بين 10 إلى 250 عاملا.
- حفظ على الأقل 60% من رأسمالها الاجتماعي باسم شخص طبيعي أو معنوي جزائري الجنسية.
- أن يكون منتظم على الصعيد الجبائي خلال ثلاث سنوات أخرى.
- أن يكون منخرطا في صندوق الضمان الاجتماعي خلال ثلاث سنوات الأخيرة.
- الالتزام بدفع مشاركة قدرها 20% من التكلفة الكلية.

بالإضافة إلى هذه الشروط فإن أولوية إعادة الهيكلة والتأهيل تمنح للمؤسسات التي تتمتع بمؤهلات وخصوصيات ترتبط بالأداء الاقتصادي، ومستويات التشغيل، وخلق وظائف جديدة، وفتح أسواق لمنتجاتها والمؤسسات في المناطق الجنوبية والهضاب العليا لمنع هجرة الحرفيين من تلك المناطق، بخلق فرص عمل لهم، والمحافظة على النشاط الاقتصادي في تلك المناطق.

في نهاية البرنامج وحسب التقرير النهائي الصادر في ديسمبر 2007 من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية فقد تقدمت 687 مؤسسة صغيرة ومتوسطة للانضمام للبرنامج، وقد تم الدخول الفعلي (445 مؤسسة ضمن إجراءات التأهيل بما يمثل نسبة 68% من إجمالي المؤسسات الراغبة في الدخول للبرنامج، وتعود الأسباب الرئيسية لتخلي باقي المؤسسات عن المواصلة في إجراءات البرنامج في تردد مسؤولي المؤسسات في متابعة الإجراءات، إضافة إلى الصعوبات المالية وكذا سوء تنظيم هذه المؤسسات وعدم شفافية التسيير.[3]

رابعا: برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم بتكنولوجيا المعلومات والاتصال

عند نهاية برنامج ميدا الأول تم الشروع في تطبيق برنامج آخر(**PME2**) مع الاتحاد الأوروبي تضمن تقديم دعم مباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مساعدتها ومرافقتها لتكثيف استعمال

---

[1]– سليمة غدير أحمد، **تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر –دراسة تقييمية لبرنامج ميدا**، مجلة الباحث، مرجع سبق ذكره، ص136.

[2]– نصيرة قوريش، مرجع سبق ذكره، ص1056.

[3]– سهام عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص146.

التكنولوجيا، قدر المبلغ المخصص للبرنامج 44 مليون أورو (40 مليون أورو ممولة من المفوضية الأوروبية، و4 مليون أورو تمثل مساهمة الطرف الجزائري).

يقوم الاتفاق على تأهيل 500 مؤسسة، وتم التوقيع على البرنامج في مارس 2008 إلا أن الانطلاقة الفعلية له كانت في ماي 2009.[1]

يهدف هذا البرنامج إلى مساعدة المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة على تحسين تنافسيتها وتأهيلها، من أجل تمكينها من الحفاظ على حصتها في السوق المحلية، وتطويرها على الصعيد الدولي والاستغلال الجيد لجميع الإمكانات والمزايا التي تتيحها سياسة انفتاح السوق، وعموما تتمثل أهداف البرنامج في النقاط التالية:[2]

- تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسييرها.
- تعزيز البرامج والمؤسسات الوطنية بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دعم إنشاء الجودة، والمعايير الدولية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دعم تطوير سوق الخدمات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال دعم إنشاء أو تعزيز المراكز التقنية الصناعية، والاتصالات المهنية.
- تشجيع نقل الممارسات الجيدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تلتزم المؤسسة للاستفادة من البرنامج بتوفير عدد من الشروط أهمها:[3]

- أن يكون لها من النشاط سنتين على الأقل.
- أن توظف على الأقل 20 عاملا من بينهم 3 إطارات على الأقل، وأن تكون حققت رقم أعمال يفوق 100 مليون دينار (بالنسبة للمؤسسات الصناعية).
- أن توظف على الأقل 05 عمال، وأن تكون قد حققت رقم أعمال يفوق 20 مليون دينار (بالنسبة لمؤسسات الخدمات المرتبطة بالصناعة).

يغطي هذا البرنامج ثلاثة نشاطات تتمثل فيما يلي:[4]

- **الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** من خلال نقل الممارسات وأساليب التسيير الحديثة وتقديم الدعم التقني، ودعم إرساء أنظمة الإبداع واليقظة التكنولوجية.

---

[1]- ساسية عنابي، مرجع سبق ذكره، ص 237.

[2]- المرجع نفسه، ص238.

[3]- المرجع نفسه.

[4]- سهام عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص148.

- **الدعم المؤسساتي:** من خلال دعم وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ودعم هيئات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- **دعم الجودة:** من خلال توحيد المقاييس، إصدار الشهادات، الاعتماد والتقييس، وتوعية مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمتطلبات الجودة، ودعم هيئات تقييم المطابقة.

خلال الفترة الأولى من انطلاق البرنامج تم الشروع في تطبيق التنظيمات وإتمام إجراءات العمل وإعداد وتنفيذ الإجراءات على المستويات الثلاثة للبرنامج وتشمل:

- **دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** من خلال:[1]
  - تحديد معايير اختيار المؤسسات المعنية.
  - تحديد أكثر من 200 مؤسسة تم اختيار منها 100 مؤسسة لتنفيذ البرنامج.
  - إجراء دراسات تحديد احتياجات المؤسسات من أجل إعداد مشاريع المرافقة والدعم.
  - إطلاق مناقصة بـ10,5 مليون يورو لإنشاء مركز الخبرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **الدعم المؤسساتي:** تم في هذا الإطار:[2]
  - دعم الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسؤولة عن تنفيذ البرنامج الوطني للتأهيل.
  - مساعدة وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لإنشاء وتنفيذ المراكز التقنية الصناعية.
  - مساعدة وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لترقية إستراتيجية المناولة.
  - المساهمة في دعم بيئة الأعمال التشغيلية للمؤسسات.
  - المساهمة في دعم النظام الوطني لضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - المساهمة في دعم الجمعيات وهياكل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **دعم الجودة:** حيث تم في هذا المجال:[3]

---

[1]- سهام عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص148.

[2]- ساسية عناني، مرجع سبق ذكره، ص ص242- 243.

[3]- المرجع نفسه، ص243.

- دعم وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لتنفيذ إجراءات دعم السياسة الوطنية للجودة والتقييس.
- دعم الهيئات المسؤولة عن الجودة (الهيئة الجزائرية للاعتماد، المكتب الوطني للمقاييس القانونية المعهد الجزائري للتقييس) لتعزيز تنظيمها وتوطيد أنشطتها.
- دعم هيئات تقييم المطابقة (مختبرات المعايرة والاختبار والتحليل).
- دعم المعهد الوطني للملكية الصناعية الجزائرية لتنفيذ نظام إدارة الجودة الإيزو 9000.
- إنشاء سوق الخدمات بـ7 مليون يورو من أجل الدعم التقني للجودة.[1]

وبخلاف البرامج السابقة التي تتوجه إليها المؤسسات بطلب الانضمام، فإن هذا البرنامج قد تم فيه تحديد المؤسسات القادرة على الاستفادة بشكل دائم من الدعم والمقدرة بـ200 مؤسسة، حتى يمكن ملاحظة نتائجه بوضوح كمرحلة أولى، ليتم تعميمه على مؤسسات أخرى في مرحلة لاحقة، كما يستند هذا البرنامج على مقارنة شاملة ومفصلة لاحتياجات المؤسسات، ودعمها على مواكبة التطورات في شتى المجالات وتمكينها من استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إضافة إلى دعم المحيط الذي تنشط فيه، ودعم الجودة على مستوى هذه المؤسسات.

خامسا: البرنامج الوطني الجديد لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2010-2014)

يعتبر البرنامج الوطني الجديد لتأهيل 20000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من أهم البرامج المعتمدة لتنمية وتطوير القطاع، نظرا للإمكانات المالية والبشرية الهائلة التي تم تسخيرها لإنجاحه، وتحقيق الأهداف المسطرة، وهو برنامج موجه لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحيطها، تشرف على تنفيذه الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بغطاء مالي يقدر بحوالي 386 مليار دينار، يمتد تنفيذه على مدار (05) سنوات، ابتداء من تاريخ المصادقة عليه من طرف مجلس الوزراء في 11 جويلية 2010 حيث تبلغ التكلفة المتوسطة لكل مؤسسة بـ:19287000 دج ممولة من طرف الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[2]

[1]– سهام عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص148.

[2] - Rachid Moussaoui, (2011): **Programme national de la mise à niveau des PME**, Journée d'information : programme national de mise à niveau, le 30juin, Mostaganem, Alger, P11.

1- أهداف البرنامج: يهدف البرنامج أساسا إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمكينها من مسايرة المعايير الدولية في التسيير والإدارة لتمكينها من مواجهة تحديات العولمة وانفتاح الأسواق والتغيرات التكنولوجية، ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف تتمثل في:[1]

- **تأهيل قدرات التسيير والتنظيم:** من خلال التدريب والتكوين في التسيير للتعرف على ثقافة المؤسسة المعرضة للأخطار ولاتخاذ القرارات المناسبة.

- **تأهيل قدرات إتقان المعرفة والابتكار:** من خلال تطوير قدرات استقطاب التكنولوجيات، وذلك للحصول على خدمات الإعلام والذكاء الاقتصادي، وإنشاء مخابر البحث والتنمية، وإنشاء بنوك معلومات ووحدات اليقظة التكنولوجية ومراقبة الأسواق.

- **تأهيل نوعية المؤسسة:** من خلال دعم نوعية نظام التسيير، والمساعدة على الحصول على شهادة المطابقة، والحث على وضع مخابر التحاليل والتجارب.

- **دعم الاستثمارات المادية للإنتاجية:** يركز هذا الدعم على الاستثمارات التي تزيد من الكثافة التكنولوجية للعمليات، ومن تكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشمل تكنولوجيا الإنتاج، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والأجهزة المستخدمة في البحث والتطوير، وتعزيز قدرات التصدير والتكامل بين الصناعات.

- **تأهيل الموارد البشرية:** من خلال دعم ووضع خطة لتطوير الموارد البشرية، ودعم التكوين في التسيير وتقنيات التصدير، واستعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصال.

2- إجراءات البرنامج الجديد لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تمر إجراءات التأهيل عبر ثلاث مراحل أساسية هي: [2]

- **المرحلة الأولى:** التشخيص الأولي والتشخيص الشامل:

- التكلفة القصوى للتشخيص الأولي تقدر بـ500.000 دج، تكون فيها مساهمة الدولة 400.000 دج ومساهمة المؤسسة 100000 دج.
- التكلفة القصوى للتشخيص الشامل تقدر بـ2500.000 دج تكون فيها مساهمة الدولة 2000.000 دج، أما مساهمة المؤسسة فتقدر بـ500.000 دج.

---

[1] - Mohamed Khoudri, (2011) : **programme national de la mise à niveau des PME**, Journée d'information : programme national de mise à niveau, le 25 septembre, Bordj bouArreridj, Alger, PP15-16.

[2]- سليمة غدير أحمد، (2017/2016): **متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر: دراسة حالة الجنوب الشرقي (ورقلة، الوادي، غرداية)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص ص146-148.

- **المرحلة الثانية:** يتم خلالها تنفيذ أربعة إجراءات من برنامج التأهيل تتمثل في:

- **الاستثمارات اللامادية:** يمكن توضيح التكلفة القصوى للاستثمارات المادية ومساهمة الدولة والمؤسسة فيها، وتخفيضات الاقتراض ضمن الجدول التالي:

الجدول (16): الاستثمارات اللامادية

التكلفة القصوى	مساهمة الدولة	مساهمة المؤسسة	تخفيضات الاقتراض
3.000.000 دج	**80% للمؤسسات التي رقم أعمالها أقل من 100 مليون دج.**	**1,5 مليون دج.**	**رقم الأعمال 500 مليون، 6%.**
	50% التي رقم أعمالها بين 100-500 مليون دج.	**2,4 مليون دج.**	**رقم الأعمال بين 500-1000 دج، 4%.**
	/	/	**رقم الأعمال بين 1000-2000 دج، 2%.**

المصدر: سليمة غدير أحمد، **متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر: دراسة حالة الجنوب الشرقي (ورقلة، الوادي، غرداية)**، مرجع سبق ذكره، ص147.

- **الاستثمارات المادية-الإنتاج:** يمكن توضيح التكلفة القصوى ومساهمة الدولة والمؤسسة فيها وتخفيضات الاقتراض ضمن الجدول التالي:

الجدول (17): الاستثمارات المادية- الإنتاج

التكلفة القصوى	مساهمة الدولة	مساهمة المؤسسة	تخفيضات الاقتراض
15.000.000 دج	**10% للمؤسسات التي رقم أعمالها أقل من 100 مليون دج.**	**13,5 مليون دج.**	**رقم الأعمال 100 مليون، 3,5%.**
			رقم الأعمال بين 100-500 دج، 3%.
			رقم الأعمال بين 500-1000 دج، 2%.
			رقم الأعمال بين 1000-2000 دج، 1%

المصدر: سليمة غدير أحمد، **متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر: دراسة حالة الجنوب الشرقي (ورقلة، الوادي، غرداية)**، مرجع سبق ذكره، ص147.

- **الاستثمارات المادية ذات الأولوية:** تكون التكلفة القصوى فيها 30 مليون دج، وتكون التكلفة على عاتق المؤسسة 100%، أما تخفيضات الاقتراض فتقدر بـ2,5%.

- **الاستثمارات التكنولوجية ونظام المعلومات:** تكون التكلفة القصوى فيها 15 مليون دج، وتكون فيها مساهمة الدولة تقدر بـ6 مليون دج، والمؤسسة 9 مليون دج، أما تخفيضات الاقتراض فتقدر بـ4%.

- **المرحلة الثالثة:** التكوين والمساعدات الخاصة: وتشمل النقاط التالية:

- **التأطير:** تكون التكلفة القصوى فيه 500.000 دج، وتكون فيها مساهمة الدولة بـ400.000 دج والمؤسسة 100.000 دج.
- **المرافقة والمساعدة في ميدان تكنولوجيا الإعلام والاتصال:** تكون التكلفة القصوى فيها مليون دينار جزائري، وتكون فيها مساعدة الدولة بـ800.000 دج، والمؤسسة 200.000 دج.
- **شهادات المطابقة:** تكون التكلفة القصوى فيها 5 مليون دج، وتكون فيها مساهمة الدولة مليون دج والمؤسسة 4 مليون دج.

منذ انطلاق البرنامج في جانفي 2011 إلى غاية أفريل 2013 سجل انضمام 2384 مؤسسة للبرنامج منها 1100 مؤسسة تحصلت على الدعم المالي، وتم إطلاق إجراءات التشخيص لـ100 مؤسسة ويمكن القول أن النتائج المحققة لا تزال بعيدة عن الأهداف المسطرة، فبعد مرور حوالي سنتين ونصف من بداية البرنامج لم يتم تأهيل سوى 1100 مؤسسة مقارنة مع الهدف المسطر والمتمثل في تأهيل 20000 مؤسسة خلال 5 سنوات أي بمعدل 400 مؤسسة خلال كل سنة.[1]

[1]– ساسية عناني، مرجع سبق ذكره، ص245.

المبحث الثالث: ملامح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة لتدعيم سياسة التأهيل في الجزائر

منذ الاستقلال وحتى الثمانينات لم تكن الجودة محل اهتمام صانعي القرار، ولا مسيري المؤسسات الجزائرية، بقدر ما كان الاهتمام منصبا على زيادة كمية المنتجات لمواجهة الاحتياجات المتزايدة للمجتمع في جميع المجالات، وقد كانت المؤسسات الجزائرية خلال هذه الفترة تتمتع بحماية الدولة ولم تكن تواجه أي شكل من أشكال المنافسة، أو حالات عدم قبول منتجاتها، غير أن هذا الوضع لم يدم طويلا، حيث بدأ الاهتمام بالجودة تدعيما لسياسات الإصلاحات الاقتصادية وسياسة التأهيل التي باشرتها الجزائر، وتجلى ذلك من خلال إعلان وزارة الصناعة الثقيلة للتحضير للدخول في الجودة، وإعلان سنة 1988 سنة للجودة.

وحتى سنة 1989 كان تأطير ميدان الجودة مسيرا ببعض أحكام قانون العقوبات وعلى وجه الخصوص الباب الرابع المعنون بـ:" الغش في البيع والتدليس في المواد الغذائية والطبية"، وقد بقي هذا غير عملي في ظل غياب النصوص الخاصة بالجودة ومراقبتها وقمع الغش.

في ظل هذه المعطيات أصبح من الضروري على الجزائر الاهتمام بقضايا الجودة التي أضحت التحدي الأكبر الذي يواجه المؤسسات الجزائرية الخاصة منها والعمومية في تحقيقها للميزة التنافسية، وذلك من خلال السعي إلى المطابقة مع متطلبات سلسة المقاييس الدولية الايزو 9000، والحصول على الشهادات الدولية التي تثبت صلاحية منتجات المؤسسات دوليا، لأن ذلك يعتبر بمثابة جواز سفر لمنتجاتها نحو الأسواق العالمية.

وللوقوف على أهم الجهود المبذولة في هذا الشأن يتضمن هذا المبحث الإطار القانوني لإدارة الجودة في التشريع الجزائري، والمؤسسات والهيئات المكلفة بإدارة الجودة في الجزائر، ومواصفات وجوائز الجودة الجزائرية.

المطلب الأول: الإطار القانوني لإدارة الجودة في التشريع الجزائري

من خلال هذا التحليل سوف يتم عرض أهم القوانين التي اهتمت بقضايا الجودة في التشريع الجزائري، ومدى ملائمتها لترقية وتنمية مفهوم الجودة في مختلف المؤسسات.[1]

---

[1]– للتوسع أكثر أنظر:

– يوسف بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 219.

– أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة TQMفي المؤسسات الفندقية في الجزائر**، مرجع سبق ذكره، ص ص 106– 109.

– القانون 250/86 المؤرخ في 30 سبتمبر 1986 المتعلق بإنشاء الديوان الوطني للقياس القانوني (ONML)، والذي من مهامه الرقابة الدورية على ضبط أدوات القياس والموازين المستعملة في مجال الصناعة والتجارة، ويقدم الإرشادات والنصائح والمساعدات التقنية فيما يتعلق بهذه المسائل.

– القانون 02/89 المؤرخ في 07 فيفري 1989 المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك طوال عملية عرض المنتج أو الخدمة، والذي تضمن أربعة جوانب أساسية.

- الدفاع عن المصالح المادية والمعنوية للمستهلك.
- التزام الخصوصيات القانونية والتشريعية، والمعايير التي تحدد الجودة للمنتجات المعدة للاستهلاك.
- تحديد مسؤوليات كل طرف فيما يتعلق بالمنتج الموجه للمستهلك.
- تنظيم عمليات الرقابة على جودة السلع والخدمات في السوق.

– المرسوم التنفيذي رقم 147/89 الصادر في 8 أوت1989 المتعلق بإنشاء مركز جزائري لمراقبة النوعية والرزم (CACQE)

وتنظيمه وعمله، والذي من مهامه:[1]

- حماية صحة المستهلك وأمنه بالسهر على احترام النصوص التي تنظم نوعية المنتجات الموضوعة للاستهلاك.
- تحسين نوعية السلع والخدمات.
- تطوير نوعية توضيب المنتجات الموضوعة للاستهلاك ورزمها وتنمية ذلك.
- الرقابة وتسيير المخابر التي تراقب الجودة وقمع الغش.

كما يساهم في المشاركة في برامج التعاون والمساعدة من أجل ترقية الجودة مع الهيئات والمعاهد الأجنبية المتخصصة، وتقديم يد العون فيما يتعلق بتطوير جودة المنتجات الوطنية وكيفية عرضها وتقديمها.

–القانون 23/89 المؤرخ في 19 ديسمبر 1989 المتعلق بعملية التقييس.

–القانون 18/90 المؤرخ في 31 جويلية 1990 المتعلق بالتنظيم القانوني للموازين.

– المرسوم التنفيذي 39/90 المؤرخ في 30 جانفي 1990 المتعلق بالرقابة على الجودة وقمع الغش.

---

[1]– المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 147/89 الصادر في 8 أوت1989، **المتعلق بإنشاء مركز جزائري لمراقبة النوعية والرزم (التغليف)** الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، الصادرة في 09 أوت 1989، ص 884.

– المرسوم التنفيذي المكمل للمرسوم 30/90 المؤرخ في 01 جوان 1991 المتمثل في المرسوم التنفيذي رقم 192/91 المؤرخ في 01 جوان 1991 المتعلق بمخابر تحليل الجودة.

– يسير تنظيميا إعلام المستهلكين بمقتضى مرسومين نشرا في نفس الوقت ومتعلقين بوسم المنتجات المنزلية غير الغذائية وعرضها. مرسوم رقم 367/90 المؤرخين في 10 نوفمبر 1990.

– المرسوم التنفيذي رقم 47/93 المؤرخ في 12 فيفري 1992 المتعلق بمراقبة المنتجات المصنوعة محليا والمستوردة حتى يمكن وضع في السوق منتجات ذات جودة عالية.

– الرسوم التنفيذي رقم 354/96 المؤرخ في 19 أكتوبر 1996 المتعلق بكيفيات مراقبة جودة المنتجات المستوردة.

– الرسوم التنفيذي 17/93 المؤرخ في 07 ديسمبر 1993 المتعلق بحماية الاختراع.

– المرسوم التنفيذي 07/24 1996المتضمن لليوم الوطني للتقييس المصادف للتاسع عشر (19) من ديسمبر لكل سنة.

– الرسوم التنفيذي رقم 68/98 الصادر في 21 فيفري 1998 المتعلق بإنشاء المعهد الجزائري للملكية الصناعية (INAPI)، والذي من مهامه ضمان الحماية لحقوق الملكية الصناعية، وتشجيع الاختراعات وتقديم يد العون فيما يتعلق بمسائل البحث والتطوير للمؤسسات الجزائرية، وتقديم المعلومات والوثائق والمراجع للباحثين الجزائريين في المجالات الفنية في ميادين الصناعة المختلفة.

– المرسوم التنفيذي رقم 69/98 المؤرخ في 21 فيفري 1998 المتضمن إنشاء المعهد الجزائري للتقييس (IANOR)، والذي يعتبر من أهم هيئات دعم الجودة في الجزائر.

– المرسوم التنفيذي رقم 110/2000الصادر في 10 ماي 2000 المتعلق بتنظيم التقييس وتسييره.

– الرسوم التنفيذي رقم 111/2000 الصادر في 10 ماي 2000 المتعلق بإنشاء المجلس الجزائري للاعتماد وترقية عمليات المطابقة التابع إداريا إلى وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، وهو مشكل من ممثلي العديد من الوزراء والهيئات ومنها وزارة التعليم العالي، ومن مهامه نشر المعلومات المتعلقة بالاعتمادl'accréditation والمطابقة La conformité مع المعايير الدولية للجودة لجميع المؤسسات ويسعى جاهدا إلى التنسيق وتبادل الخبرات والتجارب في هذا المجال على المستويين الإقليمي والدولي ويعمل على ترقية عمليات الاعتماد والمطابقة، وتشجيع كامل المؤسسات وتحفيزها على ذلك.

المرسوم التنفيذي رقم 192/2000 المؤرخ في 16 جويلية 2000 المتعلق بتنظيم وتسيير الحساب رقم 102/30 الخاص بصندوق ترقية التنافسية الصناعية، حيث أن عملية ترقية التنافسية الصناعية تهدف

إلى تطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية وتدعيم قدرتها على التنافس من خلال برامج التأهيل المشار إليها سابقا والتي تركز أساسا على ترقية وتنمية الجوانب التالية: التقييس، الجودة، الإستراتيجية الصناعية، التدريب، المعلومات الصناعية والتجارية، البحث والتطوير.

– التعليمة الصادرة في 05 أفريل 2002 المحددة لقواعد وإجراءات الترشح للحصول على الجائزة الجزائرية للجودة.

من خلال استعراض مختلف القوانين المتعلقة بترقية الجودة، والمسائل المرتبطة بها يمكن القول أن هذه القوانين والتشريعات بدأت في الصدور مند نهاية الثمانينات من القرن الماضي ، والتي جاءت في إطار المرحلة الانتقالية للاقتصاد الجزائري، والانتقال به من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق وتحضير المؤسسات الجزائرية للمنافسة، كما يمكن القول أن هذه القوانين تعطي جاهزية واستعدادا إلى حد ما للتكفل بقضايا الجودة، خاصة فيما يتعلق بالقوانين، والمراسيم المتضمنة إنشاء وتنظيم وتسيير الهيئات والمؤسسات التي تساهم في تنمية وتطوير وترقية شؤون الجودة كل حسب تخصصها، والتي تشكل بنية تقنية واستشارية، وعلمية معتبرة لتقديم المساعدة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وأخص بالذكر المعهد الجزائري للتقييس، والمعهد الجزائري للملكية الصناعية، والمركز الجزائري لمراقبة الجودة والتغليف، والمجلس الجزائري للاعتماد وترقية عمليات المطابقة... وغيرها.

كما يعد المرسوم التنفيذي رقم 192/2000 قفزة نوعية للتشريع الجزائري فيما يتعلق بتنمية قضايا الجودة، والذي يتمحور حول تأهيل المؤسسات الجزائرية عن طريق ترقية قدراتها التنافسية، أين تأخذ الجودة مراتب الصدارة في برامج التأهيل هذه، لكن بالرغم من هذه الجهود المبذولة في مجال الجودة إلا أن السؤال الذي يتطلب إجابة موضوعية يدور حول مدى نجاعة وفعالية هذه القوانين في تحقيق الأهداف التي سنت من أجلها، ومدى توفر الشفافية والمرونة والإخلاص في تجسيدها في الواقع، ثم التكفل التام برعايتها ومراجعتها باستمرار.

المطلب الثاني: الهيئات المكلفة بإدارة الجودة في الجزائر

يشرف على نشاط التقييس وإدارة الجودة في الجزائر الوزارة المكلفة بالتقييس، ونجدها حاضرة لضمان مهمتها من خلال الهيئات التالية:[1]

– المجلس الوطني للتقييس.

[1]– المادة01 من المرسوم التنفيذي 05–464 المؤرخ في 06 ديسمبر 2005، **يتعلق بتنظيم التقييس وتسييره**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 80، الصادرة في 11 ديسمبر 2005، ص3.

- المعهد الجزائري للتقييس.
- اللجان التقنية الوطنية.
- الهيئات ذات النشاطات التقييمية.
- الوزارات ضمن نشاطها إعداد اللوائح.

وفيما يلي عرض موجز يتم خلاله تعريف هذه الهيئات وتحديد مهامها:

أولا: المجلس الوطني للتقييس(CNN)

أنشأ المجلس الوطني للتقييس بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05- 465 المؤرخ في 06 ديسمبر سنة 2005 المتعلق بتنظيم التقييس وتسييره، وحسب نص المادة الثالثة (03) منه ينشأ جهاز للاستشارة والنصح في ميدان التقييس يدعى المجلس الوطني للتقييس، ويكلف باقتراح عناصر السياسة الوطنية للتقييس.[1]

وبهذه الصفة يكلف المجلس الوطني للتقييس بما يأتي:[2]

1- اقتراح الإستراتيجيات والتدابير الكفيلة بتطوير النظام الوطني للتقييس وترقيته.

2- تحديد الأهداف المتوسطة والبعيدة المدى في مجال التقييس.

3- دراسة مشاريع البرامج الوطنية للتقييس المعروضة عليه لإبداء الرأي.

4- متابعة البرامج الوطنية للتقييس وتقييم تطبيقها.

ويقدم رئيس المجلس الوطني للتقييس حصيلة نشاطاته في آخر كل سنة إلى رئيس الحكومة.

يعين أعضاء المجلس الوطني للتقييس بقرار من الوزير المكلف بالتقييس لمدة ثلاث (03) سنوات قابلة للتجديد، بناء على اقتراح من السلطة، والجمعية التي ينتمون إليها بحكم كفاءتهم، وفي حالة انقطاع عضوية أحد الأعضاء لأي سبب كان يخلفه عضو جديد إلى غاية انقضاء مدة العضوية.

يجتمع المجلس الوطني للتقييس في دورات عادية مرتين (02) في السنة بناء على استدعاء من رئيسه، ويمكن للمجلس الوطني للتقييس أن يجتمع في دورات استثنائية زيادة على الدورات العادية.[3]

---

[1]- المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 05- 465 المؤرخ في 06 ديسمبر سنة 2005، **المتعلق بتقييم المطابقة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 80، الصادرة في 11 ديسمبر 2005، ص03.

[2]- المرجع نفسه، ص ص 03-04.

[3]- المادة 06 من المرجع نفسه، ص04.

ثانيا: المعهد الجزائري للتقييس(IANOR)

تم إنشاء المعهد الجزائري للتقييس كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 21 فيفري سنة 1998 المتضمن إنشاء المعهد الجزائري للتقييس، وتحديد قانونه الأساسي بصيغته المعدلة والمكمل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-20 المؤرخ في 25 جانفي سنة 2011. يحل المعهد الجزائري للتقييس محل المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي والملكية الصناعية في أنشطته المتعلقة بالتقييس، والأنشطة ذات العلاقة به ويعمل المعهد تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، وهو الهيئة الممثلة للجزائر كعضو في المنظمة العالمية للتقييس (ISO)، وله حق منح شهادة مطابقة المنتج فقط. فهذا المعهد يرافق المؤسسات الجزائرية طوال مسيرتها لتطبيق نظام إدارة الجودة من خلال تكوين أفرادها وتقديم الإرشادات اللازمة، والتدقيق الأولي لها، كما تدعم الدولة هذه المؤسسات ماديا للحصول على الشهادة.[1]

وحسب نص المادة07 من نفس المرسوم التنفيذي أعلاه يقوم المعهد الجزائري للتقييس بتنفيذ السياسة الوطنية للتقييس، وبهذه الصفة يكلف بما يأتي:[2]

1- إعداد المواصفات الجزائرية ونشرها وتوزيعها.

2- جمع وتنسيق جميع الأشغال في التقييس التي شرعت في انجازها الهياكل الموجودة أو الهياكل المزمع إحداثها لهذا الغرض.

3- اعتماد علامات المطابقة للمواصفات الجزائرية وطابع الجودة، ومنح تراخيص استعمال هذه العلامات والطوابع، مع رقابة استعمالها في إطار التشريع المعمول به.

4- ترقية الأشغال والأبحاث والتجارب في الجزائر، أو في الخارج، وتهيئة منشآت الاختبار الضرورية لإعداد المواصفات وضمان تطبيقها.

5- إعداد وحفظ ووضع في متناول الجمهور كل الوثائق والمعلومات المتصلة بالتقييس.

6- التكوين والتحسيس في مجالات التقييس.

7- تطبيق الاتفاقات والمعاهدات الدولية في مجال التقييس التي تكون الجزائر طرفا فيها.

---

[1]- إلهام يحياوي، (2009): **أثر تطبيق مدخل الجودة على الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 02، جامعة المسيلة، الجزائر، ص ص 51-52.

[2]- المادة 07 من المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 21 فيفري1998، **يتضمن إنشاء المعهد الجزائري للتقييس وتحديد قانونه الأساسي**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 11، الصادرة في 01 مارس 1998، ص27.

8- ومن ناحية أخرى فإن المعهد يشارك في أشغال المنظمات الدولية والجهوية للتقييس، ويمثل الجزائر فيها عند الاقتضاء، كما له الحق في القيام بكل الأنشطة الكفيلة بتشجيع تطويره لا سيما منها:[1]

9- إنشاء لجان التوجيه الإستراتيجي.

10- إجراء كل المعاملات المنقولة والعقارية أو المالية أو التجارية أو الصناعية المتصلة بهدفه.

11- إبرام كل الصفقات أو العقود أو الاتفاقيات المتصلة بهدفه مع الهيئات الوطنية أو الأجنبية.

12- الاكتتاب في أسهم الشركات.

يتكفل بإدارة المعهد وتسييره مدير عام ومجلس إداري:[2]

- **المدير العام:** يعين المدير العام بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح الوزير الوصي، وتنهى مهامه بنفس الكيفية، ويمكن أن يساعد المدير العام في مهامه مدير عام مساعد، ويعتبر المسؤول عن السير العام للمعهد.

- **مجلس إدارة المعهد:** يكلف مجلس الإدارة بدراسة كل تدبير يتعلق بتنظيم المعهد وتسييره ونظامه الداخلي ويظم ممثلي مختلف الوزارات الذين تم تعيينهم لمدة ثلاث (03) سنوات قابلة للتجديد من طرف الوزير المكلف بالتقييس بناء على اقتراح من السلطات التي ينتمون إليها.

مع عولمة الأسواق وتسارع التغيرات التكنولوجية أصبح توحيد المعايير، وإصدار الشهادات بالنسبة للجهات الفاعلة الاقتصادية أداة للتنمية التجارية، وفي هذا السياق يتمثل دور المعهد الجزائري للتقييس في تنشيط هذا النشاط المعياري، والاستجابة لتوقعات الجهات الفاعلة الاقتصادية، وتوقع تطور احتياجاتها لهذا أنشأ المعهد فريقا متعدد التخصصات يتكون من أربعة مهن رئيسية في خدمة الأعمال التجارية والمجتمعات المحلية بهدف:[3]

- **تحضير نظام المراجع المطلوبة من طرف الجهات الاقتصادية الفاعلة:** يعمل المعهد على مساعدة الفاعلين الاقتصاديين الاجتماعيين لوضع نظام المراجع التقييمية، التي يحتاجونها لتطورهم الإستراتيجي والتجاري، بتسهيل وصولهم إلى عملية التقييس والمعلومات، وتوفير خدمات المرافقة.

- **مساعدة الفاعلين على الوصول إلى نظام المراجع التقييمية:** قام المعهد بتصميم رابطة، وتطوير مجموعة من المنتجات والخدمات الإعلامية المستهدفة من خلال وسائل الإعلام باستخدام أحدث التقنيات.

---

[1]- المادة 08 من المرسوم التنفيذي، رقم 98-69 المؤرخ في 21 فيفري1998، مرجع سبق ذكره، ص 27.

[2]- المرجع نفسه، ص ص 27-28.

[3] -http://www.mdipi.gov.dz/?, consulté le 12/04/2018.

- **مساعدة الفاعلين على تطبيق نظام المراجع:** من خلال توفير التدريب وتقديم الاستشارات والنصائح يساعد المعهد المؤسسات على إدماج المعايير في استراتيجياتها.

- **اقتراح عرض التصديق على المطابقة:** نظرا لكثرة العرض يصبح التصديق على مطابقة المنتج حجة تجارية وتسويقية اتجاه المستهلكين المطلعين من حين إلى آخر، يقترح المعهد التصديق على مطابقة المنتج (نوع تاج) بالاعتماد على نظام المراجع التقييمية الجزائرية.

ثالثا: اللجان التقنية الوطنية (CT)

تنشأ لكل نشاط أو مجموعة أنشطة تقييمية لجنة تقنية وطنية، ويتم إنشاء اللجان التقنية الوطنية بقرار إداري صادر من الوزير المكلف بالتقييس، بناء على اقتراح من المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس، وبعد موافقة لجنة التوجيه والتنسيق لأعمال التقييس (COCTN)، وتمارس اللجان التقنية مهامها تحت مسؤولية المعهد الجزائري للتقييس، وهي بذلك تخضع لنفس القوانين، وضمن مجال نشاطها المحدد فإنها مكلفة بما يلي:[1]

1- إعداد مشاريع برامج التقييس، ووضعهم تحت تصرف المعهد الجزائري للتقييس.

2- إعداد المشاريع الأولية، ومشاريع المواصفات المسجلة في برامج العمل بناء على نتائج عمل جهاز التقييس، أو اقتراحات واحد أو أكثر من أعضاء اللجنة التقنية، أو واحد أو أكثر من المتعاملين الوطنيين.

3- تبليغ مشاريع المواصفات إلى المعهد الجزائري للتقييس قصد إخضاعها للتحقيق العمومي.

4- القيام بالفحص الدوري للمواصفات الوطنية.

5- فحص مشاريع المواصفات الدولية والجهوية الواردة من اللجان التقنية المماثلة التابعة للهيئات الدولية والجهوية، والتي تكون الجزائر طرفا فيها.

6- المشاركة في أشغال التقييس الدولي والجهوي.

7- المساهمة في إعداد اللوائح الفنية بناء على طلب الدوائر المعنية.

وتتكون اللجان التقنية الوطنية من ممثلي المؤسسات والهيئات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين وجمعيات حماية المستهلك والبيئة، وكل الأطراف الأخرى المعنية، ويعين أعضاء اللجان التقنية الوطنية من الهيئات والمؤسسات والجمعيات التي يمثلونها، ويتم اختيارهم بناء على كفاءتهم التقنية، ومعرفتهم

[1]- المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 05-464 المؤرخ في 6 ديسمبر 2005، مرجع سبق ذكره، ص 05.

وخبرتهم من أجل السماح بالتكفل الفعلي باختصاصهم، كما تختص اللجنة التقنية أيضا برئيس وسكرتير ويمكنها أن تنظم نفسها بتشكيل لجان فرعية ومجموعات عمل.

رابعا: الهيئات ذات النشاطات التقييمية:

يعتبر هيئة ذات نشاط تقييمي كل كيان يثبت كفاءته التقنية لتنشيط الأشغال في مجال التقييس ويلتزم بقبول مبادئ حسن الممارسة المنصوص عليها في المعاهدات الدولية، وتعد الهيئات ذات النشاطات التقييمية المواصفات القطاعية وتبلغها إلى المعهد الجزائري للتقييس، وتسهر على توزيعها بكل وسيلة ملائمة.[1]

خامسا: الوزارات ضمن نشاطها إعداد اللوائح الفنية

حسب نص المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 05-464 المؤرخ في 6 ديسمبر 2005 يتعلق بتنظيم التقييس وتسييره تبادر الدوائر الوزارية المعنية وفق الإجراءات المعمول بها بمشاريع اللوائح الفنية التي تخص المنتجات الصناعية والفلاحية، وتؤسس هذه اللوائح على المتطلبات المتعلقة بالمنتج ، وفق خصوصيات استعماله، بدلا من تصميمه أو خصائصه الوصفية وتعد اللائحة الفنية لتحقيق أهداف شرعية تتمثل على الخصوص فيما يلي:[2]

1 - الأمن الوطني.

2- الوقاية من الممارسات التي تؤدي إلى التغليط.

3- حماية صحة الأشخاص وسلامتهم.

4- حماية حياة الحيوانات أو صحتها.

5- الحفاظ على النباتات.

6- الحفاظ على البيئة.

عندما يكون اللجوء إلى اللائحة الفنية ضروريا يجب على الدائرة الوزارية المسؤولة عن إعدادها أن تأخذ بعين الاعتبار المواصفات أو مشاريع المواصفات الدولية، أو عناصر الملائمة كأساس لمشروع اللائحة الفنية، غير أنه يمكن للدائرة الوزارية الاستغناء عن هذه المواصفات أو مشاريع المواصفات إذا اتضح عدم ملاءمتها، ويجب على الدائرة الوزارية المسؤولة عن إعداد اللائحة الفنية التحقق من وجود المواصفات أو مشروع المواصفات الدولية الملائمة لدى المعهد الجزائري للتقييس.

---

[1]- المادتين11 و12 من المرسوم التنفيذي رقم 05-464 المؤرخ في 6 ديسمبر 2005، مرجع سبق ذكره، ص 05.

[2]- ملحق دليل إعداد اللوائح الفنية من المرسوم التنفيذي رقم 05-464، المرجع نفسه، ص 07.

وتجدر الإشارة إلى أنه إلى جانب الهيئات المكلفة بالتقييس وإدارة الجودة توجد ما يعرف بهيئات تقييم المطابقة والمتمثلة في : المخابر، هيئات التفتيش، وهيئات الإشهاد على المطابقة.

– يتمثل نشاط المخابر على الخصوص في خدمات الاختبار والتجربة والقياس والمعايرة، وأخذ العينات والفحص والتعرف والتحقق، والتحليل التي تسمح بالتحقق من المطابقة مع المواصفات أو اللوائح الفنية أو متطلبات خصوصية أخرى.[1]

– وتتمثل نشاطات التفتيش في فحص تصميم منتوج أو مسار أو منشأة وتحديد مطابقتها لمتطلبات خصوصية، أو على أساس حكم احترافي لمتطلبات عامة.[2]

– وتتمثل نشاطات الإشهاد على المطابقة في إصدار ضمان مكتوب لمطابقة مواصفة أو لائحة فنية أو عموما مرجع مؤسس على نتائج التحليل و/ أو التجربة في المخبر، أو على تقرير تدقيق أو أكثر.[3]

ويشمل الإشهاد على المطابقة ما يلي:[4]

- **الإشهاد على المطابقة الخاصة بالأشخاص:** وهو مسار يتمثل في التقييم والاعتراف العلني بالكفاءة التقنية لشخص في أدائه لعمل محدد.
- **الإشهاد على المطابقة الخاصة بالمنتج:** ويثبت به مطابقة المنتج لصفات دقيقة أو لقواعد محددة سابقا، وخاضعة لمراقبة صارمة.
- **الإشهاد على المطابقة الخاصة بالنظام:** وتظم على الخصوص ما يأتي: تسيير الجودة تسيير البيئة، تسيير السلامة البيئية، تسيير الصحة والسلامة في الوسط المهني.

وتخضع بعض المنتجات الموجهة للاستهلاك والاستعمال التي تمس السلامة والصحة والبيئة إلى إشهاد إجباري طبقا للمادة (13) من نفس المرسوم التنفيذي أعلاه، ويتكفل المعهد الجزائري للتقييس بتسليم شهادات المطابقة الإجبارية للمنتجات المصنعة محليا، التي ترخص وضع علامة المطابقة الوطنية الإجبارية حسب المادة (14) من نفس المرسوم التنفيذي.أما بالنسبة للمنتجات المستوردة فيجب أن تحمل علامات المطابقة الإجبارية التي تسلمها الهيئات المؤهلة لبلد المنشأ، والمعترف بها من المعهد الجزائري للتقييس، ويمنع دخول المنتجات التي لا تحمل المطابقة الإجبارية وتسويقها داخل التراب الوطني.

---

[1]– المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 05–465 المؤرخ في 6 ديسمبر 2005،مرجع سبق ذكره، ص10.

[2]– المادة 06 من المرجع نفسه، ص10.

[3]– المادة 07 من المرجع نفسه.

[4]– المادة 08 من المرجع نفسه.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05- 466 المؤرخ في 6 ديسمبر 2005 تسمى الهيئة الجزائرية الاعتماد (ألجيراك) تتمثل مهمتها الرئيسية في اعتماد كل هيئة تقييم المطابقة.

المطلب الثالث: مواصفات وجوائز الجودة المعتمدة في إطار نظام التقييس الجزائري

يهدف نظام التقييس في الجزائر إلى وضع معايير ومواصفات على مختلف المستويات (على مستوى المؤسسة ذاتها أو على المستوى الوطني) يضمن نوعية وجودة عالية للمنتجات والخدمات المقدمة للمستهلك ويسعى من خلالها تطوير أداء المؤسسات الجزائرية وجودة منتجاتها، وفي هذا الإطار نجد نوعين من المواصفات: المواصفات القانونية، والمواصفات التنظيمية، إضافة إلى الجائزة الجزائرية للجودة.

أولا: المواصفات القانونية

المواصفة هي عبارة عن وثيقة تصادق عليها هيئة التقييس المعترف بها، تقدم من أجل استعمال مشترك ومتكرر القواعد والإشارات أو الخصائص لمنتج أو عملية، أو طريقة إنتاج معينة، ويكون احترامها غير إلزامي، كما يمكن أن تتناول جزئيا أو كليا المصطلحات أو الرموز أو الشروط في مجال التغليف والسمات المميزة أو اللصقات لمنتج أو عملية أو طريقة إنتاج معينة.[1]

أما المواصفة القانونية فيقصد بها الأعمال التقنية التي تحتوي عليها المنتجات والخدمات بما يميزها عن غيرها، ويمكن أن نفرق هنا بين الخصائص التقنية، والمواصفات القياسية، والإشهاد على المطابقة.

1- الخصائص التقنية: هي الوثيقة التي تحدد التقنية المطلوبة لمنتج ما، مثل مستوى الجودة أو المهارة والأمن والأبعاد، والاختبار، وطرق الاختبار والتغليف ونظام العلامات أو البطاقات.[2]

وتعتمد الوثيقة التقنية على إعداد ملف تقني يتضمن طبيعة نشاط طالب الاعتماد، ودليل الجودة وإجراءات العمل الذي يوضع لدى اللجنة التقنية القطاعية المعنية بدراسة الطلب للتحقق من المعلومات المقدمة على ضوء الوثائق، وبما يتطابق مع أسس نظام التقييس المعتمد لإعداد خلاصة عنه، ويرسل الملف الخاص بطلب الاعتماد بعدها إلى المجلس الجزائري للاعتماد، والذي يرسله بدوره إلى الوزير المكلف بالتقييس مرفوق بنتائج التحقيق وملاحظاته في أجل أقصاه 90 يوما ابتداء من تاريخ استلام الطلب، ويتم

---

[1] – القانون رقم 16-04 المؤرخ في 19 جوان 2016 يعدل ويتمم القانون رقم 04-04 المؤرخ في 23 جوان 2004، **المتعلق بالتقييس**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، الصادرة في 22 جوان 2016، ص 08.

[2]– القانون 89-23 المؤرخ في 19 ديسمبر 1989 **المتعلق بالتقييس**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، الصادرة في 20 ديسمبر 1989، ص 1469.

تسجيل الاعتماد الذي يمنح للطالب لدى الوزارة المكلفة بالتقييس، كما يعين خلالها برقم تسجيل ومدة صلاحية تظهر بوضوح على شهادة الاعتماد المسلمة للمعني.[1]

2- المواصفات القياسية: ويقصد بها الخصائص التقنية أو أية وثيقة أخرى وضعت في متناول الجميع تم إعدادها بتعاون الأطراف المعنية، وباتفاق منها، وهي مبنية على النتائج المشتركة الناجمة عن العلم والتكنولوجيا والخبرة، وتهدف إلى توفير المصلحة العليا للأمة في مجملها، ويكوم مصادق عليها من طرف هيئة معترف بها بهدف حمايتها من أي تقليد.[2]

3- الإشهاد بالمطابقة: هو نشاط يهدف إلى منح شهادة من طرف ثالث مؤهل تثبت مطابقة منتج أو خدمة، أو شخص، أو نظام تسيير للوائح الفنية أو للمواصفات أو للوثائق التقييسية.[3] ويهدف بذلك إلى إثبات أو نفي جودة المواد المنتجة محليا أو المستوردة، ومطابقتها للمقاييس المعتمدة والمواصفات القانونية والتنظيمية.

ثانيا: المواصفات التنظيمية:

في إطار القانون رقم 89-23 المؤرخ في 19 ديسمبر 1989 نجد مستويين من المواصفات هما: المواصفات الجزائرية ومواصفات المؤسسة.

1- **المواصفات الجزائرية:** تهدف بشكل أساسي إلى ترقية وتطوير المقاييس الوطنية من خلال إنتاج مواصفات جزائرية تعد وتنشر بناء على المخطط السنوي والمخطط المتعدد السنوات للتنمية، تكون هذه المواصفات محل مراجعة إلزامية كل خمس سنوات، كما تحدد أساليب وكيفيات التطبيق عن طريق التنظيم.[4]

وتنص المواصفات الجزائرية على:

- وحدات القياس.
- شكل المنتجات، تركيبها، أبعادها، خاصياتها الفيزيائية والكيميائية، وجودتها.
- المصطلحات والتمثيل الرمزي.

---

[1]- علي بولحية بن بوخميس، (2000): **القواعد العامة لحماية المستهلك والمسؤولية المترتبة عنه في التشريع الجزائري**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ص 27.

[2]- القانون 89-23 المؤرخ في 19 ديسمبر 1989، مرجع سبق ذكره، ص1469.

[3]- القانون رقم 16-04 المؤرخ في 19 جوان 2016 يعدل ويتمم القانون رقم 04-04 المؤرخ في 23 جوان 2004، مرجع سبق ذكره، ص9.

[4]- القانون 89-23 المؤرخ في 19 ديسمبر 1989، مرجع سبق ذكره، ص1469.

- طرق الحساب، الاختبار المعايرة والقياس.

- الأمن، الصحة وحماية الحياة.

- وسم المنتجات وطريقة استعمالها.

وتشمل المواصفات الجزائرية:[1] المواصفات المصادق عليها، والمواصفات المسجلة.

1-1- المواصفات المصادق عليها: تكون المواصفات المصادق عليها إلزامية التطبيق من طرف المتعاملين الاقتصاديين سواء كانوا تابعين للقطاع العام أو الخاص فور صدورها، يستلزم إجراء المصادقة القيام باستقصاء عمومي و/أو إداري يتم تحديده عن طريق التنظيم، ولا يمكن أن تطبق المواصفات المصادق عليها على المنتجات المصنوعة قبل تاريخ دخول هذه المواصفات حيز التنفيذ أو عائقا في وجهها. وفي حال التعرض بالدليل إلى صعوبات في تطبيق المواصفة الجزائرية المصادق عليها، وبطلب مثبت من أي متعامل، فإنه يجوز التفويض بعدم تطبيق هذه المواصفات سواء يتعلق الأمر بالمنتجات المصنعة أو بالمنتجات والتجهيزات المستوردة.

1-2- المواصفات المسجلة: تكون المواصفات المسجلة اختيارية التطبيق، ويتم تسجيلها عن طريق التنظيم في سجل موضوع على مستوى الجهاز المكلف بالتقييس (IANOR) وبأمر من مديرها، ويتم تدوين هذه المواصفات أو المقاييس المسجلة حسب ترتيبها العددي، إن مطابقة المنتج للمواصفات الجزائرية يشهد عليها بواسطة علامة أو علامات وطنية للمطابقة و/ أو بواسطة شهادة للمطابقة على هذه المواصفات.[2]

2- مواصفات المؤسسات: تعد مواصفات المؤسسة بمبادرة من المؤسسة المعنية بالنظر إلى خصائصها الذاتية، وتخص مواصفات المؤسسة كل المواضيع التي ليست محل مواصفات جزائرية، أو إن كانت محلا لمواصفة واحدة، أو عدة مواصفات جزائرية، فإنه يجب أن تحدد بمزيد من التفصيل. وفي أي حال من الأحوال لا يجوز أن تكون مواصفات المؤسسة مناقضة لخصائص المواصفات الجزائرية.[3]

ويكون إيداع نسخة من هذه المواصفات لدى جهاز التقييس أمرا إلزاميا ودون مقابل، في حين يسهر جهاز التقييس على التأكد من مدى مطابقة مواصفات المؤسسات للمواصفات الجزائرية والدولية القائمة، ويتولى ترتيبها ضمانا حمايتها، كما أن له أن يقوم بتحقيقات لدى كل متعامل عمومي أو خاص قصد الحصول

---

[1]- القانون 89-23 المؤرخ في 19 ديسمبر 1989، مرجع سبق ذكره، ص 1469.

[2]- المرجع نفسه.

[3]- المرجع نفسه، ص1470.

على الإعلام اللازم، ويمكن لكل شخص أو مؤسسة مهتمة طلب الاستشارة مجانيا والحصول على نسخة من تكاليف الحصول على المواصفات باستثناء تلك التي تكون لها خاصية السرية.[1]

ما يجب الإشارة إليه في إطار الحديث عن نظام التقييس الجزائري والمواصفات الصادرة عنه أنه وعلى إثر الاحتفال باليوم الوطني للتقييس يوم الثلاثاء 22 ديسمبر 2015 أعلن وزير الصناعة والمناجم عن مشروع قانون حول التقييس يتضمن إعادة تأهيل المنظومة الجزائرية للقياسة القانونية، حيث سيتم تجميع الهيئات الوطنية المكلفة بالقياسة وهي المعهد الجزائري للقياسة القانونية، والهيئة الجزائرية للاعتماد، والمعهد الجزائري للملكية الصناعية، والمعهد الجزائري للتقييس على شكل شباك موحد تحت تسمية دار الجودة. وقد عرض هذا القانون أمام نواب المجلس الشعبي الوطني في جلسة علنية يوم 2016/03/20، وبعد المصادقة عليه تم تجسيد هذا المشروع في القانون رقم 16-04 المؤرخ في 19 جوان 2016 يعدل ويتمم القانون رقم 04-04 المؤرخ في 23 جوان 2004 والمتعلق بالتقييس، وكان الهدف من هذا التعديل إلى إدراج المبادئ الدولية للحيطة في صياغة المواصفات المتضمنة شروط وخصائص السلع والخدمات المنتجة في الجزائر مما يسمح برفع صفة المستهلكين والبيئة، ويمثل هذا النص القانوني الجديد بالنسبة لمعديه إطارا قانونيا لصياغة واعتماد القواعد التقنية للمواصفات، وإجراءات تقييم مدى مطابقة المنتجات لهذه المواصفات. وفقا لبيان أسباب هذا التعديل الذي صادق عليه مجلس الوزراء في أكتوبر 2015، فإن هذه المراجعة حافظت على كل المكتسبات لاسيما تلك التي سمحت بإدراج تغييرات هامة للنصوص التشريعية التي تطبق في مجال التقييس خاصة ما يتعلق بالمصطلحات المستخدمة، كما يهدف التعديل إلى إعادة تعريف الدور الذي تلعبه مختلف الأطراف في صياغة واعتماد القواعد التقنية والمواصفات، وإجراءات تقييم المطابقة، وبخصوص التعديلات الأساسية التي حملتها هذه المراجعة فإن النص الجديد تضمن إجراءات تعزز بعض المجالات التي يتناولها التنظيم الذي كان سائدا بصفة غير مفصلة. كما صحح بعض الجوانب ، وفي هذا الإطار فإن القانون المعدل سجل لأول مرة إدراج مفهوم مرجعية الإشهاد، وهي وثيقة تقنية تحدد الشروط الواجب توفرها في السلعة أو الخدمة، أو الشخص، أو نظام التسيير، وكذلك كيفيات مراقبة التطابق مع هذه الخصائص، كما أدرج النص الجديد مفهوم جديد يتعلق بوسم المطابقة للقواعد التقنية مع احترام كل إجراءات التقييم، وتضمن أيضا إمكانية فتح نشاط التقييس على متدخلين مؤهلين يتم اعتمادهم من طرف السلطات المخولة بذلك، من أجل تغطية الطلب العالي على إشهاد السلع والخدمات، كما أقر القانون أن مواصفات

[1]- علي بولحية بن بوخميس، مرجع سبق ذكره، ص31.

القطاع أو المؤسسة ليست بمواصفات وطنية، ويمكن أن تصبح كذلك إذا استوفت كل إجراءات صياغة المواصفات الوطنية، كما شمل قانون التقييس الجديد فتح الإشهاد الإجباري للمنتجات التي يمكن أن تمس بالأمن والصحة الحيوانية أو البيئة على مختلف الهيئات المعتمدة من طرف السلطات العمومية في هذا الميدان. ويهدف التقييس الذي يعد أداة مثالية لحماية وترقية المنتجات الوطنية وتسهيل عملية التصدير إلى تحسين مستوى نوعية السلع والخدمات وتدليل العقبات التقنية في التجارة، وذلك من خلال فرض النظام في دوائر الإنتاج الاستيراد، وتعزيز القدرات التجارية والاقتصادية والتنافسية، بتكريس ثقافة الجودة على مستوى المؤسسات وضمان ديمومتها.

ثالثا: الجائزة الجزائرية للجودة

أنشأت هذه الجائزة من طرف وزارة الصناعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي سنة 2002 المتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، تحت إشراف الوزارة المكلفة بالتقييس، تكون الجائزة الجزائرية للجودة في شكل مكافأة مالية يحدد مبلغها بمليوني دينار (2.000.000دج)، وشهادة شرفية، وهدية شرفية، وتمنح الجائزة كل سنة عن طريق مسابقة لمكافأة أحسن مؤسسة أو هيئة خاضعة للقانون الجزائري.[1]

تفتح الجائزة الجزائرية للجودة أمام كل المؤسسات الموجودة في مختلف القطاعات العمومية والخاصة، سواء كانت صناعية، تجارية، أو خدمية، كبيرة ، متوسطة وصغيرة، كما يسمح للمؤسسات الوطنية المتحصلة على معايير الإيزو 9001، أو معايير البيئة العالمية 14001، أو معايير الأمن والصحة والتسيير 17001 و18001 بتقديم ملفاتها للمشاركة للظفر بالجائزة، حيث يتم على مستوى وزارة الصناعة والمعهد الوطني للتقييس تعيين لجنة تحكيم تتولى انتقاء المؤسسات ذات الاستحقاق للفوز بالجائزة بناء على خلفية المعطيات الميدانية التي تختبرها اللجنة، وتعلن اللجنة عن المؤسسات الفائزة في يوم 19 ديسمبر من كل سنة والمصادف للاحتفال باليوم الوطني للتقييس.

[1]- المادتين 02 و03 من المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي 2002، **يتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، الصادرة في 09 جانفي 2002، ص 08

خلاصة

من خلال ما سبق يتضح أن جميع الدلائل والمؤشرات تشير إلى أن القطاع الصناعي بصفة عامة والمؤسسات التابعة للقطاع العام بصفة خاصة تعاني الكثير من المشكلات التي تعيق تقدمها نحو تحقيق أهدافها في القيام بدورها المنشود في التنمية الاقتصادية، بالرغم من السياسات المتبعة من قبل السلطات المعنية لتطويرها وتأهيلها، وتأتي في مقدمة هذه المشاكل تدهور الإنتاجية، وتدني مستوى جودة المنتجات بسبب عدم احتكام المؤسسات إلى منطق الكفاءة والفعالية، وتدني المستوى التقني أو التكنولوجي وكذا التسييري لهذه المؤسسات، وهذا ما أضعف من قدرتها التنافسية، والذي انعكس بدوره بصورة مباشرة على تراجع الصادرات الجزائرية من مختلف أنواع المنتجات إلى أدنى مستوى لها في كثير من الصناعات.

ويعتبر تحسين وتطوير جودة المنتج المحلي من أهم عناصر الاستثمار خاصة مع دخول المؤسسات الجزائرية في ظل الصناعات التنافسية، والتي كان لابد من مواجهتها حتى تكون قادرة على الانطلاق نحو العالمية، وهنا أصبحت الجودة متغيرا لا يمكن للمؤسسة الجزائرية تجاهله انطلاقا من التحولات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والبيئة العالمية المتميزة بشدة المنافسة.

الفصل الخامس

تقييم مدى جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

تم التعرض من خلال تحليل للفصول السابقة إلى الإطار المفاهيمي والتطبيقي لنظام إدارة الجودة الشاملة، وكذا الإطار المفاهيمي والتطبيقي لنظام إدارة الجودة الايزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى تحديد مختلف مراحل تطور المؤسسة الصناعية الجزائرية، واستعراض أهم الإصلاحات الاقتصادية التي تعرضت لها هذه المؤسسات خلال مسيرتها، حتى تتمكن من مواكبة رهانات الانفتاح الاقتصادي، والتكيف مع معطيات اقتصاد السوق، الذي بات حتمية لا مفر منها، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال العمل بمفاهيم الجودة في جميع النشاطات التي تمارسها المؤسسة، وذلك في إطار الاستعدادات المتخذة من قبل السلطات الجزائرية لتحقيق هذا الغرض، والتي تم التطرق إليها من خلال الحديث عن إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتدعيم سياسة التأهيل في الجزائر. ومن خلال هذا الفصل سوف يتم إسقاط تلك المضامين على واقع المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة، للتعرف على مدى جاهزيتها لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وللإلمام أكثر بهذه الدراسة الميدانية تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقا للخطة التالية:

المبحث الأول: العناصر المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

المبحث الأول: العناصر المنهجية للدراسة الميدانية

تتمثل العناصر المنهجية للدراسة أساسا في إجراءات وأدوات وأساليب الدراسة الميدانية، تحديد مجتمع الدراسة، والتعريف بالمؤسسات التي استجابت من هذا المجتمع، إضافة إلى التعريف بنموذج الدراسة الميدانية، واختبار صدقه ودرجة ثباته في قياس متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: إجراءات وأدوات وأساليب الدراسة الميدانية

أولا: إجراءات الدراسة الميدانية

تمت الدراسة الميدانية عبر عدة مراحل تتمثل فيما يلي:

1- مرحلة ما قبل التطبيق: حيث شملت هذه المرحلة الخطوات التالية:

– القيام بدراسة استطلاعية تم خلالها توزيع (10) استبيانات على فئة المدراء لعشر مؤسسات تقع في مدينة سكيكدة وهي:(مطاحن ليتورال، وحدة صناعة الجافيل، المؤسسة الجزائرية لإعادة تصنيع منتجات التعبئة البلاستيكية، ملبنة الساحلي، مركب المواد البتروكيمياوية(1)، مطاحن البشرى، مركب تكرير البترول المكثف شركة تضامن ورق الشرق للإخوة عواد وشركائهم، الجزائرية للرسكلة والتطوير، المؤسسة الوطنية للرخام).

وذلك لاختبار فقرات الاستبيان، والتأكد من أن العبارات الواردة فيه مفهومة وتفي بالغرض.

– وضع قائمة بأسماء المؤسسات الصناعية التي سيتم توزيع الاستبيان فيها، والاتصال بها، وتحديد مواعيد لتوزيع الاستبيانات واسترجاعها.

2- مرحلة التطبيق: حيث شملت هذه المرحلة الخطوات التالية:

– توزيع الاستبيانات على الأفراد المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة (ممثلي الإدارات العليا)، والاتصال بهم بشكل متواصل لتأكيد ملئهم لجميع البيانات الواردة في الاستبيان، قصد الحصول على أكبر عدد ممكن من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي.

– بعد استرجاع أكبر عدد ممكن من الاستبيانات الصالحة للتحليل تم إدخال البيانات على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version 20.0)، وهو نظام ترميز المتغيرات الذي تم اعتماده في الدراسة.

– استخراج النتائج الخاصة بمقاييس ومتغيرات الدراسة.

3- مرحلة تحليل النتائج وتفسيرها: حيث شملت هذه المرحلة الخطوات التالية:

– الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة من خلال مؤشرات الإحصاء الوصفي: كالتكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونسب الاتفاق وغيرها....إلخ

– اختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التي تقيس درجة الإدراك ومستوى التطبيق والتأثير لأبعاد المتغير التابع المعتمدة في الدراسة، ثم قياس درجات الاختلاف بين المتغيرات باختلاف الأبعاد المكونة للمتغير المستقل، ومستوى دلالتها أو درجة الثقة بها.

4- مرحلة استخلاص النتائج والاقتراحات: وقد شملت هذه المرحلة الخطوات التالية:

– عرض نتائج الدراسة الوصفية والتحليلية المتعلقة بأبعاد ومتغيرات الدراسة الميدانية.

– تقديم الاقتراحات الأساسية التي تمخضت عن هذه الدراسة إلى الجهات المعنية بموضوع إدارة الجودة الشاملة، وخاصة منهم المسؤولين عن تسيير وإدارة المؤسسات الاقتصادية بشكل عام، والمؤسسات الصناعية محل الدراسة بشكل خاص، حتى يتمكنوا من تدارك الأخطاء والنقائص، واجتناب المعوقات التي تؤثر على مسار تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بها.

ثانيا: أدوات ومصادر جمع بيانات الدراسة الميدانية

لمعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسات الصناعية محل الدراسة تم الاعتماد على العديد من الأدوات والمصادر الميدانية، من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة، والتي تمثلت أساسا فيما يلي:

1- المصادر الثانوية: وتمثلت في العديد من الكتب والرسائل الجامعية، والبحوث وغيرها من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة، بهدف تكوين صورة واضحة عن المتغير المستقل (المتغيرات التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة) ومختلف أبعاده، والمتغير التابع (إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة) ومختلف أبعاده، حتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

2- المصادر الأولية: لجمع بيانات الدراسة الميدانية تم الاستعانة بالعديد من الوسائل هي:

2-1- الاستبيان: إذ يعتبر الاستبيان من بين المصادر الأساسية التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات الميدانية اللازمة، وهو عبارة عن استمارة بها مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات إجابات محددة يتم اختيارها من طرف المبحوث من ضمن قائمة من الإجابات المقترحة. حيث تم تصميم نموذج

هذا الاستبيان ليتم توجيهه إلى أحد إطارات الإدارة العليا في المؤسسات محل الدراسة، للوقوف على واقع وحقيقة توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها ومعوقاتها.

ولقد صمم هذا الاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة، وعلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.أما فيما يتعلق بوصف فقرات استمارة الاستبيان **(أنظر الملحق رقم 01)** فقد شملت معلومات حول المؤسسات محل الدراسة وفق عبارات متعددة تتماشى مع أسئلة وفرضيات الدراسة، كما تم إعداد نسخة باللغة الفرنسية عن الاستبيان **(أنظر الملحق رقم 02)**، وذلك نظرا لكون فئة كبيرة من المدراء والمسؤولين في المؤسسات المدروسة يتحدثون باللغة الفرنسية.

2-2- المقابلات الشخصية: حيث تطلبت عملية جمع البيانات إجراء العديد من المقابلات الشخصية والتي كانت من بين المصادر الأساسية التي اعتمدنا عليها في الحصول على المعلومات اللازمة في الدراسة الميدانية من طرف بعض المديرين للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، خصوصا من هم على إطلاع واسع على مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة. بهدف جمع البيانات اللازمة لتفسير مشكلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

2-3- الملاحظة: التي تمت من خلال الزيارات الميدانية المتكررة للمؤسسات الصناعية محل الدراسة والملاحظة المباشرة لأسلوب انجاز العمل، والظروف المحيطة به، كذلك نمط الاتصال، وطريقة تعامل المدراء مع العاملين في المؤسسات، وتسجيل الانطباعات التي من الممكن أن تفيدنا في تفسير مشكلة الدراسة، واختبار الفرضيات، والوصول إلى أبرز النتائج.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع الاستبيانات الموزعة تم تفريغها وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم (SPSS20)، ولتحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- استخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص المؤسسات المدروسة.

2- استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل ووصف الأبعاد الخاصة بمفاهيم ومتطلبات ومعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم تبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي. هذا وقد صنفت إجابات مفردات مجتمع الدراسة الخاصة بمفاهيم ومتطلبات ومعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- تحديد معيار نعتمد عليه في تفسير النتائج المحصل عليها وفقا للدرجات المعطاة لفئات الإجابة بحساب المدى العام وطول الفئة حيث:

المدى العام = أكبر قيمة لفئات الإجابة – أقل قيمة لها. وبالتالي المدى العام = 5−1 =4.

بتقسيم المدى العام على أكبر قيمة قي مقياس ليكرت الخماسي أو بتقسيم المدى العام على عدد الفئات في المقياس نحصل على طول الفئة .أي طول الفئة = 5/4 =0.8.

- وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس هي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وعليه يمكن اعتماد الجدول الإحصائي التالي لتحديد الفئات والدرجات المقابلة لها لأسئلة الجزء الثاني والثالث والرابع من الاستبيان

الجدول (18): فئات الإجابة والدرجات المقابلة لها لأسئلة الجزء الثاني والثالث والرابع من الاستبيان

الفئات	الدرجات المقابلة	درجة الإدراك أو التطبيق أو التأثير
[1.00 - 1.80]	غير موافق إطلاقا	لا تدرك أولا تطبق أو لا تؤثر
[1.80 - 2.60]	غير موافق	تدرك أو تطبق أو تؤثر بدرجة قليلة
[2.60 – 3.40]	محايد	تدرك أو تطبق أو تؤثر بدرجة متوسطة
[3.40 - 4.20]	موافق	تدرك أو تطبق أو تؤثر بدرجة كبير
[4.20 - 5.00]	موافق جدا	تدرك أو تطبق أو تؤثر بدرجة كبيرة جدا

المصدر: من إعداد الباحثة.

3- استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار صدق محتوى أداة الدراسة.

4- معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) وذلك لاختبار ثبات أداة الدراسة من خلال قياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات ومحاور الاستبيان.

5- اختبار كولموجوروف سميرنوف (Kolmogorov- Smirnov Test) للتأكد من اعتمادية البيانات أي التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، بالشكل الذي يمكن من تطبيق الاختبارات المعلمية أو الامعلمية.

6- اختبار (T) للعينة الواحدة (One sample T- test) لاختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية والثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

7- اختبار(T) لعينتين مستقلتين (Independent T-test)لاختبار الفرضيات الفرعية الثالثة والخامسة والسادسة والسابعة والثامنة والتاسعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة، وذلك لتحديد فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات المتعلقة بـ: ملكية المؤسسة، ممارسة أو عدم ممارسة النشاط التصديري، التوجه المستقبلي نحو التصدير الحصول أو عدم الحصول على شهادة الايزو 9001، التوجه المستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001، وجود أو عدم وجود وحدة أو قسم للجودة في المؤسسات محل الدراسة.

8- تحليل التباين الأحادي (One Way A NOVA) لاختبار الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة، وذلك لتحديد فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد المجتمع حول جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات المتعلقة بـ: حجم المؤسسة، عمر المؤسسة القطاع الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة.

9- اختبار (LSD) لاتجاه الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات المستقلة التي توجد فيها الفروق.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والمؤسسات التي استجابت من مجتمع الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة (population) هو المجموعة الكلية من المفردات أو العناصر التي يهتم بها البحث وتعمم نتائجه عليها، وتمثل المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة، والتي تمارس النشاط الإنتاجي والبالغ عددها (34) مؤسسة تتوزع أغلبها في المناطق الصناعية التابعة لمدينة سكيكدة (منطقة الإيداع حمروش حمودي، المنطقتين الصناعيتين الكبرى والصغرى) مجتمع الدراسة. وقد تم تقسيم هذا المجتمع إلى ثلاث مجموعات باستخدام معيار حجم المؤسسة اعتمادا على مؤشر عدد العاملين فيها كالتالي:

1- المجموعة الأولى: وتظم المؤسسات الصناعية الكبيرة التي يقدر عدد العاملين فيها بأكثر من 250 عامل حيث بلغ عدد المؤسسات ضمن هذه المجموعة (07) مؤسسات (05) منها تابعة للقاعدة الصناعية لمؤسسة سوناطراك، و(02) منها خارج القاعدة الصناعية، وهذه المؤسسات موضحة في الجدول التالي:

الجدول(19): المؤسسات الصناعية الكبيرة ضمن مجتمع الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة
01	مركب تكرير البترول المكثف (RA2K)
02	مركب تمييع الغاز الطبيعي (GNL1K)
03	مركب تمييع الغاز الطبيعي وفصل المنتجات (GNL2K)
04	وحدة تكرير البترول(RA1K)
05	المؤسسة الوطنية للرخام
06	مركب المواد البتروكيمياوية (CP1K)
07	شركة كوكا كولا(COCA COLA)

المصدر: من إعداد الباحثة.

2- المجموعة الثانية: وتضم المؤسسات الصناعية متوسطة الحجم والتي يتراوح عدد العاملين فيها من (50 إلى 250) عامل، وقد بلغ عددها (05) مؤسسات، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول(20):المؤسسات الصناعية المتوسطة ضمن مجتمع الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة
01	مطاحن ليتورال
02	المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية (EMB)(شركة مساهمة)
03	مركب المواد البتروكيمياوية (CP2K)
04	المؤسسة الجزائرية لإعادة تصنيع منتجات التعبئة البلاستيكية(SAREP) (شركة ذات المسؤولية المحدودة)
05	ملبنة الساحلي (شركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة)

المصدر: من إعداد الباحثة.

3- المجموعة الثالثة: وتضم المؤسسات الصناعية الصغيرة التي يتراوح عدد العاملين فيها من (10 إلى 49)، وقد بلغ عددها (22) مؤسسة، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول(21): المؤسسات الصناعية الصغيرة ضمن مجتمع الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة
01	ملبنة سابلي(شركة ذات المسؤولية المحدودة)
02	الجزائرية للرسكلة والتطوير (ARD)
03	مطاحن روسيكادا (البيضاء) (شركة ذات المسؤولية المحدودة)
04	قصر القهوة (قهوة عمار) (شركة ذات المسؤولية المحدودة)

05	**ليند غاز(LIND GAZ)**
06	**وحدة صناعة الجافيل (شركة ذات المسؤولية المحدودة)**
07	**مؤسسة الصناعات الحديدية والميكانيكية CMM**
08	**شركة هيلسون للإنتاج (شركة مسامهة)**
09	**شركة كيم صيد(شركة ذات المسؤولية المحدودة)**
10	**مطاحن البشرى(شركة ذات المسؤولية المحدودة)**
11	**شركة تضامن ورق الشرق للإخوة عواد وشركائهم**
12	**مطاحن الحاج معمر(شركة ذات المسؤولية المحدودة)**
13	**شركة اوفماكو ألجيريا (شركة ذات المسؤولية المحدودة)**
14	**شركة ثلاثة دي سوليتاك(شركة ذات المسؤولية المحدودة)**
15	**أونترال (شركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة)**
16	**شركة تضامن جواد وشركائه**
17	**سوترام (شركة ذات المسؤولية المحدودة)**
18	**شركة تضامن حمني إخوة أنظول**
19	**افيكول سكي(شركة ذات المسؤولية المحدودة)**
20	**شركة تضامن عجائن المقلي ونصر وشركائهم**
21	**بلغوبلاست (شركة ذات المسؤولية المحدودة)**
22	**شركة تضامن ليكورني أوصيف مخناش وشركائهم**

المصدر: من إعداد الباحثة.

وبالنظر إلى صغر حجم المجتمع فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل الذي ينقسم إلى مسوحات الملاحظة، ومسوحات الاستبيان، ومسوحات المقابلة.[1] وذلك بدراسة جميع مفردات المجتمع، وبذلك بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (34) استبيان.

ثانيا: المؤسسات التي استجابت من مجتمع الدراسة

بعد توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة، استرجع منها (27) استبيان، بنسبة استرجاع بلغت (79.41%)، وقد تم استبعاد استبيانين لعدم صلاحيتهما للتحليل بسبب نقص في المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وبذلك خضع للتحليل (25) استبيان تشكل ما نسبته (92.59%) من الاستبيانات المسترجعة

[1]– عامر قنديلجي، (2008): **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص121.

وما نسبته (73.52%) من مجتمع الدراسة، وبذلك بلغ عدد المؤسسات التي استجابت من مجتمع الدراسة (25) مؤسسة. ويبين الجدول التالي بعض المعلومات عن هذه المؤسسات:

الجدول(22): الشركات والمؤسسات الصناعية التي استجابت من مجتمع الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	تاريخ بداية النشاط	النشاط	الصناعة
01	المؤسسة الوطنية للرخام	1983	تحويل وصناعة الرخام	المناجم
02	مركب المواد البتروكيميائية (2)	2004	صناعة العناصر البلاستيكية	البلاستيكية
03	المؤسسة الجزائرية لإعادة تصنيع منتجات التعبئة البلاستيكية	1988	صناعة العناصر البلاستيكية	البلاستيكية
04	ش ذ م م ملبنة سابلي	2000	إنتاج وبيع الحليب	الغذائية
05	المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية	1984	منتجات التعبئة من الحديد الأبيض	الحديدية
06	الجزائرية للرسكلة والتطوير	2015	إعادة تصنيع المنتجات البلاستيكية	البلاستيكية
07	مطاحن روسيكادا (البيضاء)	2000	إنتاج الفرينة	الغذائية
08	قصر القهوة (قهوة عمار)	1985	إنتاج القهوة	الغذائية
09	ليند غاز Lind gaz	1993	وإنتاج وتعبئة الغازات الصناعية	الغاز
10	مطاحن ليتورال	1989	السميد والعجائن	الغذائية
11	وحدة صناعة الجافيل	2012	صناعة مواد التطهير	الكيميائية
12	مركب تكرير البترول المكثف	2009	تكرير البترول	المحروقات
13	مركب تمييع الغاز الطبيعي	1972	تمييع الغاز الطبيعي	المحروقات
14	مركب تمييع الغاز الطبيعي وفصل المنتجات	1971	تمييع الغاز الطبيعي	المحروقات
15	مركب المواد البتروكيميائية(1)	2008	صناعة العناصر البلاستكية	البلاستيكية
16	وحدة تكرير البترول	1980	تكرير البترول	المحروقات
17	ملبنة الساحلي	2004	الحليب ومشتقاته	الغذائية
18	مؤسسة الصناعات الحديدية والميكانيكية	2000	الصناعة الحديدية والميكانيكية	الحديدية
19	هيلسون للإنتاج	2003	صناعة الغاز المضغوط	(الطاقة)
20	شركة كيم صيد	2001	معلبات الأسماك والقشريات	الخشبية
21	مطاحن البشرى	2002	العجائن	الغذائية
22	شركة تضامن ورق الشرق للإخوة عواد وشركائهم	1998	التحويل الصناعي للورق	الورقية
23	مطاحن الحاج معمر	2015	العجائن والكسكسي	الغذائية
24	شركة أوفماكو ألجيريا	2015	الأنابيب المعدنية المرنة	المعدنية
25	شركة ثلاثة دي سوليتاك	2015	مواد التجميل والصابون	الكيميائية

المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة الميدانية

أولا: وصف أداة النموذج (الاستبيان)

لقد تم قياس متغيرات الدراسة بناءا على الاستبيان الموضح في الشكل التالي:

الشكل(35): شرح نموذج الدراسة الميدانية

الجزء الأول: معلومات خاصة بالمؤسسة

الخصائص التنظيمية للمؤسسة: الفقرات (1-9)

↓

الجزء الثاني: المفاهيم العامة المتعلقة بالجودة وإدارة الجودة الشاملة

أولا: مفاهيم الجودة: الفقرات (1-4)
ثانيا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة: الفقرات (5-8)

↓

الجزء الثالث: الممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة

أولا: اقتناع ودعم الإدارة العليا: الفقرات (1-7)
ثانيا: التركيز على الزبون: الفقرات (8-13)
ثالثا: مشاركة العاملين: الفقرات (14-20)
رابعا: التدريب والتعليم المستمر: الفقرات (21-27)
خامسا: بناء فرق العمل: الفقرات (28-34)
سادسا: التحسين المستمر: الفقرات (35-40)
سابعا: استخدام نظم الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية: الفقرات (41-50)
ثامنا: العلاقة مع الموردين: الفقرات (51-57)

↓

الجزء الرابع: معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

أولا: معوقات متعلقة بالمؤسسة: الفقرات (1-5)
ثانيا: معوقات متعلقة بالإدارة: الفقرات (6-10)
ثالثا: معوقات متعلقة بالعاملين: الفقرات (12-15)

المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال الشكل السابق يتضح أن أداة النموذج قد احتوت على أربعة أجزاء أساسية:

1- الجزء الأول: ويشمل على البيانات التنظيمية الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة ويتضمن الفقرات (1-9) والمتعلقة بـ: (حجم المؤسسة ، ملكية المؤسسة، عمر المؤسسة، القطاع الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة، ممارسة النشاط التصديري، التوجه المستقبلي لممارسة النشاط التصديري، حصول المؤسسة

على شهادة الإيزو9001، التوجه المستقبلي للحصول على شهادة الإيزو9001، وجود مصلحة أو قسم للجودة).

2- الجزء الثاني: ويشمل مختلف الفقرات الخاصة بقياس مدى إدراك أفراد مجتمع الدراسة لمختلف المفاهيم العامة المتعلقة بالجودة وإدارة الجودة الشاملة، والمقدرة بـ (8 فقرات) والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (23): مقاييس أبعاد المفاهيم العامة المتعلقة بالجودة وإدارة الجودة الشاملة

البعد	عدد فقرات البعد	حدود ومقاييس الفقرات	الرموز في متن الدراسة
مفاهيم الجودة	04	(01-04)	(أ1-أ4)
مفهوم إدارة الجودة الشاملة	04	(05-08)	(أ5-أ8)

المصدر: من إعداد الباحثة.

3- الجزء الثالث: ويشمل على مختلف الفقرات الخاصة بقياس مدى تطبيق المؤسسات محل الدراسة لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة والمقدرة بـ (57 فقرة) والموضحة في الجدول التالي:

الجدول(24): مقاييس أبعاد الممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة

البعد	عدد الفقرات	حدود ومقاييس الفقرات	الرموز في متن الدراسة
اقتناع ودعم الإدارة العليا	07	(01-07)	(ب1- ب7)
التركيز على الزبون	06	(08-13)	(ب8- ب13)
مشاركة العاملين	07	(14-20)	(ب14- ب20)
التدريب والتعليم المستمر	07	(21-27)	(ب21- ب27)
بناء فرق العمل	07	(28-34)	(ب28- ب34)
التحسين المستمر	06	(35-40)	(ب35- ب40)
استخدام نظم الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية	10	(41-50)	(ب41- ب50)
العلاقة مع الموردين	07	(51-57)	(ب51- ب57)

المصدر: من إعداد الباحثة.

4- الجزء الرابع: ويشمل على مختلف الفقرات الخاصة بقياس معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والمقدرة بـ (15 فقرة) والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (25): مقاييس أبعاد معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

البعد	عدد الفقرات	حدود ومقاييس الفقرات	الرموز في متن الدراسة
معوقات متعلقة بالمؤسسة	05	(01-05)	(ج1- ج5)
معوقات متعلقة بالإدارة	06	(06-11)	(ج6- ج11)
معوقات متعلقة بالعاملين	04	(12-15)	(ج12- ج15)

المصدر: من إعداد الباحثة.

هذا وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert scole) لقياس درجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة لفقرات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس الأكثر استخداما في الدراسات الإدارية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث أو المستجيب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، يختار المبحوث واحدة منها فقط على النحو الموضح في الجدول التالي:

الجدول(26): درجات مقياس ليكرت الخماسي (likert scale)

الاستجابة	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
الدرجات	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة.

أي بمدى استجابة (1-5)، وبوسط حسابي فرضي قدره (3)، ويتم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة محدد، ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام والقبول في الدراسات الإنسانية والاجتماعية هو (0,05)، وهو ما يعرف بقيمة (α) التي تعني أن الاحتمال المقبول للحصول على نتائج مماثلة، لما تم الحصول عليه بالحظ أو بالصدفة فقط يجب أن لا يزيد عن (0,05)، أو بمعنى آخر أننا نقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن (0,05)، أما قيمة sig التي تظهر في نتائج الكمبيوتر فهو المستوى الفعلي الذي يحصل عليه الباحث في اختباره الإحصائي، وتتم مقارنة قيمة (sig) هذه بمستوى (0,05) فإذا كانت (sig) أقل من 0,05 ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة، أما إذا كانت أكبر من (0.05) فلا ترفض الفرضية الصفرية.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم إعطاء شرح لكل متغير من متغيرات الدراسة ضمن المقدمة، وذلك لإزالة الغموض عن كل مفهوم سواء تعلق بالمتغيرات المستقلة أو أبعاد المتغير التابع في الدراسة.

ثانيا: قياس صدق وثبات نموذج الدراسة:

1- اختبار صدق أداة الاستبيان: تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

1-1- اختبار الصدق الظاهري: يقصد بالصدق الظاهري أن تبدوا أداة القياس ظاهريا تقيس ما وضعت فعلا لقياسه، أي أن شكل الأداة ومظهر الفقرات يتناسب مع المقصود بها. ويتفق الباحثون بأن أفضل وسيلة للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان هي أن يقوم عدد من الخبراء المختصين بتحديد فيما إذا كانت فقراته ممثلة للصيغة المطلوب قياسها أم لا.[1]

وبناءا على ذلك فقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين من جامعة سكيكدة وجامعة قسنطينة، والبالغ عددهم ستة (06) أساتذة **(أنظر الملحق رقم03)**، لمعرفة آرائهم حول مدى وضوح وصدق محتوى فقراته، ومدى انسجامها وملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة كمرحلة أولى ثم تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية بلغت (10) مؤسسات من مجتمع الدراسة التي تم الإشارة إليها سابقا: (كل مؤسسة يمثلها إطار واحد من إطارات الإدارة العليا: المدير أو نائبه، أحد رؤساء الأقسام أو أحد نوابهم أو أحد رؤساء المصالح)، للتعرف على درجة وضوح وفهم فقراته من وجهة نظرهم، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار جميع توجيهاتهم حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات واختصار البعض الآخر كمرحلة ثانية.

1-2- اختبار صدق المحتوى: يعرف صدق المحتوى بأنه مدى تمثيل فقرات أداة القياس للمحتوى المقصود بالتقويم، والهدف من صدق المحتوى هو تحديد مدى ارتباط فقرات الأداة بالمحتوى المقصود.[2] بمعنى آخر يشير صدق المحتوى إلى أن كل بعد أو محور من محاور الدراسة ممثل بشكل دقيق بمجموعة من الفقرات، أو العبارات بصورة مناسبة، وقد تم تحديد صدق محتوى الاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبيان وأبعادها(الدرجة الكلية للمجال التابعة له) كمرحلة أولى وبين أبعادها كمرحلة ثانية وبين محاورها (أجزائها) كمرحلة ثالثة.

وعند حساب معامل الارتباط بيرسون فإن sig(bilatéral) أو sig(2tailed) يعطي احتمال أن تقع إحصاءات الاختبار في المنطقة الحرجة ذات الطرفين، فإذا كانت القيمة (000.0) تمثل مستوى الدلالة المحسوب، لهذا فإن الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية

[1]- حمزة محمد دودين، (2010): **التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ص233.

[2]- حمزة محمد دودين، مرجع سبق ذكره، ص 229.

المبدئية التي تقول أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0 أي لا يوجد ارتباط خطي)، وتقبل الفرضية البديلة التي تقول أن معامل الارتباط بيرسون لا يساوي 0 أي يوجد ارتباط خطي عند مستوى دلالة (0.05).[1]

بناءا على هذه القاعدة فقد كانت النتائج كما يلي:

1-2-1- قياس صدق المحتوى لفقرات الجزء الخاص بمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة: يتضمن هذا الجزء بعدين أساسيين هما:

-البعد الأول: مفاهيم الجودة

الجدول(27): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد مفاهيم الجودة والدرجة الكلية لفقراته

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
أ1	**تدرك إدارة المؤسسة أن الجودة تعني تطابق المنتج مع مواصفات تصميمه.**	**0.659****	**0.000**
أ2	**تدرك إدارة المؤسسة أن الجودة تعني توفر المنتج على خصائص تلبي احتياجات ورغبات الزبائن.**	**0.447***	**0.025**
أ3	**تدرك إدارة المؤسسة أهمية السعر والجودة لتمييز المنتج عن منتجات المنافسة.**	**0.745****	**0.000**
أ4	**تدرك إدارة المؤسسة ضرورة حصول الزبون على المنتج في الوقت المناسب.**	**0.667****	**0.000**

** الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.01 (bilatéral)/* الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.05 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (مفاهيم الجودة) والدرجة الكلية لفقراته تنتمي إلى المجال[0.659-0.745] بالنسبة للفقرات (1، 3، 4) عند مستوى دلالة(0.000)، وهذا يشير إلى وجود ارتباط دال وقوي (عند مستوى دلالة 0.05) بين إجابات المستجوبين على هذه الفقرات، في حين بلغ معامل الارتباط الخاص بالفقرة الثانية (0.447) عند مستوى دلالة (0.025) و هو ارتباط متوسط ومعنوي عند مستوى دلالة (0.05).

[1]- محمد صبحي أبو صالح وعدنان محمد عوض، (2012): **مقدمة في الإحصاء: مبادئ وتحليل باستخدام SPSS**، الطبعة السادسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 295.

- البعد الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

الجدول(28): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية لفقراته

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
أ5	تدرك إدارة المؤسسة أن نظام إدارة الجودة الشاملة يهتم بتحسين العمليات وتحقيق أفضل النتائج على حد سواء.	0.757**	0.000
أ6	تعتقد الإدارة أن نجاح تطبيق العمليات داخل المؤسسة هي مسؤولية الجميع.	0.512**	0.009
أ7	تؤمن الإدارة والعاملون بضرورة أداء الأعمال بدون أخطاء من المرة الأولى	0.571**	0.003
أ8	تعتقد الإدارة أن الجودة العالية تتحقق بمجرد حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001	0.619**	0.001

** الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.01 (bilatéral)/* الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.05 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (مفهوم إدارة الجودة الشاملة) والدرجة الكلية لفقراته تنتمي إلى المجال [0.512- 0.757] بالنسبة للفقرات (5، 6، 7، 8)، عند مستوى دلالة ينتمي إلى المجال [0.000- 0.009]، وهذا يشير إلى وجود ارتباط دال وقوي (عند مستوى دلالة 0.05) بين إجابات المستجوبين على هذه الفقرات.

- الارتباط بين البعدين (الأول والثاني) والجزء الثاني من الاستبيان

الجدول(29): معاملات الارتباط بيرسون بين البعدين الأول والثاني والجزء الثاني من الاستبيان الخاص بمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
البعد الأول	مفاهيم الجودة	0.790**	0.000
البعد الثاني	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	0.867**	0.000

** الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.01 (bilatéral)/* الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.05 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين البعدين الأول والثاني من الجزء الثاني من الاستبيان قد بلغت (0.790، 0.867) على التوالي عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير

إلى وجود ارتباط دال وقوي (عند مستوى دلالة 0.05) بين إجابات المستجوبين على البعدين الأول والثاني من الجزء الثاني من الاستبيان.

1-2-2- قياس صدق المحتوى فقرات الجزء الخاص بالممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة: يتضمن هذا الجزء ثمانية أبعاد أساسية هي:

- البعد الأول: اقتناع ودعم الإدارة العليا:

الجدول(30): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد اقتناع ودعم الإدارة العليا والدرجة الكلية لفقراته

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
ب1	يوجد اقتناع ودعم من الإدارة العليا لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.	0.533**	0.006
ب2	تعتمد الإدارة العليا سياسة واضحة وأهداف محددة لتطبيق الجودة الشاملة.	0.547**	0.005
ب3	تبدل الإدارة جهودا لإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية وطريقة تفكير العاملين للعمل بما يحقق الجودة.	0.579**	0.002
ب4	يدرك كافة العاملين مفهوم الجودة (نشر ثقافة الجودة)	0.473*	0.017
ب5	تهتم المؤسسة بتوفير الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0.494*	0.012
ب6	تراقب الإدارة العليا وتتابع مسار تطبيق برامج الجودة للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية.	0.647**	0.000
ب7	تحث الإدارة العاملين على الالتزام بالجودة	0.631**	0.001

** الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.01 (bilatéral)/* الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.05 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (اقتناع ودعم الإدارة العليا) والدرجة الكلية لفقراته تنتمي إلى المجال [0.533- 0.647] بالنسبة للفقرات (01، 02، 03، 06، 07) عند مستوى دلالة ينتمي إلى المجال[0.000- 0.006]، وهذا يشير إلى وجود ارتباط دال وقوي (عند مستوى دلالة 0.05) بين إجابات المستجوبين على هذه الفقرات، في حين يتضح

أن معامل الارتباط بيرسون الخاص بالفقرتين (04و05) قد بلغا (0.473، 0.494) على التوالي بمستويات دلالة (0.017، 0.012) على التوالي، وهو ارتباط متوسط ومعنوي عند مستوى دلالة (0.05).

- البعد الثاني: التركيز على الزبون

الجدول(31): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد التركيز على الزبون والدرجة الكلية لفقراته

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
ب8	تقوم المؤسسة بدراسة حاجات ورغبات الزبائن ومدى رضاهم عن المنتجات المقدمة لهم بشكل مستمر.	0.724**	0.000
ب9	تعمل المؤسسة على تصميم العمل بشكل يحقق رغبات الزبائن	0.817**	0.000
ب10	تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لجودة المنتجات المقدمة للمستهلكين.	0.845**	0.000
ب11	تأخذ المؤسسة بآراء الزبائن عند تطوير منتجات جديدة.	0.835**	0.000
ب12	تسجل شكاوى الزبائن وتقدم الحلول المناسبة لها.	0.725**	0.000
ب13	ينظر العاملون في المؤسسة إلى بعضهم البعض كعملاء داخليين	0.330	0.107

** الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.01 (bilatéral)/* الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.05 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (التركيز على الزبون) والدرجة الكلية لفقراته تنتمي إلى المجال [0.724- 0.845] بالنسبة للفقرات (08، 09، 10، 11، 12) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير إلى وجود ارتباط دال وقوي (عند مستوى دلالة 0.05) بين إجابات المستجوبين على هذه الفقرات، في حين يتضح أن معامل الارتباط الخاص بالفقرة (13) قد بلغ (0.330) عند مستوى معنوية (0.107)، وهو ارتباط ضعيف وغير معنوي.

- البعد الثالث: مشاركة العاملين

الجدول(32): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد مشاركة العاملين والدرجة الكلية لفقراته

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
ب14	تهتم الإدارة بالعاملين في المؤسسة	0.730**	0.000
ب15	تشجع الإدارة العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	0.656**	0.000
ب16	تطلب الإدارة من العاملين تقديم اقتراحاتهم لتحسين الجودة.	0.878**	0.000
ب17	يتم التعامل مع اقتراحات العاملين بجدية.	0.927**	0.000
ب18	يتم إيصال المعلومات للعاملين بصفة مستمرة ليتعرفوا على أهداف وانجازات برامج تحسين الجودة.	0.793**	0.000
ب19	تعمل الإدارة العليا على تشجيع الثقة والإبداع لدى العاملين.	0.802**	0.000
ب20	تعمل الإدارة العليا على تشجيع الثقة والإبداع لدى العاملين.	0.396	0.050

** الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.01 (bilatéral)/* الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.05 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (مشاركة العاملين) تنتمي إلى المجال [0.656-0.927] بالنسبة للفقرات (14، 15، 16، 17، 18 19) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير إلى وجود ارتباط دال وقوي (عند مستوى دلالة 0.05) بين إجابات المستجوبين على هذه الفقرات، في حين يتضح أن معامل الارتباط الخاص بالفقرة (28) قد بلغ (0.396) عند مستوى دلالة (0.050) وهو ارتباط متوسط.

- البعد الرابع: التدريب والتعليم المستمر

الجدول(33): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد التدريب والتعليم المستمر والدرجة الكلية لفقراته

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
ب21	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على التقنيات الحديثة لتطوير الأداء وتحسين الجودة.	0.770**	0.000
ب22	تشمل عمليات التدريب جميع العاملين وفي جميع المستويات التنظيمية	0.583**	0.002
ب23	تعتقد الإدارة أن درجة كفاءة ونوعية التدريب لها تأثير كبير على جودة المنتج.	0.750**	0.000
ب24	تهدف البرامج التدريبية إلى منع وقوع الأخطاء والحصول على مستوى عال من الجودة.	0.790**	0.000
ب25	يتم مكافأة العاملين في المؤسسة عند تعلمهم مهارات جديدة.	0.726**	0.000
ب26	يتأثر قرار إشراك العاملين في الدورات التدريبية بتكلفة العملية التدريبية.	0.662**	0.000
ب27	طول فترة بعض الدورات التدريبية يضعف قرار الموافقة على المشاركة فيها.	0.614**	0.001

** الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.01 (bilatéral)/* الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.05 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (التدريب والتعليم المستمر) والدرجة الكلية لفقراته ينتمي إلى المجال [0.583- 0.790] بالنسبة لجميع الفقرات المكونة لهذا البعد على التوالي عند مستويات دلالة تنتمي إلى المجال [0.000- 0.002]، وهذا يشير إلى وجود ارتباط دال وقوي (عند مستوى دلالة 0.05) بين إجابات المستجوبين على هذه الفقرات.

- البعد الخامس: بناء فرق العمل

الجدول(34): معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد خامس بناء فرق العمل والدرجة الكلية لفقراته

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
ب28	تعمل المؤسسة على تنمية روح العمل الجماعي والتعاون بين العاملين في مختلف الأقسام .	0.527**	0.007
ب29	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على أساليب العمل الجماعي.	0.845**	0.000
ب30	يشجع المديرون الأفراد الذين يتبادلون الأفكار والآراء فيما بينهم.	0.746**	0.000
ب31	يعمل جميع العاملين في المؤسسة بروح الفريق	0.498*	0.011
ب32	تمنح فرق العمل الصلاحيات والمرونة الكافية للتصرف وحل المشكلات.	0.803**	0.000
ب33	يوجد تحفيز ودعم لفرق العمل.	0.830**	0.000
ب34	فرق العمل متماسكة وتسعى إلى تحقيق أهداف الجودة	0.809**	0.000

** الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.01 (bilatéral)/* الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.05 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس (بناء فرق العمل) والدرجة الكلية لفقراته تنتمي إلى المجال [0.527- 0.845] بالنسبة للفقرات (28، 29 30، 32، 33، 34) عند مستويات دلالة تنتمي إلى المجال[0.000، 0.007]، وهذا يشير إلى وجود ارتباط دال وقوي (عند مستوى دلالة 0.05) بين إجابات المستجوبين على هذه الفقرات ، في حين يتضح أن معامل الارتباط بيرسون الخاص بالفقرة (39) قد بلغ (0.498) عند مستوى دلالة (0.011) وهو ارتباط متوسط ومعنوي عند مستوى دلالة (0.05).

-البعد السادس: التحسين المستمر

الجدول(35): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد التحسين المستمر والدرجة الكلية لفقراته

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
ب35	تحرص المؤسسة دائما على تطوير منتجاتها وتقديم منتجات جديدة	0.663**	0.000
ب36	تملك المؤسسة دائرة أو قسم خاص بالبحث والتطوير من أجل التحسين المستمر لمنتجاتها	0.726**	0.000
ب37	تحرص المؤسسة باستمرار على اقتناء التكنولوجيا المطورة التي من شأنها زيادة مستوى جودة المنتج.	0.855**	0.000
ب38	تتخذ المؤسسة الاحتياطات اللازمة للوقاية من الوقوع في الأخطاء.	0.685**	0.000
ب39	تعمل المؤسسة على صيانة أجهزتها ومعداتها بشكل دوري.	0.431*	0.031
ب40	تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية بهدف تحسين الجودة	0.557**	0.003

** الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.01(bilatéral)/* الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.05 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد السادس والدرجة الكلية لفقراته تنتمي إلى المجال[0.557 – 0.855] بالنسبة للفقرات (35، 36، 37، 38، 40) عند مستويات دلالة تنتمي إلى المجال (0.000– 0.003)، وهذا يشير إلى وجود ارتباط دال وقوي (عند مستوى دلالة 0.05) بين إجابات المستجوبين على هذه الفقرات، في حين يتضح أن معامل الارتباط الخاص بالفقرة (39) قد بلغ (0.431) بمستوى دلالة (0.031) وهو ارتباط متوسط ومعنوي عند مستوى دلالة (0.05).

-البعد السابع: استخدام نظم الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية

الجدول(36): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد استخدام نظم الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية والدرجة الكلية لفقراته

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
ب41	تستخدم المؤسسة الطرق الإحصائية للفحص والرقابة	0.723**	0.000
ب42	يملك المسؤولون عن الجودة في المؤسسة معلومات وافية عن الطرق الإحصائية	0.825**	0.000
ب43	تقوم المؤسسة بمراجعة وفحص كل أعمالها	0.741**	0.000
ب44	يوجد لدى المؤسسة قسم خاص بمراقبة جودة المنتج	0.616**	0.001
ب45	تأخذ عينات من الإنتاج أثناء عملية التصنيع للتأكد من مطابقته للمواصفات	0.784**	0.000
ب46	تأخذ عينات من المنتج النهائي للتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة.	0.368	0.070
ب47	تقوم المؤسسة بتحليل العمليات والنتائج وشكاوى الزبائن بهدف التقليل من حالات عدم المطابقة.	0.740**	0.000
ب48	تحتفظ المؤسسة بسجلات (يدوية أو محوسبة) لتدوين نتائج الفحص والاختبار للاستفادة منها مستقبلا.	0.803**	0.000
ب49	تملك المؤسسة نظام معلومات واتصال فعال يمكن من جمع ونقل المعلومات في الوقت المناسب.	0.772**	0.000
ب50	تهتم المؤسسة بالمعلومات المتدفقة من قبل جميع الأطراف ا لتي تتعامل معها بما في ذلك العاملين فيها.	0.771**	0.000

** الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.01 (bilatéral)/* الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.05 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد السابع (استخدام نظم الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية) والدرجة الكلية لفقراته تنتمي إلى المجال [0.616-0.825] بالنسبة للفقرات (41، 42، 43، 44، 45، 47، 48، 49، 50) عند مستويات دلالة

تنتمي إلى المجال[0.000-0.001]، وهذا يشير إلى وجود ارتباط دال وقوي (عند مستوى دلالة 0.05) بين إجابات المستجوبين على هذه الفقرات، في حين يتضح أن معامل الارتباط الخاص بالفقرة (46) قد بلغ (0.368) عند مستوى دلالة (0.070) وهو ارتباط ضعيف وغير معنوي.

- البعد الثامن: العلاقة مع الموردين

الجدول(37): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد العلاقة مع الموردين والدرجة الكلية لفقراته

رقم القفرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
ب51	تعتمد المؤسسة على مجموعة من الموردين عند شراء احتياجاتها.	0.792**	0.000
ب52	تحتفظ المؤسسة بقاعدة بيانات متكاملة عن الموردين وجودة منتجاتهم.	0.846**	0.000
ب53	تعتمد المؤسسة في انتقاء الموردين على معيار الجودة.	0.734**	0.000
ب54	تهتم المؤسسة عند شراء مستلزماتها بالموردين الذين يقدمون أسعار منخفضة دون الاهتمام بالجودة.	0.300	0.145
ب55	الموردون الذين تتعامل معهم المؤسسة لهم دور كبير في تطوير منتجاتها.	0.705**	0.000
ب56	تحرص المؤسسة على التعامل مع الموردين الحاصلين على شهادة تثبت جودة المواد المقدمة لها.	0.568**	0.003
ب57	تبذل المؤسسة جهودا كبيرة في إقامة علاقات طيبة ومستمرة مع الموردين.	0.686**	0.000

** الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.01(bilatéral)/* الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.05 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الثامن (العلاقة مع الموردين) والدرجة الكلية لفقراته تنتمي إلى المجال[0.568، 0.846]، بالنسبة للفقرات (51، 52، 53، 55، 56، 57)، عند مستويات دلالة تنتمي إلى المجال[0.000- 0.003]، وهذا يشير إلى وجود ارتباط دال وقوي (عند مستوى دلالة 0.05) بين إجابات المستجوبين على هذه الفقرات، في حين

يتضح أن معامل الارتباط الخاص بالفقرة ((54) قد بلغ (0.300)عند مستوى دلالة (0.145) وهو ارتباط ضعيف وغير معنوي.

- الارتباط بين الأبعاد الثمانية والجزء الثالث من الاستبيان

الجدول(38): معاملات الارتباط بيرسون بين الأبعاد الثمانية والجزء الثالث الخاص بالممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
البعد الأول	اقتناع ودعم الإدارة العليا	**0.618	0.001
البعد الثاني	التركيز على الزبون	**0.744	0.000
البعد الثالث	مشاركة العاملين	**0.892	0.000
البعد الرابع	التدريب والتعليم المستمر	**0.730	0.000
البعد الخامس	بناء فرق العمل	**0.870	0.000
البعد السادس	التحسين المستمر	**0.683	0.000
البعد السابع	استخدام نظم الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية	**0.772	0.000
البعد الثامن	العلاقة مع الموردين	**0.717	0.000

** الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.01 (bilatéral)/* الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.05 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين الأبعاد الثمانية والجزء الثالث الخاص بالممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة تنتمي إلى المجال [0.618- 0.892] بالنسبة للأبعاد المكونة للجزء الثالث من الاستبيان عند مستويات دلالة تنتمي إلى المجال [0.000- 0.001]، وهذا يشير إلى وجود ارتباط دال وقوي (عند مستوى دلالة 0.05) بين إجابات المستجوبين على الأبعاد المكونة للجزء الثالث من الاستبيان الخاص بالممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة مما يدل على انسجام الأبعاد مع الجزء الذي تنتمي إليه.

1-2-3- قياس صدق المحتوى لفقرات الجزء الخاص بمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

يتضمن هذا الجزء ثلاثة أبعاد أساسية:

-البعد الأول: معوقات متعلقة بالمؤسسة

الجدول(39): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد معوقات متعلقة بالمؤسسة والدرجة الكلية لفقراته

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
ج1	اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكون خارج المؤسسة	**0.541	0.005
ج2	مركزية اتخاذ القرارات	**0.615	0.001
ج3	نقص أو عدم كفاءة الموارد المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	**0.755	0.000
ج4	ضعف أو عدم وجود أنظمة معلومات متطورة لدعم عملية اتخاذ القرار	*0.442	0.027
ج5	عدم تناسب الثقافة التنظيمية مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	**0.619	0.001

** الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.01 (bilatéral)/* الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.05 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (معوقات متعلقة بالمؤسسة) والدرجة الكلية لفقراته تنتمي إلى المجال [0.541- 0.755] بالنسبة للفقرات (01، 02، 03، 05)، عند مستويات دلالة تنتمي إلى المجال[0.000، 0.005] ، وهذا يشير إلى وجود ارتباط دال وقوي (عند مستوى دلالة 0.05) بين إجابات المستجوبين على هذه الفقرات، في حين يتضح أن معامل الارتباط الخاص بالفقرة (04) قد بلغ (0.442) عند مستوى دلالة (0.027)، وهو ارتباط متوسط ومعنوي عند مستوى دلالة (0.05).

-البعد الثاني: معوقات متعلقة بالإدارة

الجدول(40): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد معوقات متعلقة بالإدارة والدرجة الكلية لفقراته

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
ج6	قلة معرفة المدراء بمضمون ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	**0.559	0.004
ج7	قلة البرامج التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة	0.245	0.237
ج8	عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.	**0.666	0.000
ج9	ضعف عمليات التنسيق والاتصال بين العاملين والإدارة.	**0.847	0.000
ج10	مقاومة التغيير في العمل من قبل الإداريين.	**0.780	0.000
ج11	عدم وجود قسم خاص بالجودة	0.199	0.341

** الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.01 (bilatéral)/* الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.05 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (معوقات متعلقة بالإدارة) والدرجة الكلية لفقراته تنتمي إلى المجال[0.559-0.847] بالنسبة للفقرات (06، 08،09، 10)، عند مستويات دلالة تنتمي إلى المجال[0.000-0.004]، وهذا يشير إلى وجود ارتباط دال وقوي (عند مستوى دلالة 0.05) بين إجابات المستجوبين على هذه الفقرات، في حين يتضح أن معاملات الارتباط الخاص بالفقرتين (07، 11) قد بلغا على التوالي (0.245، 0.199) عند مستويات دلالة (0.237، 0.341) على التوالي، وهي معاملات ارتباط ضعيفة جدا وغير معنوية.

- البعد الثالث: معوقات متعلقة بالعاملين:

الجدول(41): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثالث (معوقات متعلقة بالعاملين) والدرجة الكلية لفقراته

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
ج12	قلة معرفة العاملين بمضمون ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0.904**	0.000
ج13	عمومية التدريب وتخلف أساليبه	0.925**	0.000
ج14	عدم الحصول على مشاركة العاملين في جميع المستويات.	0.890**	0.000
ج15	مقاومة التغيير في العمل من قبل العاملين.	0.839**	0.000

** الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.01 (bilatéral)/* الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.05 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (معوقات متعلقة بالعاملين) والدرجة الكلية لفقراته تنتمي إلى المجال [0.839- 0.925] بالنسبة لجميع الفقرات المكونة لهذا البعد عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير إلى وجود ارتباط دال وقوي (عند مستوى دلالة 0.05) بين إجابات المستجوبين على فقرات هذا البعد.

- معاملات الارتباط بين الأبعاد الثلاثة والجزء الرابع من الاستبيان:

الجدول(42): معاملات الارتباط بيرسون بين الأبعاد الثلاثة والجزء الرابع الخاص بمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
البعد الأول	معوقات متعلق بالمؤسسة	0.720**	0.000
البعد الثاني	معوقات متعلقة بالإدارة	0.916**	0.000
البعد الثالث	معوقات متعلقة بالعاملين	0.865**	0.000

** الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.01 (bilatéral)/* الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.05 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين الأبعاد الثلاثة والجزء الرابع من الاستبيان الخاص بمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة قد بلغت (0.720، 0.916، 0.865) بالنسبة للأبعاد الأول والثاني والثالث على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يشير إلى وجود ارتباط دال وقوي بين الأبعاد والجزء التابعة له، أي أن الأبعاد الثلاثة تعتبر صالحة لما وضعت لقياسه.

1-2-4- قياس صدق محتوى الأجزاء المكونة للاستبيان

الجدول(43): معاملات الارتباط بيرسون بين أجزاء الاستبيان والمحور الكلي المتعلق بجاهزية المؤسسة الصناعية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

أجزاء الاستبيان	الجزء	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
الجزء الثاني	مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة	**0.699	0.000
الجزء الثالث	الممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة	**0.725	0.000
الجزء الرابع	معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	*0.400	0.047

** الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.01 (bilatéral)/* الارتباط ذو معنوية عند مستوى دلالة 0.05 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون بين أجزاء الاستبيان والدرجة الكلية لها قد بلغت(0.699، 0.725) بالنسبة للجزء الثاني (مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة) والجزء الثالث (الممارسات العملية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة) على التوالي عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير إلى وجود ارتباط دال وقوي (عند مستوى دلالة 0.05) بين إجابات المستجوبين على هذه الأجزاء، أي أن الأجزاء تعتبر صالحة لما وضعت لقياسه، كما يتضح أن معامل الارتباط الخاص بالجزء الرابع (معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث بلغ(0.4000) عند مستوى دلالة (0.047) وهو ارتباط متوسط ومعنوي عند مستوى دلالة (0.05).

2- قياس ثبات أداة الدراسة: يعرف ثبات أداة الدراسة بأنه مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة في حالة إعادة الدراسة باستخدام نفس العينة، وفي نفس الظروف والشروط التي أجريت فيها.[1]

[1] – حمزة محمد دودين، مرجع سبق ذكره، ص209.

إن ثبات نتائج أداة الدراسة عند إعادة تطبيقها تحت شروط مماثلة يعتبر خاصية ضرورية لجودة الأداة، على أنه يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار أن ثبات النتائج لا يعني تطابقها تماما. ويعتمد قياس الثبات هنا على تطبيق أداة القياس مرة واحدة على مجموعة المستجوبين، ومن ثم تقدير العلاقة بين فقرات الأداة نفسها لتحديد قيمة الثبات، ومن أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، أي أنه يمكن استخدامه في مقياس ليكرت المؤلف من (05) مستويات أو (07) مستويات أو غير ذلك.[1]

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات النموذج استخدمت الباحثة معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، الذي يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج وذلك بتطبيقة على جميع أسئلة الدراسة (باستثناء أسئلة خصائص عينة الدراسة)، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لـ (Cronbach Alpha) لكن من الناحية التطبيقية يعد (Alpha≥0.60) مقبولا في البحوث الإدارية والاجتماعية.

والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها لـ .(Cronbach Alpha):

الجدول(44): اختبار ثبات نموذج الدراسة باستخدام معامل (Cronbach Alpha)

الرقم	أجزاء الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	%
الجزء الثاني	**المفاهيم العامة المتعلقة بالجودة وإدارة الجودة الشاملة**	**08**	**0.585**	**58.5**
الجزء الثالث	**الممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة**	**57**	**0.953**	**95.3**
الجزء الرابع	**معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة**	**15**	**0.835**	**83.5**
معامل ألفا كرونباخ الكلي		**80**	**0.931**	**93.1**

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

تشير النتائج النهائية الواردة في الجدول أعلاه إلى أن معاملات الثبات المتعلقة بأجزاء الدراسة قد بلغت (0.585، 0.953، 0.835) على التوالي، كما بلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي (0.931) وهي قيمة عالية جدا (تفوق 0.60) وتؤكد هذه النتيجة ثبات نموذج الدراسة.

[1]– حمزة محمد دودين، مرجع سبق ذكره، ص215.

ثالثا:اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار كولموجوروف – سميرنوف لمعرفة فيما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيع غير الطبيعي، وذلك لتحديد طبيعة الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل حالة اختبارات معلمية – اختبارات لا معلمية)، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار التي تم التحصل عليها:

الجدول(45): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	محاور وأبعاد الدراسة	عدد الفقرات	قيمة z	مستوى الدلالة
الجزء الثاني من الاستبيان	المفاهيم العامة المتعلقة بالجودة وإدارة الجودة الشاملة	08	0.727	0.665
البعد الأول	مفاهيم الجودة	04	0.726	0.667
البعد الثاني	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	04	0.811	0.526
الجزء الثالث من الاستبيان	الممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة	57	0.503	0.962
البعد الأول	اقتناع ودعم الإدارة العليا	07	0.445	0.989
البعد الثاني	التركيز على الزبون	06	0.617	0.840
البعد الثالث	مشاركة العاملين	07	0.581	0.888
البعد الرابع	التدريب والتعليم المستمر	07	0.970	0.303
البعد الخامس	بناء فرق العمل	07	0.741	0.642
البعد السادس	التحسين المستمر	06	0.807	0.533
البعد السابع	استخدام نظم الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية	10	0.692	0.724
البعد الثامن	العلاقة مع الموردين	07	0.731	0.659
الجزء الرابع من الاستبيان	معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	15	0.660	0.776
البعد الأول	عوامل متعلقة بالمؤسسة	05	0.631	0.821
البعد الثاني	عوامل متعلقة بالإدارة	06	0.805	0.536
البعد الثالث	عوامل متعلقة بالعاملين	04	1.228	0.098
/	قيمة z الكلية	/	0.541	0.925

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

تشير النتائج النهائية الواردة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم مستويات الدلالة (sig) المتعلق بأجزاء وأبعاد الدراسة من وجهة نظر إطارات الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة بلغت (0.665، 0.667، 0.526، 0.962، 0.989، 0.840، 0.888، 0.303، 0.642

0.533، 0.724، 0.659، 0.776، 0.821، 0.536، 0.098) على التوالي، كما بلغت القيمة الكلية لمستوى الدلالة (sig) لعينة الدراسة (0.925) وهي جميعها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة الميدانية:

يتناول هذا المبحث دراسة وصفية للمتغيرين الرئيسيين في الدراسة الميدانية، والمتمثلين في الخصائص التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة كمتغيرات المستقلة، والأبعاد التي تحدد إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة كمتغير تابع، وتحقيقا لذلك فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالتكرارات والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام برنامج (SPSS20).

المطلب الأول: وصف الخصائص التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة

أولا: حجم المؤسسة

الجدول(46): توزيع المؤسسات حسب متغير حجم المؤسسة

المتغير/عدد العاملين	التكرار	النسبة المئوية
من 01 إلى 09 عمال	00	%00
من 10 إلى 49عامل	14	%56
من 50 إلى 250 عامل	05	%20
أكثر من 250 عامل	06	%24
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يوضح الجدول أعلاه توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب متغير عدد العاملين في المؤسسة، حيث يتضح أن معظم المؤسسات محل الدراسة يعمل فيها من 10 إلى40 عامل ، حيث بلغ عددها (14) مؤسسة بنسبة مئوية(56%) ثم تليها المؤسسات الصناعية التي يعمل فيها أكثر من 250 عامل والتي بلغ عددها (06) مؤسسات بنسبة مئوية (24%) وتتقارب معها المؤسسات التي يعمل فيها من 50 إلى 250 عامل حيث بلغ عددها (05) مؤسسات بنسبة مئوية (20%).

ثانيا: ملكية المؤسسة

الجدول (47): توزيع المؤسسات حسب متغير ملكية المؤسسة

المتغير/ ملكية المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
مؤسسة عمومية	10	%40
مؤسسة خاصة	15	%60
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يوضح الجدول أعلاه توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب متغير ملكية المؤسسة، حيث يتضح أن أغلب المؤسسات محل الدراسة هي ذات طبيعة خاصة أو ملكية خاصة، حيث بلغ عددها (15) مؤسسة بنسبة مئوية (60%)، أما المؤسسات ذات الطبيعة العامة أو الملكية العمومية فقد بلغ عددها (10) مؤسسات بنسبة مئوية(40%).

ثالثا: عمر المؤسسة

الجدول(48): توزيع المؤسسات حسب متغير عمر المؤسسة

المتغير/عمر المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
05 سنوات فأقل	05	%20
06 إلى 10 سنوات	02	%08
أكثر من 10 سنوات	18	%72
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يوضح الجدول أعلاه توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب متغير عمر المؤسسة، حيث تم اعتماد تاريخ بداية عملية الإنتاج والتصنيع الفعلي لمنتجات المؤسسة كبداية لحساب عمر المؤسسة، ويتضح من خلال الجدول أن المؤسسات الصناعية التي يزيد عمرها عن 10 سنوات جاءت في المرتبة الأولى بتكرار (18) مؤسسة وبنسبة مئوية (72%)، تليها المؤسسات التي يبلغ عمرها 05 سنوات فأقل بتكرار (05)

مؤسسات وبنسبة مئوية(20%)، أما المؤسسات التي يبلغ عمرها من 06 إلى 10 سنوات فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بتكرار (02) مؤسستين وبنسبة مئوية 08%.

رابعا: القطاع الصناعي

الجدول(49): توزيع المؤسسات حسب متغير القطاع الصناعي

المتغير/القطاع الصناعي	التكرار	النسبة المئوية
قطاع الطاقة(المحروقات +الغاز)	06	%24
المناجم	01	%04
الصناعات الكيميائية والبلاستيكية	06	%24
الصناعات الغذائية	07	%28
الصناعات الحديدية والمعدنية	03	%12
الصناعات الخشبية والورقية	02	%08
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يوضح الجدول أعلاه توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب القطاع الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة حيث يتضح من الجدول أن المؤسسات الصناعية التي تعمل في مجال الصناعات الغذائية تمثل العدد الأكبر حيث بلغ عددها (07) مؤسسات بنسبة مئوية (28%)، وتليها المؤسسات الصناعية التي تعمل في قطاع الطاقة (المحروقات + الغاز) حيث بلغ عددها (06) مؤسسات بنسبة مئوية (24%)، وبنفس العدد والنسبة جاءت المؤسسات التي تعمل في قطاع الصناعات الكيميائية والبلاستيكية، أما باقي المؤسسات فقد جاء ترتيبها على النحو التالي: الصناعات الحديدية والمعدنية، والصناعات الخشبية والورقية.

خامسا: ممارسة النشاط التصديري

الجدول(50): توزيع المؤسسات حسب متغير ممارسة النشاط التصديري

المتغير/ النشاط التصديري	التكرار	النسبة المئوية
المؤسسات المصدرة	08	%32
المؤسسات غير المصدرة	17	%68
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يوضح الجدول أعلاه توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب مدى ممارسة النشاط التصديري، حيث يتضح أن معظم المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات غير مصدرة لمنتجاتها حيث بلغ عددها (17) مؤسسة بنسبة مئوية (68%)، بينما بلغ عدد المؤسسات المصدرة (08) مؤسسات بنسبة مئوية (32%).

سادسا: التوجه المستقبلي نحو ممارسة النشاط التصديري

الجدول(51): توزيع المؤسسات حسب متغير التوجه نحو التصدير

المتغير/التوجه نحو التصدير	التكرار	النسبة المئوية
يوجد توجه نحو التصدير	04	%23.5
لا يوجد توجه نحو التصدير	13	%76.5
المجموع	17	%100

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يوضح الجدول أعلاه توزيع المؤسسات الصناعية غير المصدرة من المؤسسات المدروسة حسب التوجه والتخطيط المستقبلي لتصدير منتجاتها إلى خارج السوق الجزائري، حيث يتضح من خلال الجدول أن (04) مؤسسات من أصل (17) مؤسسة غير مصدرة لديها توجه وتخطيط مستقبلي نحو التصدير، بينما كان عدد المؤسسات الصناعية غير المصدرة التي ليس لديها أي توجه مستقبلي نحو التصدير (13) مؤسسة وبنسبة مئوية (76%).

سابعا:الحصول على شهادة الايزو 9001

الجدول (52): توزيع المؤسسات حسب متغير الحصول على شهادة الايزو 9001

المتغير/شهادة الايزو 9001	التكرار	النسبة المئوية
المؤسسات التي تملك شهادة الايزو 9001	07	%28
المؤسسات التي لا تملك شهادة الايزو 9001	18	%72
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يوضح الجدول أعلاه توزيع المؤسسات حسب متغير حصولها على شهادة الايزو 9001، حيث يتضح أن معظم المؤسسات لم تحصل على شهادة الايزو 9001 حيث بلغ عددها (18) مؤسسة بنسبة مئوية(72%)، بينما بلغ عدد المؤسسات التي تملك شهادة الايزو (07) مؤسسات بنسبة مئوية (28%).

ثامنا: التوجه المستقبلي نحو الحصول على شهادة الايزو 9001

الجدول (53) توزيع المؤسسات حسب متغير التوجه نحو الحصول على شهادة الايزو 9001

المتغير/التوجه للحصول على شهادة الايزو 9001	التكرار	النسبة المئوية
يوجد توجه للحصول على شهادة الايزو 9001	10	%55.6
لا يوجد توجه للحصول على شهادة الايزو9001	08	%44.4
المجموع	18	%100

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يوضح الجدول أعلاه توزيع المؤسسات الصناعية التي لا تملك شهادة الايزو 9001 من المؤسسات الصناعية محل الدراسة حسب التوجه والتخطيط المستقبلي للحصول على شهادة الايزو9001، حيث يتضح أن (10) مؤسسات من أصل (18) مؤسسة لم تحصل على شهادة الايزو 9001 لديها توجه وتخطيط مستقبلي للحصول على شهادة الايزو بنسبة مئوية (55.6%)، بينما بلغ عدد المؤسسات التي لا تملك شهادة الايزو 9001 والتي ليس لديها توجه مستقبلي للحصول على هذه الشهادة مستقبلا (08) مؤسسات بنسبة مئوية (44.4%).

تاسعا: وجود مصلحة أو قسم خاص بالجودة

الجدول (54): توزيع المؤسسات حسب متغير وجود مصلحة أو قسم خاص بالجودة

المتغير/ وجود إدارة أو قسم خاص بالجودة	التكرار	النسبة المئوية
وجود إدارة أو قسم خاص بالجودة	18	%72
عدم وجود إدارة أو قسم خاص بالجودة	07	%28
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يوضح الجدول أعلاه توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب متغير وجود مصلحة أو قسم خاص بالجودة، حيث يتضح أن معظم المؤسسات الصناعية محل الدراسة تملك مصلحة أو قسم خاص بتسيير عمليات الجودة داخل المؤسسة والبالغ عددها (18) مؤسسة بنسبة مئوية (72%) أما باقي المؤسسات الصناعية والبالغ عددها (07) مؤسسات لا تملك مصلحة أو قسم خاص بالجودة وهي تمثل ما (28%) من مجموع المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

المطلب الثاني: وصف أبعاد المتغير التابع في الدراسة

أولا:وصف أبعاد الجزء الخاص بمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة

1- وصف البعد الخاص بمفاهيم الجودة: يبين الجدول التالي مختلف الأوساط الحسابية ونسب الاتفاق ودرجة الإدراك وترتيب الأهمية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد مفاهيم الجودة.

الجدول(55):وصف البعد الخاص بمفاهيم الجودة

البعد	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق%	درجات الإدراك	ترتيب الأهمية
أ1	15	09	01	00	00	25	4.560	0.583	96%	كبيرة جدا	01
أ2	12	13	00	00	00	25	4.480	0.509	%100	كبيرة جدا	02
أ3	10	09	04	01	01	25	4.040	1.059	%76	كبيرة	04
أ4	12	12	00	01	00	25	4.400	0.707	%96	كبيرة جدا	03
مفاهيم الجودة	49	43	05	02	01	100	4.370	0.468	%92	كبيرة جدا	/

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد مفاهيم الجودة بلغ (4.370) وبنسبة اتفاق جيدة قدرها (92%)، ويتضح أن الوسط الحسابي العام الموزون أكبر بكثير من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، وهذا يدل على إدراك مجتمع الدراسة المتمثل في إطارات الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لمختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة.

وبالنظر إلى تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد يتضح أن كل الفقرات التي شكلته (أ1، أ2، أ3 أ4) قد تحصلت على أوساط حسابية بلغت (4.560، 4.480، 4.040، 4.400) على التوالي، والملاحظ أن جميع هذه المتوسطات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، وقد جاءت الفقرة (أ1) التي تنص على ما يلي: « تدرك إدارة المؤسسة أن الجودة تعني تطابق المنتج مع مواصفات تصميمه» في المرتبة الأولى، حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (4.560) وبنسبة اتفاق جيدة جدا قدرها (96%)، في حين احتلت الفقرة (أ3) التي تنص على ما يلي:« تدرك إدارة المؤسسة أهمية السعر والجودة لتمييز المنتج عن منتجات المنافسة» المرتبة الأخيرة حيث تحصلت على وسط حسابي قدره (4.040)، وبنسبة اتفاق حسنة قدرها(76%).

2- وصف البعد الخاص بمفهوم إدارة الجودة الشاملة: يبين الجدول التالي مختلف الأوساط الحسابية ونسب الاتفاق ودرجة الإدراك وترتيب الأهمية في إجابات أفراد المجتمع الدراسة حول بعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

الجدول(56): وصف البعد الخاص بمفهوم إدارة الجودة الشاملة

البعد	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق%	درجات الإدراك	ترتيب الأهمية
أ5	06	14	04	01	00	25	4.000	0.763	%80	كبيرة	02
أ6	10	11	02	02	00	25	4.160	0.898	%84	كبيرة	01
أ7	03	09	09	04	00	25	3.440	0.916	%48	كبيرة	03
أ8	03	06	08	05	03	25	3.040	1.206	%36	متوسطة	04
مفهوم إدارة الجودة الشاملة	22	40	23	12	03	100	3.660	0.576	%62	كبيرة	/

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة بلغ (3.660) وبنسبة اتفاق متوسطة قدرها (62%)، ويتضح أن الوسط الحسابي العام الموزون أكبر بكثير من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، وهذا يدل على إدراك إطارات الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لمختلف مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

وبالنظر إلى تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد يتضح أن كل الفقرات التي شكلته (أ5، أ6، أ7، أ8) قد تحصلت على أوساط حسابية بلغت (4.000، 4.160، 3.440، 3.040) على التوالي،على التوالي، والملاحظ أن جميع هذه المتوسطات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، وقد جاءت الفقرة (أ6) التي تنص على ما يلي:« تعتقد الإدارة أن نجاح تطبيق العمليات داخل المؤسسة هي مسؤولية الجميع» في المرتبة الأولى، حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره(4.160) وبنسبة اتفاق جيدة قدرها (84%)، في حين احتلت الفقرة (أ8) التي تنص على ما يلي: « تعتقد الإدارة أن الجودة العالية تتحقق بمجرد حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001» المرتبة الأخيرة، حيث تحصلت على وسط حسابي (3.040) وبنسبة اتفاق ضعيفة جدا قدرها (36%).

3- ترتيب أبعاد الجزء الخاص بمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة حسب درجة الإدراك: يبين الجدول التالي مختلف الأوساط الحسابية، ونسب الاتفاق، ودرجة الإدراك في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أبعاد الجزء الثاني من الاستبيان الخاص بمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

الجدول(57): ترتيب أبعاد الجزء الثاني من الاستبيان حسب درجة الإدراك

البعد	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق%	درجات الإدراك	ترتيب الأهمية
مفاهيم الجودة	49	43	05	02	01	100	4.370	0.468	%92	كبيرة جدا	الأول
مفهوم إدارة الجودة الشاملة	22	40	23	12	03	100	3.660	0.576	%62	كبيرة	الثاني
المجموع	71	83	28	14	04	200	4.015	0.434	%77	كبيرة	/

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن الوسط الحسابي العام الموزون لجميع أبعاد الجزء الثاني من الاستبيان الخاص بمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة قد بلغ (4.015) وبنسبة اتفاق إجمالية حسنة قدرها (77%)، والملاحظ أن الوسط الحسابي العام الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، وهذا يدل على إدراك إطارات الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لمختلف مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة بنسب متفاوتة حسب آراء مجتمع الدراسة.

ثانيا: وصف أبعاد الجزء الخاص بالممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة

1- وصف البعد الخاص باقتناع ودعم الإدارة العليا: يبين الجدول التالي مختلف الأوساط الحسابية، ونسب الاتفاق ودرجة التطبيق، وترتيب الأهمية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد اقتناع ودعم الإدارة العليا

الجدول(58): وصف البعد الخاص باقتناع ودعم الإدارة العليا

البعد	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	درجات التطبيق	ترتيب الأهمية
ب1	06	07	10	02	00	25	3.680	0.945	%52	كبيرة	01
ب2	02	08	13	02	00	25	3.400	0.763	%40	كبيرة	03
ب3	03	13	04	03	02	25	3.480	1.122	%64	كبيرة	02
ب4	01	05	11	05	03	25	2.840	1.027	%24	متوسطة	07
ب5	01	09	06	08	01	25	3.040	1.019	%40	متوسطة	06
ب6	03	06	07	09	00	25	3.120	1.053	%36	متوسطة	05
ب7	02	08	12	02	01	25	3.320	0.900	%40	متوسطة	04
اقتناع ودعم الإدارة العليا	18	56	63	31	07	175	3.268	0.544	%42.28	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد اقتناع ودعم الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة بلغ (3.268) وبنسبة اتفاق ضعيفة قدرها (42.28%)، ويتضح أن الوسط الحسابي العام الموزون يقترب من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03) وهذا يدل على أن مستوى اقتناع الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة بأهمية وفوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لها ودعمها له كانت بدرجة متوسطة.

وبالنظر إلى تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد يتضح أن الفقرات (ب1، ب2، ب3 ب5، ب6، ب7) قد تحصلت على أوساط حسابية بلغت (3.680، 3.480،3.400، 3.040، 3.120 3.320) على التوالي، والملاحظ أن جميع هذه المتوسطات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ(03) في حين يتضح أن الفقرة (ب4) قد كان وسطها الحسابي أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03) حيث بلغ (2.840)، وقد احتلت هذه الفقرة التي تنص على مايلي: « يدرك كافة العاملين مفهوم الجودة» المرتبة الأخيرة بنسبة اتفاق ضعيفة جدا قدرها (24%)، في حين تحصلت الفقرة (ب1) التي تنص على مايلي:« يوجد اقتناع ودعم من طرف الإدارة العليا لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة» على المرتبة الأولى حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره(3.680) وبنسبة اتفاق متوسطة قدرت بـ: (52%).

2- وصف البعد الخاص بالتركيز على الزبون:يبين الجدول التاليمختلف الأوساط الحسابية، ونسب الاتفاق، ودرجة التطبيق وترتيب الأهمية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد التركيز على الزبون

الجدول(59): وصف البعد الخاص بالتركيز على الزبون

البعد	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	درجات التطبيق	ترتيب الأهمية
ب8	04	08	08	05	00	25	3.440	1.003	%48	كبيرة	03
ب9	02	16	03	04	00	25	3.640	0.860	%72	كبيرة	02
ب10	06	11	06	02	00	25	3.840	0.898	%68	كبيرة	01
ب11	03	06	08	07	01	25	3.120	1.092	%36	متوسطة	05
ب12	02	10	04	08	01	25	3.160	1.106	%48	متوسطة	04
ب13	01	04	12	07	01	25	2.880	0.881	%20	متوسطة	06
التركيز على الزبون	18	55	41	33	03	150	3.346	0.698	48.67 %	متوسطة	الرابع

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد التركيز على الزبون بلغ (3.346) وبنسبة اتفاق ضعيفة قدرها (48.67%)، ويتضح أن الوسط الحسابي العام الموزون أكبر بقليل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، وهذا يدل على أن مستوى تركيز المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة على الزبون كانت بدرجة متوسطة.

وبالنظر إلى تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد يتضح أن الفقرات (ب8، ب9، ب10 ب11، ب12) قد تحصلت على أوساط حسابية بلغت (3.440، 3.640، 3.840، 3.120، 3.160) على التوالي، والملاحظ أن جميع هذه المتوسطات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03) في حين نلاحظ أن الفقرة (ب13) قد كان وسطها الحسابي أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03) حيث بلغ (2.880)، وقد احتلت هذه الفقرة التي تنص على مايلي «ينظر العاملون في المؤسسة إلى بعضهم البعض كعملاء داخليين» المرتبة الأخيرة بنسبة اتفاق ضعيفة جدا قدرها (20%) في حين احتلت الفقرة (ب10) التي تنص غلى مايلي « تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لجودة المنتجات المقدمة للمستهلكين» المرتبة الأولى، حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره(3.840) وبنسبة اتفاق متوسطة قدرها (68%).

3- وصف البعد الخاص بمشاركة العاملين: يبين الجدول التالي مختلف الأوساط الحسابية، ونسب الاتفاق ودرجة التطبيق وترتيب الأهمية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد مشاركة العاملين.

الجدول(60): وصف البعد الخاص بمشاركة العاملين

البعد	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	درجات التطبيق	ترتيب الأهمية
ب14	03	13	02	07	00	25	3.480	1.045	%64	كبيرة	01
ب15	00	11	06	06	02	25	3.040	1.019	%44	متوسطة	04
ب16	01	08	06	06	04	25	2.840	1.178	%36	متوسطة	06
ب17	00	08	07	06	04	25	2.760	1.090	%32	متوسطة	07
ب18	04	05	08	06	02	25	3.120	1.201	%36	متوسطة	03
ب19	01	09	06	07	02	25	3.000	1.080	%40	متوسطة	05
ب20	02	10	05	05	03	25	3.120	1.201	%48	متوسطة	02
مشاركة العاملين	11	64	40	43	17	175	3.015	0.824	%42.85	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد مشاركة العاملين قد بلغ (3.051) وبنسبة اتفاق ضعيفة قدرها (42.85%)، ويتضح أن الوسط الحسابي العام الموزون يقترب كثيرا

من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، وهذا يدل على أن مستوى مشاركة العاملين كانت بدرجة متوسطة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة .

وبالنظر إلى تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد يتضح أن الفقرات (ب14، ب15، ب18 ب20) قد تحصلت على أوساط حسابية بلغت(3.480، 3.040، 3.120، 3.120) على التوالي والملاحظ أن جميع هذه المتوسطات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، في حين يتضح أن الفقرة (ب19) قد بلغ متوسطها الحسابي (03) وهو وسط حسابي يساوي الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، وهذا يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير متأكدين من مستوى تشجيع الإدارة العليا في المؤسسات محل الدراسة للثقة والإبداع لدي العاملين فيها. والملاحظ كذلك أن الفقرتين (ب16، ب17) قد تحصلتا على أوساط حسابية أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، والتي بلغت (2.840 2.760) على التوالي، وقد تحصلت الفقرة (ب17) التي تنص على مايلي:« يتم التعامل مع اقتراحات العاملين بجدية» على المرتبة الأخيرة بنسبة اتفاق ضعيفة جدا قدرها (32%)، في حين احتلت الفقرة (ب14) التي تنص على مايلي:«تهتم الإدارة بالعاملين في المؤسسة» المرتبة الأولى حيث حصلت على أعلى وسط حسابي قدره (3.480) وبنسبة اتفاق متوسطة قدرها (64%).

4- وصف البعد الخاص بالتدريب والتعليم المستمر: يبين الجدول التالي مختلف الأوساط الحسابية، ونسب الاتفاق، ودرجة التطبيق وترتيب الأهمية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد التدريب والتعليم المستمر.

الجدول(61): وصف البعد الخاص التدريب والتعليم المستمر

البعد	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	درجات التطبيق	ترتيب الأهمية
ب21	01	13	09	01	01	25	3.480	0.822	%56	كبيرة	03
ب22	01	11	07	05	01	25	3.240	0.969	%48	متوسطة	04
ب23	04	14	06	01	00	25	3.840	0.746	%72	كبيرة	01
ب24	04	14	04	02	01	25	3.720	0.979	%72	كبيرة	02
ب25	01	06	07	06	05	25	2.680	1.180	%28	متوسطة	07
ب26	02	06	12	03	02	25	3.120	1.013	%32	متوسطة	06
ب27	01	08	11	04	01	25	3.160	0.898	%36	متوسطة	05
التدريب والتعليم المستمر	14	72	56	22	11	175	3.320	0.658	%49.14	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد التدريب والتعليم المستمر قد بلغ (3.320) وبنسبة اتفاق ضعيفة قدرها (49.14%) ويتضح أن الوسط الحسابي العام الموزون أكبر قليلا من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03) وهذا يدل على أن مستوى اهتمام المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة ببعد التدريب والتعليم المستمر كان متوسط.

وبالنظر إلى تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد يتضح أن الفقرات (ب21، ب22، ب23 ب24، ب26، ب27) قد تحصلت على أوساط حسابية بلغت (3.480، 3.240، 3.840، 3.720 3.120، 3.160) على التوالي، والملاحظ أن جميع هذه المتوسطات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، في حين يتضح أن الفقرة (ب25) قد كان وسطها الحسابي أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03) ، حيث بلغ (2.680)، وقد احتلت هذه الفقرة التي تنص على مايلي: « يتم مكافأة العاملين في المؤسسة عند تعلمهم مهارات جديدة » على المرتبة الأخيرة بنسبة اتفاق ضعيفة جدا بلغت (28%) ، أما الفقرة (ب23) التي تنص على مايلي:« تعتقد الإدارة أن كفاءة ونوعية التدريب لها تأثير كبير على جودة المنتج» فقد احتلت المرتبة الأولى، حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (3.840) وبنسبة اتفاق حسنة قدرها (72%).

5- وصف البعد الخاص ببناء فرق العمل: يبين الجدول التالي مختلف الأوساط الحسابية، ونسب الاتفاق ودرجة التطبيق وترتيب الأهمية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد بناء فرق العمل.

الجدول(62): وصف البعد الخاص ببناء فرق العمل

البعد	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	درجات التطبيق	ترتيب الأهمية
ب28	04	12	06	03	00	25	3.680	0.900	%64	كبيرة	01
ب29	03	10	05	06	01	25	3.320	1.107	%52	متوسطة	03
ب30	01	08	08	05	03	25	2.960	1.098	%36	متوسطة	06
ب31	04	09	07	05	00	25	3.480	1.004	%52	كبيرة	02
ب32	01	10	07	04	03	25	3.080	1.115	%44	متوسطة	05
ب33	01	08	06	07	03	25	2.880	1.129	%36	متوسطة	07
ب34	00	09	10	05	01	25	3.080	0.862	%36	متوسطة	04
بناء فرق العمل	14	66	49	35	11	175	3.211	0.751	%45.71	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد بناء فرق العمل قد بلغ (3.211) وبنسبة اتفاق ضعيفة قدرها (45.71%)، ويتضح أن الوسط الحسابي العام الموزون أكبر قليلا من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، وهذا يدل على أن مستوى اهتمام المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة بتشكيل فرق العمل لديها متوسطة.

وبالنظر إلى تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد يتضح أن الفقرات (ب28، ب29، ب31 ب32، ب34) قد تحصلت على أوساط حسابية بلغت (3.680، 3.320، 3.480، 3.080، 3.080) على التوالي، والملاحظ أن جميع هذه المتوسطات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03) والملاحظ كذلك أن الفقرتين (ب30، ب33) قد تحصلتا على أوساط حسابية أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03) والتي بلغت (2.960، 2.880) على التوالي، وقد تحصلت الفقرة (ب33) التي تنص على مايلي: « يوجد تحفيز ودعم لفرق العمل» على المرتبة الأخيرة بنسبة اتفاق ضعيفة جدا بلغت (36%) في حين تحصلت الفقرة (ب28) التي تنص على مايلي: « تعمل المؤسسة على تنمية روح العمل الجماعي والتعاون بين العاملين في مختلف الأقسام» على المرتبة الأولى حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي بلغ (3.680) وبنسبة اتفاق متوسطة قدرها (64%).

6- وصف البعد الخاص بالتحسين المستمر: يبين الجدول التالي مختلف الأوساط الحسابية، ونسب الاتفاق ودرجة التطبيق وترتيب الأهمية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد التحسين المستمر.

الجدول(63): وصف البعد الخاص بالتحسين المستمر

البعد	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	درجات التطبيق	ترتيب الأهمية
ب35	02	11	05	06	01	25	3.280	1.061	%52	متوسطة	05
ب36	01	06	05	10	03	25	2.680	1.107	%28	متوسطة	06
ب37	06	08	02	08	01	25	3.400	1.290	%56	كبيرة	04
ب38	04	18	01	02	00	25	3.960	0.734	%88	كبيرة	02
ب39	08	16	01	00	00	25	4.280	0.541	%96	كبيرة جدا	01
ب40	04	10	07	04	00	25	3.560	0.960	%56	كبيرة	03
التحسين المستمر	25	69	21	30	05	150	3.526	0.650	%62.67	كبيرة	/

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد التحسين المستمر قد بلغ (3.526) وبنسبة اتفاق متوسطة بلغت (62.67%) ويتضح أن الوسط الحسابي العام الموزون أكبر

من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، وهذا يدل على وجود اهتمام من طرف المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة بعمليات التحسين المستمر للجودة.

وبالنظر إلى تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد يتضح أن الفقرات (ب35، ب37، ب38 ب39، ب40) قد تحصلت على أوساط حسابية بلغت (3.280، 3.400، 3.960، 4.280، 3.560) على التوالي، وهذه المتوسطات كلها أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03) والملاحظ كذلك أن الفقرة (ب36) قد كان وسطها الحسابي أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03) حيث بلغ (2.680)، وقد تحصلت هذه الفقرة التي تنص على مايلي: «تملك المؤسسة دائرة أو قسم خاص بالبحث والتطوير من أجل التحسين المستمر لمنتجاتها» على المرتبة الأخيرة بنسبة اتفاق ضعيفة جدا بلغت (28%)، في حين احتلت الفقرة (ب39) التي تنص على مايلي: « تعمل المؤسسة على صيانة أجهزتها ومعداتها بشكل دوري » المرتبة الأولى، بأعلى وسط حسابي بلغ (4.280) وبنسبة اتفاق متوسطة بلغت(69%).

7- وصف البعد الخاص باستخدام نظم الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية: يبين الجدول التالي مختلف الأوساط الحسابية، ونسب الاتفاق ودرجة التطبيق وترتيب الأهمية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد استخدام نظم الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية.

الجدول(64): وصف البعد الخاص باستخدام نظم الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية

البعد	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	درجات التطبيق	ترتيب الأهمية
ب41	01	07	07	08	02	25	2.880	1.053	%32	متوسطة	10
ب42	02	06	08	07	02	25	2.960	1.098	%32	متوسطة	09
ب43	03	11	06	04	01	25	3.440	1.044	%56	كبيرة	08
ب44	06	12	00	07	00	25	3.680	1.144	%72	كبيرة	05
ب45	14	08	02	00	01	25	4.360	0.952	%88	كبيرة جدا	02
ب46	12	10	03	00	00	25	4.360	0.700	%88	كبيرة جدا	01
ب47	07	11	06	00	01	25	3.920	0.953	%72	كبيرة	04
ب48	08	11	04	01	01	25	3.960	1.019	%76	كبيرة	03
ب49	03	13	05	03	01	25	3.560	1.003	%64	كبيرة	06
ب50	03	11	07	04	00	25	3.520	0.918	%56	كبيرة	07
استخدام نظم الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية	59	100	48	34	09	250	3.664	0.715	%63.6	كبيرة	/

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد استخدام نظم الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية قد بلغ (3.664) وبنسبة اتفاق متوسطة قدرها (63.6%) ويتضح أن الوسط الحسابي العام الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03) وهذا يدل على اهتمام المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة باستخدام نظم الرقابة الإحصائية وتوفير المعلومات والتغذية العكسية اللازمة لاتخاذ القرار.

وبالنظر إلى تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد يتضح أن الفقرات (ب43، ب44، ب45 ب46، ب47، ب48، ب49، ب50) قد تحصلت على أوساط حسابي بلغت (3.440، 3.680 4.360، 4.360، 3.920، 3.960، 3.560، 3.520)، والملاحظ أن جميع هذه المتوسطات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، كما يتضح أيضا أن الفقرتين (ب41 وب43) قد تحصلتا على أوساط حسابية أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03) والتي بلغت (2.880، 2.960) على التوالي، وقد تحصلت الفقرة (ب41) التي تنص على مايلي: « تستخدم المؤسسة الطرق الإحصائية للفحص والرقابة» على المرتبة الأخيرة بنسبة اتفاق ضعيفة جدا بلغت (32%)، في حين احتلت الفقرة (ب46) التي تنص على مايلي:« تأخذ عينات من المنتج النهائي للتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة » المرتبة الأولى حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (4.360) وبنسبة اتفاق كبيرة بلغت (88%).

8- وصف البعد الخاص بالعلاقة مع الموردين: يبين الجدول التالي مختلف الأوساط الحسابية، ونسب الاتفاق، ودرجة التطبيق وترتيب الأهمية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد العلاقة مع الموردين.

الجدول(65): وصف البعد الخاص بالعلاقة مع الموردين

البعد	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	درجات التطبيق	ترتيب الأهمية
ب51	04	13	04	02	02	25	3.600	1.118	%68	كبيرة	02
ب52	05	12	03	03	02	25	3.600	1.190	%68	كبيرة	03
ب53	05	11	03	05	01	25	3.560	1.157	%64	كبيرة	04
ب54	02	08	06	06	03	25	3.000	1.190	%40	متوسطة	07
ب55	04	11	05	04	01	25	3.520	1.084	%60	كبيرة	06
ب56	02	10	09	03	01	25	3.360	0.952	%48	متوسطة	05
ب57	08	12	02	02	01	25	3.960	1.059	%80	كبيرة	01
العلاقة مع الموردين	30	77	32	25	11	175	3.514	0.733	%62.86	كبيرة	/

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد العلاقة مع الموردين قد بلغ (3.514) وبنسبة اتفاق متوسطة قدرها (62.86%)، ويتضح أن الوسط الحسابي العام الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، وهذا يدل على اهتمام المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة بتوطيد علاقاتها مع الموردين الذين تتعامل معهم.

وبالنظر إلى تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد يتضح أن الفقرات (ب51، ب52، ب53 ب55، ب56، ب57) قد تحصلت على أوساط حسابية بلغت (3.600، 3.600، 3.560، 3.520 3.360، 3.960) على التوالي، والملاحظ أن جميع هذه المتوسطات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، كما يتضح أن الفقرة (ب54) قد تحصلت على وسط حسابي مساو للوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، وقد احتلت هذه الفقرة التي تنص على مايلي: « تهتم المؤسسة عند شراء مستلزماتها بالموردين الذين يقدمون أسعار منخفضة دون الاهتمام بالجودة» المرتبة الأخيرة بنسبة اتفاق ضعيفة قدرها (40%) في حين احتلت الفقرة (ب57) التي تنص على مايلي: « تبدل المؤسسة جهودا كبيرة في إقامة علاقات طيبة ومستمرة مع الموردين » المرتبة الأولى، حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (3.960) وبنسبة اتفاق كبيرة بلغت (80%).

9- ترتيب أبعاد الجزء الخاص بالممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة: يبين الجدول التالي مختلف الأوساط الحسابية، ونسب الاتفاق، ودرجة التطبيق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أبعاد الجزء الثالث من الاستبيان الخاص بالممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة.

الجدول(66): ترتيب أبعاد الجزء الثالث من الاستبيان حسب درجة التطبيق

البعد	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	درجات التطبيق	ترتيب الأهمية
استخدام نظم الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية	59	100	48	34	09	250	3.664	0.715	%63.6	كبيرة	الأول
التحسين المستمر	25	69	21	30	05	150	3.526	0.650	%62.67	كبيرة	الثاني
العلاقة مع الموردين	30	77	32	25	11	175	3.514	0.733	%62.86	كبيرة	الثالث
التركيز على الزبون	18	55	41	33	03	150	3.346	0.698	%48.67	متوسطة	الرابع
التدريب والتعليم المستمر	14	72	56	22	11	175	3.320	0.658	%49.14	متوسطة	الخامس
اقتناع ودعم الإدارة العليا	18	56	63	31	07	175	3.268	0.544	%42.28	متوسطة	السادس
بناء فرق العمل	14	66	49	35	11	175	3.211	0.751	%45.71	متوسطة	السابع
مشاركة العاملين	11	64	40	43	17	175	3.015	0.824	%42.85	متوسطة	الثامن
المجموع	189	559	350	253	74	1425	3.376	0.534	%52.49	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن الوسط الحسابي العام الموزون لجميع أبعاد الجزء الثالث من الاستبيان الخاص بالممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة بلغ (3.376) وبنسبة اتفاق إجمالية متوسطة قدرها (52.49%)، ويلاحظ أن الوسط الحسابي العام الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، وهذا يدل على أن متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تمارس بدرجة متوسطة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة.

ثالثا:وصف أبعاد الجزء الخاص بمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

1- وصف البعد الخاص بالمعوقات المتعلقة بالمؤسسة: يبين الجدول التالي مختلف الأوساط الحسابية ودرجة التأثير، وترتيب الأهمية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد المعوقات المرتبطة بالمؤسسة.

الجدول(67): وصف البعد الخاص بالمعوقات المتعلقة بالمؤسسة

البعد	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	درجات التأثير	ترتيب الأهمية
ج1	02	07	06	08	02	25	2.960	1.135	%36	متوسطة	05
ج2	10	10	03	01	01	25	4.080	1.037	%80	كبيرة	01
ج3	07	06	07	04	01	25	3.560	1.193	%52	كبيرة	02
ج4	00	11	05	07	02	25	3.000	1.040	%44	متوسطة	04
ج5	04	08	09	03	01	25	3.440	1.044	%48	كبيرة	03
معوقات متعلقة بالمؤسسة	23	42	30	24	07	125	3.408	0.651	%52	كبيرة	/

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد المعوقات المتعلق بالمؤسسة بلغ (3.408) وبنسبة اتفاق متوسطة بلغت (52%)، ويتضح أن الوسط الحسابي العام الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، وهذا يدل على أن معظم المعوقات التي تحد من التطبيق الناجح لنظام إدارة الجودة الشاملة هي عوامل تتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها.

وبالنظر إلى تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد يتضح أن الفقرات (ج2، ج3، ج5) قد تحصلت على أوساط حسابية بلغت (4.080، 3.560، 3.440) على التوالي، والملاحظ أن جميع هذه المتوسطات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03) كما أن الفقرة (ج4) التي تنص على مايلي:« ضعف أو عدم وجود أنظمة معلومات متطورة لدعم عملية اتخاذ القرار» قد تحصلت على وسط حسابي مساو تماما للوسط الحسابي الفرضي البالغ (03) وبنسبة اتفاق متوسطة قدرت بـ (60%)

والملاحظ كذلك أن الفقرة (ج1) قد تحصلت على وسط حسابي أقل من الوسط الحسابي الفرضي (03) حيث بلغ (2.960)، وقد احتلت هذه الفقرة التي تنص على مايلي:« اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكون خارج المؤسسة» المرتبة الأخيرة بنسبة اتفاق ضعيفة قدرها (36%)، في حين احتلت الفقرة (ج2) التي تنص على مايلي:« مركزية اتخاذ القرارات» المرتبة الأولى حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (4.080) وبنسبة اتفاق جيدة قدرت بـ (80%).

2- وصف البعد الخاص بالمعوقات المتعلقة بالإدارة: يبين الجدول التالي مختلف الأوساط الحسابية ودرجة التأثير، وترتيب الأهمية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد المعوقات المرتبطة بالإدارة.

الجدول(68): وصف البعد الخاص بالمعوقات المتعلقة بالإدارة

البعد	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	درجات التأثير	ترتيب الأهمية
ج6	02	08	11	03	01	25	3.280	0.936	%40	متوسطة	05
ج7	03	18	04	00	00	25	3.960	0.538	%84	كبيرة	01
ج8	06	06	08	04	01	25	3.480	1.159	%48	كبيرة	02
ج9	05	10	03	06	01	25	3.480	1.194	%60	كبيرة	03
ج10	05	06	10	03	01	25	3.440	1.083	%44	كبيرة	04
ج11	00	06	01	15	03	25	2.400	1.000	%24	قليلة	06
معوقات متعلقة بالإدارة	21	54	37	31	07	150	3.340	0.580	%50	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد المعوقات المتعلقة بالإدارة بلغ (3.340)، وبنسبة اتفاق متوسطة بلغت (50%)، ويتضح أن الوسط الحسابي العام الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، وهذا يدل على أن معظم المعوقات التي تحد من التطبيق الناجح لنظام إدارة الجودة الشاملة هي معوقات متعلقة بالإدارة في المؤسسة.

وبالنظر إلى تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد يتضح أن الفقرات (ج6، ج7، ج8، ج9 ج10) قد تحصلت على أوساط حسابية بلغت (0.936، 0.538، 1.159، 1.149، 1.083)، والملاحظ أن جميع هذه المتوسطات هي أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، كما يتضح أن الفقرة (ج11) قد تحصلت على وسط حسابي أقل من الوسط الحسابي الفرضي (03) حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.400)، وقد احتلت هذه الفقرة التي تنص على مايلي: « عدم وجود قسم خاص بالجودة » المرتبة الأخيرة

بنسبة اتفاق ضعيفة جدا بلغت (24%)، في حين احتلت الفقرة (ج7) التي تنص على مايلي: « قلة البرامج التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة » المرتبة الأولى، حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (3.960) وبنسبة اتفاق مرتفعة بلغت (84%).

3-وصف البعد الخاص بالمعوقات المتعلقة بالعاملين:يبين الجدول التالي مختلف الأوساط الحسابية، ودرجة التأثير، وترتيب الأهمية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد المعوقات المرتبطة بالعاملين.

الجدول(69): وصف البعد الخاص بالمعوقات المتعلقة بالعاملين

البعد	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	درجات التأثير	ترتيب الأهمية
ج12	04	15	03	02	01	25	3.760	0.969	%76	كبيرة	03
ج13	05	15	03	01	01	25	3.880	0.927	%80	كبيرة	01
ج14	03	17	04	00	01	25	3.840	0.800	%80	كبيرة	02
ج15	06	10	05	03	01	25	3.680	1.107	%64	كبيرة	04
معوقات متعلقة بالعاملين	18	57	15	06	04	100	3.790	0.843	%75	كبيرة	/

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن الوسط الحسابي العام الموزون الخاص ببعد المعوقات المتعلقة بالعاملين بلغ (3.790)، وبنسبة اتفاق حسنة بلغت (75%)، وهذا يدل على أن معظم المعوقات الخاصة بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة هي معوقات تتعلق بالعاملين فيها.

وبالنظر إلى تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد يتضح أن كل الفقرات التي شكلته (ج12، ج13، ج14، ج15) قد تحصلت على أوساط حسابية بلغت (3.760، 3.880، 3.840 3.680) على التوالي، والملاحظ أن جميع هذه المتوسطات الحسابية هي أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، وقد جاءت الفقرة (ج13) التي تنص على مايلي:« عمومية التدريب وتخلف أساليبه» في المرتبة الأولى حيث تحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (3.880)، وبنسبة اتفاق كبيرة بلغت (77.6%)، في حين احتلت الفقرة (ج15) التي تنص على مايلي « مقاومة التغيير في العمل من قبل العاملين » المرتبة الأخيرة حيث تحصلت على وسط حسابي قدره (3.680) وبنسبة اتفاق متوسطة قدرها(64%).

4- ترتيب أبعاد الجزء الخاص بمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة: يبين الجدول التالي مختلف الأوساط الحسابية، ونسب الاتفاق، ودرجة التأثير في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أبعاد الجزء الرابع من الاستبيان الخاص بمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

الجدول(70): ترتيب أبعاد الجزء الثالث من الاستبيان حسب درجة التأثير

البعد	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	درجات التأثير	ترتيب الأهمية
معوقات متعلقة بالعاملين	18	57	15	06	04	100	3.790	0.843	%75	كبيرة	الأول
معوقات متعلقة بالمؤسسة	23	42	30	24	07	125	3.408	0.651	%52	كبيرة	الثاني
معوقات متعلقة بالإدارة	21	54	37	31	07	150	3.340	0.580	%50	متوسطة	الثالث
المجموع	62	153	82	61	18	375	3.482	0.563	%57.33	كبيرة	/

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن الوسط الحسابي العام الموزون لجميع أبعاد الجزء الرابع من الاستبيان الخاص بمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة قد بلغ (3.482)، وبنسبة اتفاق متوسطة قدرها (57.33%) ويلاحظ أن الوسط الحسابي العام الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (03)، وهذا يدل على وجود العديد من المعوقات التي تحد من التطبيق الناجح لنظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، تأتي في المرتبة الأولى المعوقات المرتبطة بالعاملين، وفي المرتبة الثانية المعوقات المرتبطة بالمؤسسة وتتقارب معها في درجة التأثير المعوقات المرتبطة بالإدارة.

المبحث الثالث:اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث بشكل عام اختبار فرضيات الدراسة الميدانية، باستخدام الاختبارات المعلمية وذلك باعتماد قاعدة القرار التالية:[1]

الفرضية الصفرية(H_0): متوسط درجة الإجابة يساوي(03) أي ما نسبته 60%، وهي درجة الحياد حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة(H_1): متوسط درجة الإجابة لا يساوي(03).

إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أكبر من (0.05) حسب نتائج برنامج SPSS فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وتكون في هذه الحالة أراء أفراد العينة تقترب من درجة الحياد وهي (03) ، أما إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أقل من (0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط درجة الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الحياد، وذلك من خلال قيمة الاختبار، فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

- **فرضية العدم(H_0):** لا تدرك الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة مختلف مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة.
- **الفرضية البديلة (H_1):** تدرك الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة مختلف مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

وباستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

[1]– عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، **(2009): أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام SPSS**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 149 .

الجدول(71): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرضية الرئيسية الأولى	4.015	0.434	11.667	1.015	0.000	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (T) للفرضية الرئيسية الأولى كانت مرتفعة حيث بلغت(11.667) عند مستوى دلالة (0.000) وهي قيمة صغيرة جدا وأقل من المستوى المقبول (0.05) وهذا يعني أن متوسط إدراك أفراد مجتمع الدراسة لمختلف مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة أعلى من المستوى المفترض (03). ومن خلال مقارنة قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (N−1=24) والتي بلغت(2.064) للفرضية الرئيسية الأولى مع قيم (T) المحسوبة، نلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، أي أنه تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى، وقبول الفرضية البديلة، وبذلك فإن أفراد الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية محل الدراسة تدرك وبدرجة كبيرة مختلف مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويمكن تأكيد هذه النتيجة من خلال قيمة الوسط الحسابي للفرضية الرئيسية الأولى والتي بلغت (4.015) بانحراف معياري(0.434)، وهي قيمة كبيرة وتقع ضمن الفئة [3.40−4.20[. وتعزى هذه النتيجة إلى أن أغلب إطارات الإدارة العليا في المؤسسات محل الدراسة يدركون أهمية العمل بمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة واعتبارها السبيل الوحيد للمنافسة، خاصة في ظل الإصلاحات الاقتصادية التي مست هذه المؤسسات والتي تعد الجودة من أهم محاورها، والتي تخللتها حملات مكثفة للتحسيس والتوعية بأهمية الجودة من خلال مؤتمرات دولية هامة قامت بها وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة والتي تمخض عنها سعي أغلب هذه المؤسسات إلى الحصول على شهادة الايزو كخطوة أولى لترسيخ ثقافة الجودة لدى إطاراتها. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه علي ميا سنة (2000) من خلال الدراسة التي أجراها في الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية والشركة العامة لصناعة الألمنيوم في سوريا، وكذلك ما توصلت إليه الباحثة خلال الدراسة التي أجرتها سنة (2006) في مركب المضاغط والرصاصات والتي كشفت أن أغلب مدراء المركب تتوفر لديهم العديد من مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة على إثر حصوله على شهادة الايزو 9001 طبعة 2000.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى:

- **فرضية العدم(H_0):** لا تدرك الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة مختلف مفاهيم الجودة.

- **الفرضية البديلة (H_1):** تدرك الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة مختلف مفاهيم الجودة.

وباستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(72): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى

الفرضيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرضية الفرعية الأولى	4.370	0.468	14.625	1.370	0.000	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (T) للفرضية الفرعية الأولى كانت مرتفعة حيث بلغت (14.625) عند مستوى دلالة (0.000) وهي قيمة صغيرة جدا وأقل من المستوى المقبول (0.05)، وهذا يعني أن متوسط إدراك أفراد مجتمع الدراسة لمفاهيم الجودة أعلى من المستوى المفترض (03). ومن خلال مقارنة قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (N-1=24) والتي بلغت(2.064) للفرضية الفرعية الأولى مع قيمة (T) المحسوبة، يتضح أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، أي أنه تم رفض الفرضية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة، وبذلك فإن الإدارة العليا في المؤسسات محل الدراسة تدرك وبدرجة كبيرة مختلف مفاهيم الجودة. ويمكن تأكيد هذه النتيجة من خلال قيمة الوسط الحسابي للفرضية الفرعية الأولى والتي بلغت (4.370) بانحراف معياري (0.468)، وهي قيمة كبيرة تقع ضمن الفئة]4.20-5[، ولكن رغم هذه النتيجة الايجابية إلا أن مفهوم الجودة لدى أفراد مجتمع الدراسة مازال يركز بالدرجة الأولى على الجوانب الفنية للمنتجات ومواصفات تصميمها، فهي تعني بالنسبة لهم تطابق المنتج مع مواصفات تصميمه.

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى:

- **فرضية العدم(H_0):** لا تدرك الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة مختلف مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

- **الفرضية البديلة (H_1):** تدرك الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة مختلف مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

وباستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(73): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى

الفرضيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرضية الفرعية الثانية	3.660	0.576	5.721	0.660	0.000	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (T) للفرضية الفرعية الثانية بلغت (5.721) عند مستوى دلالة (0.000) وهي قيمة صغيرة جدا وأقل من المستوى المقبول (0.05)، وهذا يعني أن متوسط إدراك أفراد مجتمع الدراسة لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة أعلى من المستوى المفترض (03). ومن خلال مقارنة قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (N−1=24) والتي بلغت(2.064) للفرضية الفرعية الثانية مع قيمة (T) المحسوبة، يتضح أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، أي أنه تم رفض الفرضية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة، وبذلك فإن الإدارة العليا في المؤسسات محل الدراسة تدرك وبدرجة كبيرة مختلف مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. ويمكن تأكيد هذه النتيجة من خلال قيمة الوسط الحسابي للفرضية الفرعية الثانية والتي بلغت (3.660) بانحراف معياري (0.576)، وهي قيمة كبيرة تقع ضمن الفئة [3.40−4.20]. وتعزى هذه النتيجة إلى قناعة أفراد الإدارة العليا في المؤسسات محل الدراسة بأهمية ترسيخ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، وتوفير بيئة مؤسسية قوية وإرساء الأسس لثقافة داعمة ومساندة للجودة تعتمد على الرقابة الذاتية في صنع الجودة وفي ضمانها، وهذا لن يتأتي إلا من خلال مشاركة جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

المطلب الثاني:اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- **فرضية العدم(H_0):** لا تطبق المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة المتطلبات الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

- **الفرضية البديلة (H_1):** تطبق المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة المتطلبات الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

وباستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(74): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرضية الرئيسية الثانية	3.376	0.534	3.522	0.376	0.002	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (T) للفرضية الرئيسية الثانية بلغت (3.522) عند مستوى دلالة (0.002) وهي قيمة صغيرة جدا وأقل من المستوى المقبول (0.05)، وهذا يعني أن مستوى تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة عموما لدى المؤسسات محل الدراسة كان في المتوسط أعلى من المستوى المفترض (03). ومن خلال مقارنة قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (N−1=24) والتي بلغت(2.064) للفرضية الرئيسية الثانية مع قيمة (T) المحسوبة يتضح أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، أي أنه تم رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة، وبذلك فإن المؤسسات محل الدراسة تطبق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، ويمكن تأكيد هذه النتيجة من خلال قيمة الوسط الحسابي للفرضية الرئيسية الثانية والتي بلغت (3.376) بانحراف معياري (0.534)، وهي قيمة تقترب كثيرا من القيمة (3.40) وتقع ضمن الفئة [2.60−3.40[، وتعزى هذه النتيجة إلى أن اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لم يكن بشكل متكافئ حيث تركز الاهتمام على بعض المتطلبات دون البعض الآخر، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الباحثان ماجد الصمادي و خليف الخوالدة سنة (2005) من خلال الدراسة التي قاما بها في الشركات الصناعية بإمارة دبي. وهذا ما تؤكده نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية حيث تم قبول بعض الفرضيات الفرعية ورفض البعض الآخر.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية:

- **فرضية العدم(H_0)**: الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة غير مقتنعة بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

- **الفرضية البديلة (H_1)**: الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة مقتنعة بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

وباستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(75): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرضية الفرعية الأولى	**3.268**	**0.544**	**2.466**	**0.268**	**0.021**	**رفض الفرضية**

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (T) للفرضية الفرعية الأولى بلغت (2.466) عند مستوى دلالة (0.021) وهو أقل من المستوى المقبول (0.05)، وهذا يعني أن مستوى تطبيق المؤسسات محل لمبدأ دعم واقتناع الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة كان في المتوسط أعلى من المستوى المفترض (03). ومن خلال مقارنة قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (N−1=24) والتي بلغت (2.064) للفرضية الفرعية الأولى مع قيمة (T) المحسوبة يتضح أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، أي أنه تم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة، وبذلك يوجد دعم واقتناع الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، ويمكن تأكيد هذه النتيجة من خلال قيمة الوسط الحسابي للفرضية الفرعية الأولى والتي بلغت (3.268) بانحراف معياري (0.544)، وهي قيمة تقع ضمن الفئة [2.60−3.40[. ويتضح أن هذه النتيجة لم ترقى إلى المستوى المطلوب، ويعزى ذلك إلى أن هناك جوانب بالغة في الأهمية لم تلقي العناية الكافية من طرف إدارات هذه المؤسسات، وتأتي في مقدمتها نقص الاهتمام بتوفير الدعم المالي والمادي والبشري لترقية مسعى الجودة، وضعف الجهود المبذولة لإحداث التغيير اللازم في تفكير العاملين باتجاه الجودة، إضافة إلى نقائص مرتبطة أساسا بجوانب التسيير على وجه العموم والتي تعد القاعدة الأساسية لجميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما أشارت إليه الدراسة النظرية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية:

- **فرضية العدم(H_0)**: لا تركز المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة على العميل.
- **الفرضية البديلة (H_1)**: تركز المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة على العميل.

وباستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(76): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرضية الفرعية الثانية	3.346	0.698	2.481	0.346	0.021	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (T) للفرضية الفرعية الثانية بلغت (2.481) عند مستوي دلالة (0.021) وهو أقل من المستوى المقبول (0.05)، وهذا يعني أن مستوى تطبيق مبدأ التركيز على الزبون لدى المؤسسات محل الدراسة كان في المتوسط أعلى من المستوى المفترض (03).ومن خلال مقارنة قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (N−1=24) والتي بلغت(2.064) للفرضية الفرعية الأولى مع قيمة (T) المحسوبة يتضح أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، أي أنه تم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة، وبذلك فإن المؤسسات محل الدراسة تطبق مبدأ التركيز على الزبون بدرجة متوسطة، ويمكن تأكيد هذه النتيجة من خلال قيمة الوسط الحسابي للفرضية الفرعية الثانية والتي بلغت (3.346) بانحراف معياري (0.698)، وهي قيمة تقع ضمن الفئة [2.60−3.40[. ويتضح أن هذه النتيجة لم ترقى إلى المستوى المطلوب، ويعزى ذلك إلى أن هناك جوانب بالغة في الأهمية لم تلقي العناية الكافية من طرف إدارات هذه المؤسسات خاصة فيما يتعلق بالاهتمام بآراء الزبائن عند تطوير المنتجات الجديدة يرجع السبب في ذلك إلى عدم توفر نظام معلومات تسويقي فعال، ونقص الاهتمام بالبحوث التسويقية في بعض المؤسسات والتي تكون شبه منعدمة في البعض الآخر خاصة العمومية منها، وحتى شكاوى واقتراحات هؤلاء الزبائن والعمل على معالجتها برغم أهميتها لم تحظ بالاهتمام اللازم، كما أن مفهوم العميل الداخلي لم تتبلور بعد معالمه داخل هذه المؤسسات رغم أهميته في تحقيق رضا الزبون الخارجي.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية:

- **فرضية العدم(H_0):** لا تشجع الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة.

- **الفرضية البديلة (H_1):** تشجع الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة.

وباستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(77): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرضية الفرعية الثالثة	3.051	0.824	0.312	0.514	0.758	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (T) للفرضية الفرعية الثالثة بلغت (0.312) عند مستوى دلالة (0.758) وهو أكبر من المستوى المقبول (0.05)، وهذا يعني أن مستوى تطبيق مبدأ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات محل الدراسة كان في المتوسط يقترب من المستوى المفترض(03). ومن خلال مقارنة قمة (T) الجدولية عند درجة حرية (N−1=24) والتي بلغت (2.064) للفرضية الفرعية الثالثة مع قيمة (T)المحسوبة، يتضح أن قيمة (T) المحسوبة أقل من قيمة (T) الجدولية أي أنه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وبذلك فإن المؤسسات محل الدراسة لا تهتم بتطبيق مبدأ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لديها. ويمكن تأكيد هذه النتيجة من خلال قيمة الوسط الحسابي للفرضية الفرعية الثالثة والتي بلغت (3.051) بانحراف معياري (0.824)، وهي قيمة تقترب كثيرا من الوسط الحسابي الفرضي (03) وتقع ضمن الفئة [2.60−3.40[. وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسات محل الدراسة لم يكن اهتمامها بعامليها على النحو المطلوب، فالإدارة العليا فيها لا تعطي لمبدأ مشاركة العاملين أهمية كبيرة كمبدأ أساسي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم توفير الظروف المناسبة التي يمارس من خلالها الأفراد كفاءاتهم وقدراتهم على الإبداع، وتحملهم المسؤولية مما يقوي عندهم روح المبادرة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، كما أن اقتراحات وشكاوى هؤلاء العاملين لا يتم التعامل معها بجدية، وقد تؤذي هذه الأسباب وغيرها إلى تأثير مباشر وسلبي على تكريس فلسفة الجودة بهذه المؤسسات، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إلية الباحثان باديس بوخلوة سنة (2016) من خلال الدراسة التي أجراها في مؤسسة سوناطراك، وأحمد بلعيشاوي سنة(2008) من خلال الدراسة التي أجراها في بعض المؤسسات الفندقية الجزائرية.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية:

- **فرضية العدم(H_0):** لا تركز المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة على التعليم والتدريب المستمر للعاملين.

- **الفرضية البديلة (H_1):** تركز المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة على التعليم والتدريب المستمر للعاملين.

وباستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(78): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرضية الفرعية الرابعة	3.320	0.658	2.428	0.320	0.023	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (T) بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة قد بلغت (2.428) عند مستوى دلالة(0.023) وهو أصغر من المستوى المقبول (0.05)، وهذا يعني أن مستوى تطبيق مبدأ التدريب والتعليم المستمر كان في المتوسط أعلى من المستوى المفترض (03). ومن خلال مقارنة قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (N−1=24) والتي بلغت (2.064) للفرضية الفرعية الرابعة مع قيمة (T)المحسوبة، يتضح أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، أي أنه تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة، وبذلك فإن المؤسسات محل الدراسة تطبق مبدأ التدريب والتعليم المستمر بدرجة متوسطة لم ترقى إلى المستوى المطلوب. ويمكن تأكيد هذه النتيجة من خلال قيمة الوسط الحسابي للفرضية الفرعية الرابعة والتي بلغت (3.320) بانحراف معياري (0.658)، وهي قيمة تقع ضمن الفئة [2.60−3.40]، وتعزى هذه النتيجة إلى عدم جدية وفعالية برامج التدريب داخل هذه المؤسسات، وعدم شموليته لجميع الإطارات والعاملين فيها، كما أن البرامج المطبقة محدودة وغير منتظمة، ولا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنتظرة منها، خاصة وأنها تركز بالدرجة الأولى على الجوانب النظرية من إدارة الجودة. وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة التي قام بها أحمد بلعيشاوي سنة (2008).

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية:

- **فرضية العدم(H_0):** لا تهتم المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة بتشكيل فرق العمل.

- **الفرضية البديلة (H_1):** تهتم المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة بتشكيل فرق العمل.

وباستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(79): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرضية الفرعية الخامسة	3.211	0.751	1.407	0.211	0.127	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (T) للفرضية الفرعية الخامسة بلغت (1.407) عند مستوى دلالة (0.127) وهو أكبر من المستوى المقبول (0.05)، وهذا يعني أن مستوى تطبيق مبدأ تشكيل فرق العمل في المؤسسات محل الدراسة كان في المتوسط أقل من المستوى المفترض (03). ومن خلال مقارنة قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (N−1=24) والتي بلغت (2.064) للفرضية الفرعية الخامسة مع قيمة (T) المحسوبة يتضح أن قيمة (T) المحسوبة أصغر من قيمة (T) الجدولية ، أي أنه تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وبذلك فإن المؤسسات محل الدراسة لا تهتم بتشكيل فرق العمل لديها، ويمكن تأكيد هذه النتيجة من خلال قيمة الوسط الحسابي للفرضية الفرعية الخامسة والتي بلغت (3.211) بانحراف معياري (0.824)،وهي قيمة تقترب كثيرا من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (03) وتقع ضمن الفئة [2.60−3.40]. وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسات محل الدراسة لا تهتم بتطبيق مبدأ تشكيل فرق العمل بالرغم من أنه يعد من أهم مرتكزات نظام إدارة الجودة الشاملة على الإطلاق حسب ما أشارت إليه الدراسة النظرية. ناهيك على أن هذه المؤسسات لا تهتم بتدريب العاملين لديها على أساليب العمل الجماعي، ولا تشجع الأفراد فيها على تبادل الأفكار والآراء فيما بينهم، ولا تمنح لهم الصلاحيات والمسؤوليات الكافية للتصرف وحل مشكلات الجودة فالكثير من هذه القرارات تختص بها الإدارات العليا دون غيرها.

6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الثانية:

- **فرضية العدم(H_0):** لا تهتم المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة بالتحسين المستمر للجودة.
- **الفرضية البديلة (H_1):** تهتم المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة بالتحسين المستمر للجودة.

وباستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(80): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرضية الفرعية السادسة	3.526	0.650	4.050	0.526	0.000	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (T) للفرضية الفرعية السادسة بلغت(4.050) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أصغر من المستوى المقبول (0.05)، وهذا يعني أن مستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة كان في المتوسط أعلى من المستوى المفترض (03). ومن خلال مقارنة قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (N−1=24) والتي بلغت (2.064) للفرضية الفرعية السادسة مع قيمة (T) المحسوبة يتضح أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، أي أنه تم رفض الفرضية الفرعية السادسة وقبول الفرضية البديلة، وبذلك فإن المؤسسات محل الدراسة تطبق مبدأ التحسين المستمر للجودة بدرجة كبيرة، ويمكن تأكيد هذه النتيجة من خلال قيمة الوسط الحسابي للفرضية الفرعية الخامسة والتي بلغت (3.526) بانحراف معياري (0.650)، وهي قيمة كبيرة وتقع ضمن الفئة [3.40−4.20[. وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تسعى دائما إلى البحث عن الأفضل من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها حتى تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مجال عملها.

7- اختبار الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية الثانية:

- **فرضية العدم(H_0):** لا تستخدم المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة نظاما للرقابة الإحصائية والمعلومات المرتجعة .

- **الفرضية البديلة (H_1):** تستخدم المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة نظاما للرقابة الإحصائية والمعلومات المرتجعة.

وباستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(81): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرضية الفرعية السابعة	3.664	0.715	4.638	0.664	0.000	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (T) للفرضية الفرعية السابعة بلغت(4.638) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أصغر من المستوى المقبول (0.05)، وهذا يعني أن مستوى تطبيق مبدأ استخدام نظم الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية في المؤسسات محل الدراسة كان في المتوسط أعلى من المستوى المفترض (03). ومن خلال مقارنة قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (N−1=24) والتي بلغت (2.064) للفرضية الفرعية السابعة مع قيمة (T) المحسوبة يتضح أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية أي أنه

تم رفض الفرضية الفرعية السابعة وقبول الفرضية البديلة، وبذلك فإن المؤسسات محل الدراسة تستخدم نظم الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية بدرجة كبيرة، ويمكن تأكيد هذه النتيجة من خلال قيمة الوسط الحسابي للفرضية الفرعية السابعة والتي بلغت (3.664) بانحراف معياري (0.715)، وهي قيمة كبيرة وتقع ضمن الفئة [3.40-4.20]. وقد حصل هذا المبدأ على المرتبة الأولى من حيث درجة التطبيق مقارنة بباقي المبادئ، وتعزى هذه النتيجة إلى الاهتمام الكبير الذي يحضى به موضوع الرقابة على جودة المنتجات من طرف المؤسسات محل الدراسة باعتباره السبيل الوحيد للتأكد من عدم وجود منتجات معيبة خلال وبعد عملية الإنتاج، ولكن ما يجب ذكره هنا هو أن أغلب المسؤولين في هذه المؤسسات لا يملكون معلومات كافية عن الطرق الإحصائية للفحص والرقابة، وهذا ما أثر بشكل واضح على محدودية استعمال الطرق الإحصائية في فحص وتدقيق مجمل النشاطات بهذه المؤسسات. حيث أن إتقان هذا الجانب وتعميم استعمالاته يعتبر من المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أكد عليه جميع رواد هذا المدخل دون استثناء. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه سمير أحمد حسن صالح من خلال الدراسة التي أجراها في الشركات الصناعية في مدينة عبد الله الثاني بن الحسين في الأردن.

8- اختبار الفرضية الفرعية الثامنة للفرضية الرئيسية الثانية:

- **فرضية العدم(H_0):** لا تهتم المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة بإقامة علاقات متميزة وطويلة الأجل مع الموردين.

- **الفرضية البديلة (H_1):** تهتم المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة بإقامة علاقات متميزة وطويلة الأجل مع الموردين.

وباستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(82): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرضية الفرعية الثامنة	3.514	0.733	3.508	0.514	0.002	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (T) للفرضية الفرعية الثامنة بلغت(3.508) عند مستوى دلالة (0.002) وهو أصغر من المستوى المقبول (0.05)، وهذا يعني أن مستوى تطبيق مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين كان في المتوسط أعلى من المستوى المفترض (03). ومن خلال مقارنة قيمة (T) الجدولية

عند درجة حرية (N−1=24) والتي بلغت (2.064) للفرضية الفرعية الثامنة مع قيمة (T) المحسوبة يتضح أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، أي أنه تم رفض الفرضية الفرعية الثامنة وقبول الفرضية البديلة، وبذلك فإن المؤسسات محل الدراسة تهتم بإقامة علاقات متميزة ومستمرة مع الموردين الذين تتعامل معهم بدرجة كبيرة ، ويمكن تأكيد هذه النتيجة من خلال قيمة الوسط الحسابي للفرضية الفرعية الثامنة والتي بلغت (3.514) بانحراف معياري (0.733)، وهي قيمة كبيرة وتقع ضمن الفئة [3.40−4.20]. وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تدرك وبدرجة كبيرة أهمية التأكيد على جودة المدخلات والمواد الأولية في تحقيق جودة المنتجات التي تقدمها لزبائنها وعلى هذا الأساس فإن المورد يعتبر شريك للمؤسسة في بناء الجودة، لذلك تشترط بعض المؤسسات وخاصة منها التي تنتمي إلى قطاعات النشاطات الإستراتيجية للدولة التعامل مع الموردين الذين يملكون شهادة الايزو 9001. وتتفق هذه النتيجة مع مع ما توصل إليه سمير أحمد حسن صالح من خلال الدراسة التي أجراها في الشركات الصناعية في مدينة عبد الله الثاني بن الحسين في الأردن.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

- **فرضية العدم(H_0)**: لا توجد معوقات تحد من جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بها.

- **الفرضية البديلة (H_1)**: توجد العديد من المعوقات التي تحد من جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بها.

وباستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(83): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT المحسوبة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرضية الرئيسية الثالثة	3.482	0.563	4.283	0.482	0.000	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (T) للفرضية الرئيسية الثالثة بلغت(4.283) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أصغر من المستوى المقبول (0.05)، وهذا يعني أن مستوى تأثير معوقات تطبيق إدارة

الجودة الشاملة كان في المتوسط أعلى من المستوى المفترض (03). ومن خلال مقارنة قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (N−1=24) والتي بلغت (2.064) للفرضية الرئيسية الثالثة مع قيمة (T) المحسوبة يتضح أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، أي أنه تم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة وقبول الفرضية البديلة، ومنه توجد العديد من المعوقات التي تؤثر بدرجة كبيرة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، ويمكن تأكيد هذه النتيجة من خلال قيمة الوسط الحسابي للفرضية الرئيسية الثالثة والتي بلغت (3.482) بانحراف معياري (0.563)، وهي قيمة كبيرة وتقع ضمن الفئة [3.40−4.20]. ويمكن الوقوف على طبيعة هذه المعوقات وأكثرها تأثيرا من خلال اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة ضمن العنصر الموالي:

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة:

- **فرضية العدم(H_0):** لا توجد معوقات مرتبطة بالمؤسسة تحد من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة.

- **الفرضية البديلة (H_1):** توجد معوقات مرتبطة بالمؤسسة تحد من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة.

وباستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(84): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT المحسوبة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرضية الفرعية الأولى	3.408	0.651	3.129	0.408	0.005	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (T) بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى قد بلغت(3.129) عند مستوى دلالة (0.005) وهو أصغر من المستوى المقبول (0.05) ومن خلال مقارنة قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (N−1=24) والتي بلغت (2.064) للفرضية الفرعية الأولى مع قيمة (T) المحسوبة يتضح أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، أي أنه تم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة، ومنه توجد العديد من المعوقات المرتبطة بالمؤسسة والتي تؤثر بدرجة كبيرة على نجاح تطبيق نظام

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، ويمكن تأكيد هذه النتيجة من خلال قيمة الوسط الحسابي للفرضية الفرعية الأولى والتي بلغت (3.408) بانحراف معياري (0.651) وهي قيمة كبيرة وتقع ضمن الفئة [3.40-4.20]. وتعزى هذه النتيجة إلى أن البيئة الداخلية للمؤسسات المدروسة مازالت غير مهيأة بعد للتطبيق الناجح لنظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك بسبب وجود جملة من النقائص والمعوقات تمثلت أساسا في مركزية اتخاذ القرارات ونقص أو عدم كفاية الموارد خاصة منها المالية والبشرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى أن البيئة الثقافية والتنظيمية السائدة في هذه المؤسسات لا تتناسب في مجملها مع متطلبات التطبيق.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة:

- **فرضية العدم(H_0):** لا توجد معوقات مرتبطة بالإدارة تحد من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة.

- **الفرضية البديلة (H_1):** توجد معوقات مرتبطة بالإدارة تحد من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة.

وباستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(85): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT المحسوبة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرضية الفرعية الثانية	3.340	0.580	2.929	0.340	0.007	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (T) بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية بلغت(2.929) عند مستوى دلالة (0.007) وهو أصغر من المستوى المقبول (0.05) ومن خلال مقارنة قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (N-1=24) والتي بلغت (2.064) للفرضية الفرعية الثانية مع قيمة (T) المحسوبة يتضح أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، أي أنه تم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة، ومنه توجد العديد من المعوقات المرتبطة بالإدارة والتي تؤثر بدرجة متوسطة على نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، ويمكن تأكيد هذه النتيجة من خلال قيمة الوسط الحسابي للفرضية الفرعية الثانية والتي بلغت (3.340) بانحراف معياري (0.580)، وهي قيمة متوسطة وتقع ضمن الفئة [2.60-3.40]. وتعزى هذه النتيجة إلى أن الجهود المبذولة من قبل الإدارات العليا في

المؤسسات محل الدراسة في إطار ترسيخ مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة مازلت بعيدة كل البعد عن ما هو مطلوب ويرجع ذلك إلى عدم اقتناع أصحاب القرار بجدوى هذا النظام ونقص الإيمان بفعاليته فمعظم المؤسسات مازالت تهتم بالإنتاج على حساب الجودة، كما أن أغلب المؤسسات التي تملك شهادة الجودة الايزو 9001 لا تتبع نظام إدارة الجودة الايزو 9001 لاعتقادها بعدم وجود منافسين لها في السوق، وقد كرست هذه العوامل أهم عائق لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والمتمثل في عدم التزام الإدارة العليا به ناهيك عن عوامل أخرى تتمثل في قلة البرامج التدريبية في هذا المجال وضعف عمليات الاتصال بين الإدارة والعاملين، ومقاومة التغيير في العمل من قبل بعض الإداريين في هذه المؤسسات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الباحثة من خلال الدراسة التي أجرتها في مركب المضاغط والرصصات.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة:

- **فرضية العدم(H_0):** لا توجد معوقات مرتبطة بالعاملين تحد من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة.

- **الفرضية البديلة (H_1):** توجد معوقات مرتبطة بالعاملين تحد من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة.

وباستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(86): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT المحسوبة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرضية الفرعية الثانية	3.790	0.840	4.682	0.790	0.000	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (T) بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة بلغت(4.682) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أصغر من المستوى المقبول (0.05) ومن خلال مقارنة قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (N-1=24) والتي بلغت (2.064) للفرضية الفرعية الثالثة مع قيمة (T) المحسوبة يتضح أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، أي أنه تم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد العديد من المعوقات المرتبطة بالعاملين والتي تؤثر بدرجة كبيرة على نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة ، ويمكن تأكيد هذه النتيجة من خلال قيمة الوسط الحسابي للفرضية الفرعية الثالثة والتي بلغت (3.790) بانحراف معياري (0.840)، وهي قيمة كبيرة وتقع

ضمن الفئة [3.40−4.20[. وهي نتيجة منطقية لعدم التزام الإدارات العليا في المؤسسات محل الدراسة بنظام إدارة الجودة الشاملة، فإذا كان هذا هو الحال بالنسبة لها فماذا ينتظر من العاملين فيها؟ والإجابة على هذا السؤال تبرز التأثير الكبير للمعوقات المتعلقة بالعاملين في تطبيق هذا النظام والتي ترجع بالدرجة الأولى إلى قلة معرفة العاملين بمضمون ومزايا تطبيقه نتيجة نقص الدورات التدريبية في هذا المجال وإن وجدت في بعض الأحيان فإن مضمونا يبقى عام ، وهذا بدوره أثر بدرجة كبيرة على عدم الحصول على مشاركة العاملين في جميع المستويات في برامج تحسين الجودة، ومقاوم التغيير في العمل من قبلهم.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

سيتم خلال هذا العنصر اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الرابعة للتأكد من وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات التنظيمية لهذه المؤسسات كما يلي:

- **فرضية العدم(H_0)**: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغيراتها التنظيمية (الحجم، العمر، الملكية، القطاع الصناعي، مدى ممارسة النشاط التصديري التوجه المستقبلي نحو التصدير، الحصول على شهادة الايزو 9001، التوجه المستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001 وجود مصلحة أو قسم للجودة) .

- **الفرضية البديلة (H_1)**: توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغيراتها التنظيمية(الحجم، العمر، الملكية، القطاع الصناعي، مدى ممارسة النشاط التصديري التوجه المستقبلي نحو التصدير، الحصول على شهادة الايزو 9001، التوجه المستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001، وجود مصلحة أو قسم للجودة).

وسيتم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال اختبار فرضياتها الفرعيةا ضمن العنصر الموالي:

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة:

- **فرضية العدم(H_0):** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الحجم

- **الفرضية البديلة (H_1):** توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى متغير الحجم.

وباستخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (87): نتائج اختبار التباين الأحادي لدالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير الحجم

الأجزاء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة	القرار
الجزء الثاني من الاستبيان	بين المجموعات	0.892	2	0.446	2.688	0.090	غير معنوي لاتوجد فروق
	داخل المجموعات	3.649	22	0.166			
	الكلي	4.541	24				
الجزء الثالث من الاستبيان	بين المجموعات	2.754	2	1.377	7.405	0.003	معنوي توجد فروق
	داخل المجموعات	4.091	22	0.186			
	الكلي	6.845	24				
الجزء الرابع من الاستبيان	بين المجموعات	1.185	2	0.593	2.026	0.156	غير معنوي لاتوجد فروق
	داخل المجموعات	6.435	22	0.293			
	الكلي	7.620	24				
الأجزاء مجتمعة	بين المجموعات	0.740	2	0.370	5.423	0.012	معنوي توجد فروق
	داخل المجموعات	1.502	22	0.068			
	الكلي	2.242	24				

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (F)المحسوبة باستخدام معيار حجم المؤسسة قد بلغت (5.423) عند مستوى دلالة (0.012) وهو أقل من (0.05)، أي أن الفرضية التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير حجم المؤسسة هي فرضية غير صحيحة تم رفضها، وهذا يعني أن درجة جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تختلف باختلاف متغير حجم المؤسسة. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه سمير أحمد حسن صالح

الذي توصل إلى عدم وجود اختلاف في مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة عبد الله الثاني بن الحسين باختلاف حجم الشركة.

وبالرجوع إلى نفس الجدول أعلاه يتضح أن:

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة بالنسبة للجزء الثاني من **الاستبيان** الخاص مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة، (2.688) عند مستوى دلالة (0.090) وهو أكبر من (0.05) وهذا يعني أنه لا توجد فروق في مستوى إدراك مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير حجم المؤسسة.

2- بلغت قيمة (F) المحسوبة بالنسبة للجزء الرابع من الاستبيان الخاص بمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة(2.026) عند مستوى دلالة (0.156) وهو أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في تأثير معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير حجم المؤسسة.

3- بلغت قيمة (F) المحسوبة بالنسبة للجزء الثالث من الاستبيان الخاص بالممارسات العملية لمتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (7.405) عند مستوى دلالة (0.003) وهو أقل من (0.05) وهذا يعني أنه توجد فروق في تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير حجم المؤسسة ويمكن توضيح اتجاه الفروق الدالة إحصائيا لمدى جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير حجم المؤسسة فيما يلي:

الجدول (88): تحليل نتائج اختبار (LSD) لاتجاه الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير الحجم

المتغير	الرقم	الفئات	اتجاه الفروق			
			1	2	3	4
حجم المؤسسة باستخدام معيار عدد العاملين	1	من 01 إلى 09				
	2	من 10 إلى 49			-0.32240*	
	3	من 50 إلى 250		0.32240*		0.51754*
	4	أكثر من 250			-0.51754*	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه:

- وجود فروق بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة لصالح المؤسسات المتوسطة، وهذا يعني أن درجة جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعا بالنسبة للمؤسسات المتوسطة أكثر منه في المؤسسات الصغيرة.

– وجود فروق بين المؤسسات المتوسطة والمؤسسات الكبيرة لصالح المؤسسات المتوسطة، وهذا يعني أن درجة جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعا بالنسبة للمؤسسات المتوسطة أكثر منه في المؤسسات الكبيرة الحجم.

وبالنظر إلى هذا التحليل يتضح أن المؤسسات الصناعية المتوسطة هي الأكثر جاهزية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والكبيرة الحجم.

الجدول (89): تحليل نتائج اختبار (LSD) لاتجاه الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير الحجم

المتغير	الرقم	الفئات	اتجاه الفروق			
			1	2	3	4
حجم المؤسسة باستخدام معيار عدد العاملين	1	من 01 إلى 09				
	2	من 10 إلى 49				0.59315*
	3	من 50 إلى 250				0.98012*
	4	أكثر من 250		-0.59315*	-0.98012*	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه:

– وجود فروق بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة لصالح المؤسسات الصغيرة، وهذا يعني أن درجة تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة في المؤسسات الصناعية الصغيرة أكثر من درجة تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الكبيرة.

– وجود فروق بين المؤسسات المتوسطة والمؤسسات الكبيرة لصالح المؤسسات المتوسطة، وهذا يعني أن درجة تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة في المؤسسات الصناعية المتوسطة أكثر من درجة تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الكبيرة.

من خلال هذا التحليل يتضح أن المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة هي أكثر المؤسسات تطبيقا لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة الحجم.

2– اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة:

– **فرضية العدم(H_0):** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الملكية

- **الفرضية البديلة (H_1):** توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى متغير الملكية.

وباستخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(90):اختبار (T) لعينتين مستقلتين لدالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير الملكية

الجزء	الملكية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
الجزء الثاني من الاستبيان	-عمومية -خاصة	10 15	3.900 4.091	0.555 0.332	-0.981	0.344	غير معنوي لا توجد فروق
الجزء الثالث من الاستبيان	-عمومية -خاصة	10 15	3.177 3.508	0.602 0.456	-1.566	0.131	غير معنوي لا توجد فروق
الجزء الرابع من الاستبيان	-عمومية -خاصة	10 15	3.753 3.302	0.489 0.550	2.095	0.047	معنوي توجد فروق
الأجزاء مجتمعة	-عمومية -خاصة	10 15	3.610 3.634	0.380 0.258	-0.189	0.852	غير معنوي لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (T) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير ملكية المؤسسة قد بلغت (0.189-) عند مستوى دلالة (0.852) وهو أكبر من (0.05) أي أن الفرضية التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير ملكية المؤسسة هي فرضية صحيحة تم قبولها وبالتالي وحسب نتائج التحليل فإن مستوى جاهزية المؤسسات الصناعية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لا يختلف باختلاف ملكية المؤسسة، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال الرجوع إلى قيم المتوسط الحسابي حيث بلغ بالنسبة للمؤسسات العمومية (3.610) وبالنسبة للمؤسسات الخاصة (3.634) وهما قيمتان متقاربتان.

وبالرجوع إلى نفس الجدول يتضح أن:

1- بلغت قيمة (T) بالنسبة للجزء الثاني من الاستبيان الخاص بمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة (0.981-) عند مستوى دلالة (0.344) وهو أكبر من (0.05) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة

احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في درجة إدراك المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لمختلف مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير ملكية المؤسسة.

2- بلغت قيمة (T) بالنسبة للجزء الثالث من الاستبيان الخاص بالممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة (1.566-) بمستوى دلالة (0.131) وهو أكبر من (0.05)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في درجة تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة تعزى إلى متغير ملكية المؤسسة.

3- بلغت قيمة (T) بالنسبة للجزء الرابع من الاستبيان الخاص بمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (2.095) بمستوى دلالة (0.047) وهو أقل من (0.05)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في درجة تأثير معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة تعزى إلى متغير ملكية المؤسسة، حيث يتضح أن درجة تأثير هذه المعوقات بالنسبة للمؤسسات العمومية كانت بمتوسط حسابي (3.753) وهو أكبر من درجة تأثير هذه المعوقات بالنسبة للمؤسسات الخاصة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.302).

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة:

- **فرضية العدم(H_0):** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير عمر المؤسسة.

- **الفرضية البديلة (H_1):** توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى متغير عمر المؤسسة.

وباستخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (91) نتائج اختبار التباين الأحادي لدالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير العمر

الأجزاء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة	القرار
الجزء الثاني من الاستبيان	بين المجموعات	1.090	2	0.545	3.472	0.049	معنوي توجد فروق
	داخل المجموعات	3.452	22	0.157			
	الكلي	4.541	24				
الجزء الثالث من الاستبيان	بين المجموعات	1.301	2	0.650	2.581	0.098	غير معنوي لا توجد فروق
	داخل المجموعات	5.544	22	2.252			
	الكلي	6.845	24				
الجزء الرابع من الاستبيان	بين المجموعات	0.176	2	0.088	0.260	0.774	غير معنوي لا توجد فروق
	داخل المجموعات	7.444	22	0.338			
	الكلي	7.620	24				
الأجزاء مجتمعة	بين المجموعات	0.347	2	0.173	2.013	0.157	غير معنوي لا توجد فروق
	داخل المجموعات	1.895	22	0.086			
	الكلي	2.242	24				

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بالنسبة لجميع أجزاء الاستبيان قد بلغت (2.013) عند مستوى دلالة (0.157) وهو أكبر من (0.05) أي أن الفرضية التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى متغير عمر المؤسسة هي فرضية صحيحة تم قبولها.

وبالرجوع إلى نفس الجدول يتضح أن:

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة بالنسبة للجزء الرابع من الاستبيان المتعلق بمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (0.260) عند مستوى دلالة (0.774) وهو أكبر من (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تأثير معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير عمر المؤسسة.

2- بلغت قيمة (F) المحسوبة بالنسبة للجزء الثالث من الاستبيان المتعلق بالممارسات العملية لمتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (2.581) عند مستوى دلالة (0.098) وهو أكبر من (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير عمر المؤسسة.

3- بلغت قيمة (F) المحسوبة بالنسبة للجزء الثاني من الاستبيان المتعلق بمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة (3.472) عند مستوى دلالة (0.049) وهو أقل من (0.05) وبالتالي توجد فروق في درجة إدراك أفراد مجتمع الدراسة لمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير عمر المؤسسة ويمكن توضيح اتجاه الفروق الدالة إحصائيا لمدى إدراك أفراد مجتمع الدراسة لمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير عمر المؤسسة في الجدول التالي:

الجدول (92): تحليل نتائج اختبار (LSD) لاتجاه الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير عمر المؤسسة

المتغير	الرقم	الفئات	اتجاه الفروق		
			1	2	3
عمر المؤسسة	1	05 سنوات فأقل		0.71250*	
	2	06 إلى 10 سنوات	-0.71250*		-0.77778*
	3	أكثر من 10 سنوات		0.77778*	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه:

- وجود فروق بين الفئة الأولى والثانية لعمر المؤسسة لصالح الفئة الأولى، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد مجتمع لدراسة لمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة كان مرتفعا بالنسبة للمؤسسات التي يقل عمرها عن 05 سنوات أكثر من المؤسسات التي يتراوح عمرها من 06 إلى 10 سنوات.

- وجود فروق بين الفئة الثالثة والثانية لعمر المؤسسة لصالح الفئة الثالثة، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد مجتمع الدراسة لمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة كان مرتفعا بالنسبة للمؤسسات التي يزيد عمرها عن 10سنوات أكثر من المؤسسات التي يتراوح عمرها من 06 إلى 10 سنوات.

من خلال هذا التحليل يتضح أن المؤسسات الصناعية الحديثة النشأة والمؤسسات القديمة هي الأكثر إلماما بمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

4-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة:

- **فرضية العدم(H_0):** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير القطاع الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة.

- **الفرضية البديلة (H_1):** توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى متغير القطاع الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة.

وباستخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (93): نتائج اختبار التباين الأحادي لدالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير القطاع الصناعي

الأجزاء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة	القرار
الجزء الثاني من الاستبيان	بين المجموعات	1.038	5	0.208	1.126	0.380	غير معنوي لا توجد فروق
	داخل المجموعات	3.503	19	0.184			
	الكلي	4.541	24				
الجزء الثالث من الاستبيان	بين المجموعات	2.335	5	0.467	1.967	0.130	غير معنوي لا توجد فروق
	داخل المجموعات	4.510	19	0.237			
	الكلي	6.845	24				
الجزء الرابع من الاستبيان	بين المجموعات	1.530	5	0.306	0.955	0.469	غير معنوي لا توجد فروق
	داخل المجموعات	6.090	19	0.321			
	الكلي	7.620	24				
الأجزاء مجتمعة	بين المجموعات	0.545	5	0.109	1.221	0.337	غير معنوي لا توجد فروق
	داخل المجموعات	1.697	19	0.089			
	الكلي	2.242	24				

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة بالنسبة لجميع أجزاء الاستبيان قد بلغت (1.221) عند مستوى دلالة (0.337) وهو أكبر من (0.05)، أي أن الفرضية التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة

احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى متغير القطاع الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة هي فرضية صحيحة تم قبولها، وبالتالي وحسب نتائج التحليل فإن مستوى جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لا يختلف باختلاف القطاع الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة.

وبالرجوع إلى نفس الجدول يمكننا ملاحظة مايلي:

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة بالنسبة للجزء الثاني من الاستبيان الخاص بمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة (1.126) عند مستوى دلالة (0.380) وهو أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في مستوى إدراك أفراد مجتمع الدراسة لمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة باختلاف القطاع الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة.

2- بلغت قيمة (F) المحسوبة بالنسبة للجزء الثالث من الاستبيان الخاص بالممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة (1.967) عند مستوى دلالة (0.130) وهو أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في مستوى تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة باختلاف القطاع الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة.

3- بلغت قيمة (F) المحسوبة بالنسبة للجزء الرابع من الاستبيان الخاص بمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (0.955) عند مستوى دلالة (0.469) وهو أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في درجة تأثير معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة باختلاف القطاع الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الرابعة:

- **فرضية العدم(H_0):** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير مدى ممارسة أو عدم ممارسة النشاط التصديري .

- **الفرضية البديلة (H_1):** توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى متغير مدى ممارسة أو عدم ممارسة النشاط التصديري .

وباستخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (94):اختبار (T) لعينتين مستقلتين لدالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير مدى ممارسة أو عدم ممارسة النشاط التصديري .

الجزء	الإجابة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
الجزء الثاني من الاستبيان	– نعم	8	3.750	0.517	-2.262	0.033	معنوي توجد فروق
	– لا	17	4.139	0.339			
الجزء الثالث من الاستبيان	– نعم	8	3.046	0.605	-2.302	0.031	معنوي توجد فروق
	– لا	17	3.531	0.432			
الجزء الرابع من الاستبيان	– نعم	8	3.716	0.497	1.457	0.159	غير معنوي لا توجد فروق
	–لا	17	3.372	0572			
الأجزاء مجتمعة	– نعم	8	3.504	0.336	-1.376	0.182	غير معنوي لا توجد فروق
	– لا	17	3.681	0.282			

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (T) المحسوبة لجميع أجزاء الاستبيان بلغت (1.376-) عند مستوى دلالة (0.182) وهو أكبر من (0.05)، أي أن الفرضية التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير مدى ممارسة أو عدم ممارسة النشاط التصديري هي فرضية صحيحة ومقبولة، بمعنى لا يوجد اختلاف بين المؤسسات سواء كانت مصدرة أو غير مصدرة في مستوى جاهزيتها لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وهذا ما تؤكده قيم المتوسط الحسابي حيث بلغ بالنسبة للمؤسسات المصدرة (3.504) وبالنسبة للمؤسسات غير المصدرة (3.681) وهما قيمتان متقاربتان.

وبالرجوع إلى نفس الجدول يتضح أن:

1- بلغت قيمة (T) المحسوبة بالنسبة للجزء الثاني من الاستبيان الخاص بمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة (2.262-) عند مستوى دلالة (0.033) وهو أقل من (0.05) وهذا يعني أنه توجد فروق في درجة إدراك أفراد مجتمع الدراسة لمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة، وذلك لصالح المؤسسات غير المصدرة

حيث بلغ المتوسط الحسابي بالنسبة لهذه المؤسسات (4.139) وهو أكبر من المتوسط الحسابي بالنسبة للمؤسسات المصدرة والذي بلغ (3.750).

2- بلغت قيمة (T) المحسوبة بالنسبة للجزء الثالث من الاستبيان الخاص بالممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة (2.302-) عند مستوى دلالة (0.031) وهو أقل من (0.05)، وهذا يعني أنه توجد فروق في درجة تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة وذلك لصالح المؤسسات غير المصدرة حيث بلغ المتوسط الحسابي بالنسبة لهذه المؤسسات (3.531) وهو أكبر من المتوسط الحسابي بالنسبة للمؤسسات المصدرة والذي بلغ (3.046).

3- بلغت قيمة (T) المحسوبة بالنسبة للجزء الرابع من الاستبيان الخاص بمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (1.457) عند مستوى دلالة (0.159) وهو أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في درجة تأثير معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات المصدرة والمؤسسات غير المصدرة.

6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الرابعة:

- **فرضية العدم(H_0):** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير التوجه المستقبلي نحو التصدير في حالة عدم ممارسة النشاط التصديري .

- **الفرضية البديلة (H_1):** توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى متغير التوجه المستقبلي نحو التصدير في حالة عدم ممارسة النشاط التصديري .

وباستخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(95):اختبار (T) لعينتين مستقلتين لدالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير التوجه المستقبلي نحو التصدير

الجزء	الإجابة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
الجزء الثاني من الاستبيان	- نعم	4	4.343	0.236	1.419	0.176	غير معنوي
	- لا	13	4.076	0.348			لا توجد فروق
الجزء الثالث من الاستبيان	- نعم	4	3.728	0.232	1.041	0.314	غير معنوي
	- لا	13	3.471	0.468			لا توجد فروق
الجزء الرابع من الاستبيان	- نعم	4	2.850	0.649	-2.369	0.032	معنوي توجد
	- لا	13	3.533	0.461			فروق
الأجزاء مجتمعة	- نعم	4	3.640	0.198	-0.319	0.754	غير معنوي
	- لا	13	3.693	0.310			لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (T) المحسوبة لجميع أجزاء الاستبيان بلغت(0.319-) عند مستوى دلالة (0.754) وهو أكبر من (0.05)، أي أن الفرضية التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير التوجه المستقبلي نحو التصدير في حالة عدم ممارسة النشاط التصديري هي فرضية صحيحة ومقبولة، بمعنى لا يوجد اختلاف بين المؤسسات سواء كانت لديها توجه مستقبلي نحو التصدير أو لا تملك توجه مستقبلي نحو التصدير في مستوى جاهزيتها لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تؤكده قيم المتوسط الحسابي حيث بلغ بالنسبة للمؤسسات التي لها توجه مستقبلي نحو التصدير (3.640) وبالنسبة للمؤسسات التي لا تملك توجه مستقبلي نحو التصدير (3.693) وهما قيمتان متقاربتان.

وبالرجوع إلى نفس الجدول يتضح أن:

1- بلغت قيمة (T) المحسوبة بالنسبة للجزء الثاني من الاستبيان الخاص بمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة (1.419) بمستوى دلالة (0.176) وهو أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في درجة إدراك مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات التي لها توجه مستقبلي نحو التصدير وتلك التي لا تملك توجه مستقبلي نحو التصدير.

2- بلغت قيمة (T) المحسوبة بالنسبة للجزء الثالث من الاستبيان الخاص بالممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة (1.041) عند مستوى دلالة (0.314) وهو أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في درجة تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات التي تملك توجه مستقبلي نحو التصدير وتلك التي لا تملك توجه مستقبلي نحو التصدير.

3- بلغت قيمة (T) المحسوبة بالنسبة للجزء الرابع من الاستبيان الخاص بمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (2.369-) عند مستوى دلالة (0.032) وهو أقل من (0.05)، وهذا يعني أنه توجد فروق في درجة تأثير معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وذلك لصالح المؤسسات التي لا تملك توجه مستقبلي نحو التصدير حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المؤسسات(3.533) وهو أكبر من المتوسط الحسابي بالنسبة للمؤسسات التي تملك توجه مستقبلي نحو التصدير والذي بلغ (2.850). ذلك لأن المؤسسات التي لها توجه مستقبلي نحو التصدير تحاول التخفيف من حواجز تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إلى أدنى حد ممكن.

7- اختبار الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية الرابعة:

- **فرضية العدم(H_0):** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير حصول أو عدم حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001 .

- **الفرضية البديلة (H_1):** توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير حصول أو عدم حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001 .

وباستخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (96):اختبار (T) لعينتين مستقلتين لدالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير حصول أو عدم حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001

الجزء	الإجابة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
الجزء الثاني من الاستبيان	- نعم	7	4.053	0.519	0.271	0.789	غير معنوي
	- لا	18	4.000	0.413			لا توجد فروق
الجزء الثالث من الاستبيان	- نعم	7	3.491	0.672	0.664	0.513	غير معنوي
	- لا	18	3.331	0.485			لا توجد فروق
الجزء الرابع من الاستبيان	- نعم	7	3.552	0.841	0.379	0.708	غير معنوي
	- لا	18	3.455	0.442			لا توجد فروق
الأجزاء مجتمعة	- نعم	7	3.699	0.393	0.753	0.459	غير معنوي
	- لا	18	3.595	0.272			لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (T) المحسوبة لجميع أجزاء الاستبيان بلغت(0.753) عند مستوى دلالة (0.459) وهو أكبر من (0.05)، أي أن الفرضية التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير حصول أو عدم حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001 هي فرضية صحيحة ومقبولة، بمعنى لا يوجد اختلاف بين المؤسسات سواء كانت حاصلة على شهادة الايزو 9001 أو لم تحصل على شهادة الايزو 9001 في مستوى جاهزيتها لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تؤكده قيم المتوسط الحسابي حيث بلغ بالنسبة للمؤسسات التي تحصلت على شهادة الايزو 9001 (3.695) وبلغ بالنسبة للمؤسسات التي لم تحصل على شهادة الايزو 9001 (3.595) وهما قيمتان متقاربتان.

وبالرجوع إلى نفس الجدول يتضح أن:

1- بلغت قيمة (T) المحسوبة بالنسبة للجزء الثاني من الاستبيان الخاص بمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة (0.271) عند مستوى دلالة (0.789) وهو أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في درجة إدراك مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 والمؤسسات التي لا تملك شهادة الايزو 9001، وهذا ما تؤكده قيم المتوسط الحسابي حيث بلغ بالنسبة

للمؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 (4.053) وبلغ بالنسبة للمؤسسات التي لم تحصل على شهادة الايزو 9001 (4.000) وهما قيمتان متقاربتان.

2- بلغت قيمة (T) المحسوبة بالنسبة للجزء الثالث من الاستبيان الخاص بالممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة (0.664) عند مستوى دلالة (0.513) وهو أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في درجة تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 والمؤسسات التي لا تملك شهادة الايزو 9001، وهذا ما تؤكده قيم المتوسط الحسابي حيث بلغ بالنسبة للمؤسسات التي تملك شهادة الايزو 9001 (3.491)، وبلغ بالنسبة للمؤسسات التي لا تملك شهادة الايزو 9001 (3.331) وهما قيمتان متقاربتان.

3- بلغت قيمة (T) المحسوبة بالنسبة للجزء الرابع من الاستبيان الخاص بمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (0.379) عند مستوى دلالة (0.708) وهو أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في درجة تأثير معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات التي تملك شهادة الايزو 9001 وتلك التي لا تملك شهادة الايزو 9001 وهذا ما تؤكده قيم المتوسط الحسابي حيث بلغ بالنسبة للمؤسسات التي تملك شهادة الايزو 9001 (3.552) وبلغ بالنسبة للمؤسسات التي لا تملك شهادة الايزو 9001 (3.455) وهما قيمتان متقاربتان.

8- اختبار الفرضية الفرعية الثامنة للفرضية الرئيسية الرابعة:

- **فرضية العدم(H_0):** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير التوجه المستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001.

- **الفرضية البديلة (H_1):** توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير التوجه المستقبلي للحصول على شهادة الايزو9001.

وباستخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(97):اختبار (T) لعينتين مستقلتين لدالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير التوجه المستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001

الجزء	الإجابة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
الجزء الثاني من الاستبيان	- نعم	10	3.925	0.475	-0.854	0.406	غير معنوي
	- لا	8	4.093	0.325			لا توجد فروق
الجزء الثالث من الاستبيان	- نعم	10	3.382	0.555	0.488	0.632	غير معنوي
	- لا	8	3.267	0.409			لا توجد فروق
الجزء الرابع من الاستبيان	- نعم	10	3.326	0.491	-1.423	0.174	غير معنوي
	- لا	8	3.616	0.333			لا توجد فروق
الأجزاء مجتمعة	- نعم	10	3.544	0.292	-0.881	0.391	غير معنوي
	- لا	8	3.659	0.248			لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (T) المحسوبة لجميع أجزاء الاستبيان بلغت (0.881-)عند مستوى دلالة (0.391) وهو أكبر من (0.05)، أي أن الفرضية التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير التوجه المستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001 هي فرضية صحيحة ومقبولة بمعنى لا يوجد اختلاف بين المؤسسات سواء كان لديها توجه مستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001 أو ليس لديها توجه مستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001 في مستوى جاهزيتها لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تؤكده قيم المتوسط الحسابي حيث بلغ بالنسبة للمؤسسات التي لديها توجه مستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001 (3.544) وبلغ بالنسبة للمؤسسات التي ليس لديها توجه مستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001 (3.659) وهما قيمتان متقاربتان.

وبالرجوع إلى نفس الجدول يتضح أن:

1- بلغت قيمة (T) المحسوبة بالنسبة للجزء الثاني من الاستبيان الخاص بمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة (0.854-) عند مستوى دلالة (0.406) وهو أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في درجة إدراك مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات التي لها توجه مستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001 والمؤسسات التي لا تملك توجه مستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001 وهذا

ما تؤكده قيم المتوسط الحسابي حيث بلغ بالنسبة للمؤسسات التي لها توجه مستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001 (3.925)، وبلغ بالنسبة للمؤسسات التي لا تملك توجه مستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001 (4.093) وهما قيمتان متقاربتان.

2- بلغت قيمة (T) المحسوبة بالنسبة للجزء الثالث من الاستبيان الخاص بالممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة (0.488) عند مستوى دلالة (0.632) وهو أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في درجة تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات التي ليس لها توجه مستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001، وهذا ما تؤكده قيم المتوسط الحسابي حيث بلغ بالنسبة للمؤسسات التي لها توجه مستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001 (3.382) وبلغ بالنسبة للمؤسسات التي ليس لديها توجه مستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001 (3.267) وهما قيمتان متقاربتان.

3- بلغت قيمة (T) المحسوبة بالنسبة للجزء الرابع من الاستبيان الخاص بمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (1.423-) عند مستوى دلالة (0.174) وهو أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في درجة تأثير معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات التي لها توجه مستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001 وتلك المؤسسات التي ليس لديها توجه مستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001، وهذا ما تؤكده قيم الوسط الحسابي حيث بلغ بالنسبة للمؤسسات التي لها توجه مستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001 (3.326) وبلغ بالنسبة للمؤسسات التي ليس لديها توجه مستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001 (3.616) وهما قيمتان متقاربتان.

9- اختبار الفرضية الفرعية التاسعة للفرضية الرئيسية الرابعة:

- **فرضية العدم(H_0):** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير وجود أو عدم وجود مصلحة أو قسم للجودة .

- **الفرضية البديلة (H_1):** توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير وجود أو عدم مصلحة أو قسم للجودة .

وباستخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(98):اختبار (T) لعينتين مستقلتين لدالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير وجود أو عدم وجود مصلحة أو قسم خاص بالجودة

الجزء	الإجابة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
الجزء الثاني من الاستبيان	– نعم	18	4.041	0.428	0.484	0.633	غير معنوي
	– لا	7	3.946	0.477			لا توجد فروق
الجزء الثالث من الاستبيان	– نعم	18	3.419	0.523	0.637	0.530	غير معنوي
	–لا	7	3.265	0.587			لا توجد فروق
الجزء الرابع من الاستبيان	– نعم	18	3.455	0.620	-0.379	0.708	غير معنوي
	– لا	7	3.552	0.415			لا توجد فروق
الأجزاء مجتمعة	– نعم	18	3.638	0.340	0.365	0.718	غير معنوي
	– لا	7	3.588	0.209			لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة (T) المحسوبة لجميع أجزاء الاستبيان بلغت (0.365) عند مستوى دلالة (0.718) وهو أكبر من (0.05)، أي أن الفرضية التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (بمستوى $\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير وجود أو عدم وجود مصلحة أو قسم خاص بالجودة هي فرضية صحيحة ومقبولة، بمعنى لا يوجد اختلاف بين المؤسسات سواء كانت لديها مصلحة أو قسم خاص بالجودة أو ليس لديها مصلحة أو قسم خاص بالجودة في مستوى جاهزيتها لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تؤكده قيم المتوسط الحسابي حيث بلغ بالنسبة للمؤسسات التي تملك مصلحة أو قسم خاص بالجودة (3.638) وبلغ بالنسبة للمؤسسات التي لا تملك مصلحة أو قسم خاص بالجودة (3.588) وهما قيمتان متقاربتان.

وبالرجوع إلى نفس الجدول يتضح أن:

1– بلغت قيمة (T) المحسوبة بالنسبة للجزء الثاني من الاستبيان الخاص بمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة (0.484)عند مستوى دلالة (0.633) وهو أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في درجة إدراك مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات التي تملك مصلحة أو قسم خاص بالجودة وتلك المؤسسات التي لا تملك مصلحة أو قسم خاص بالجودة، وهذا ما تؤكده قيم المتوسط الحسابي

حيث بلغ بالنسبة للمؤسسات التي تملك مصلحة أو قسم خاص بالجودة (4.041)، وبلغ بالنسبة للمؤسسات التي لا تملك مصلحة أو قسم خاص بالجودة (3.946) وهما قيمتان متقاربتان.

2- بلغت قيمة (T) المحسوبة بالنسبة للجزء الثالث من الاستبيان الخاص بالممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة (0.637) عند مستوى دلالة (0.530) وهو أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في درجة تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات التي تملك مصلحة أو قسم خاص بالجودة وتلك المؤسسات التي لا تملك مصلحة أو قسم خاص بالجودة، وهذا ما تؤكده قيم المتوسط الحسابي حيث بلغ بالنسبة للمؤسسات التي تملك مصلحة أو قسم خاص بالجودة (3.419) وبلغ بالنسبة للمؤسسات التي لا تملك مصلحة أو قسم خاص بالجودة (3.265) وهما قيمتان متقاربتان.

3- بلغت قيمة (T) المحسوبة بالنسبة للجزء الرابع من الاستبيان الخاص بمعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (0.365-) عند مستوى دلالة (0.708) وهو أكبر من(0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في درجة تأثير معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات التي تملك مصلحة أو قسم خاص بالجودة وتلك المؤسسات التي لا تملك مصلحة أو قسم خاص بالجودة، وهذا ما تؤكده قيم المتوسط الحسابي حيث بلغ بالنسبة للمؤسسات التي تملك مصلحة أو قسم خاص بالجودة (3.455) وبلغ بالنسبة للمؤسسات التي لا تملك مصلحة أو قسم خاص بالجودة (3.552) وهما قيمتان متقاربتان.

خلاصة:

لقد جاء هذا الفصل الخامس والأخير ضمن قالب تحليلي حاولت من خلاله الباحثة التحقق ميدانيا من مدى جاهزية المؤسسات الصناعية الجزائرية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بها بالتطبيق على مجتمع الدراسة المكون من المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة

وقد استهلت الباحثة هذا الفصل بعرض تفصيلي لطريقة ومنهجية الدراسة الميدانية من إجراءات أدوات أساليب، مجتمع الدراسة، ونموذج الدراسة الميدانية، بعدها تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة (وصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة ، وخصائص المؤسسات التي استجابت من مجتمع الدراسة ووصف متغيرات المتغير التابع في الدراسة)، ليتم اختتام هذا الفصل اختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية التي تم عرضها ضمن هذا الفصل.

وبهذا تكون الباحثة قد قامت بإسقاط مختلف المفاهيم النظرية التي تم التطرق إليها في الفصول السابقة بغية الوصول إلى أهم النتائج وتقديم بعض الاقتراحات المهمة التي إذا ما تم أخدها بعين الاعتبار من طرف المؤسسات محل الدراسة فإنها ستساهم في تحسين البيئة الثقافية والتنظيمية لاحتضان نظام إدارة الجودة الشاملة بها.

خاتمة

إن التطورات والتحولات السريعة والمتلاحقة التي شهدتها الاقتصاديات العالمية مند نهاية العشرية الأخيرة من القرن الماضي، والتي أسفرت عن عولمة الاقتصاد، من خلال تحرير الأسواق العالمية، وإزالة القيود والعراقيل لتسهيل عملية تبادل السلع والخدمات بين الدول، أصبحت مثار اهتمام الباحثين والدارسين ليس فقط من خلال حجم التجارة، وإنما أيضا في شدة المنافسة التي أصبحت تكتنف هذه الاقتصاديات، والتي أثرت بشكل مباشر على البيئة التنظيمية للمؤسسات بكل أشكالها. ولعل العنصر المثير للاهتمام في كل ذلك هو تطوير أداء المؤسسات العالمية اليوم، والتي ازدادت حدة المنافسة فيما بينها، وتعدت إلى أساليب تنافسية لم يعد معها البقاء إلا للأقوى، الذي يحسن تطبيق أساليب التخطيط، والإدارة بالشكل الذي يحقق له التميز.

ولتدعيم قدراتها التنافسية لجأت العديد من هذه المؤسسات إلى اعتماد الأساليب العلمية والحديثة في الإدارة، حتى تتمكن من الصمود في وجه المنافسة المحلية والعالمية، وفي ظل عولمة الأسواق، وانحسار مفهوم السوق المحلي، بعد أن اعتمد النظام التجاري العالمي في معظم الدول، ونزع الأساليب الحمائية التي كانت تستند عليها، أصبح من الضروري أن تدرك هذه المؤسسات بأن أفضل وسيلة لحمايتها هو اعتماد الأساليب العلمية والمعاصرة في إدارتها، ومنها تحديدا ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة.

ونظرا لانتشار أسلوب إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث، واتساع تطبيقه في جميع أنحاء العالم كان من الواجب علينا أن نفكر وبجدية تامة في مدى جاهزية المؤسسات الصناعية الجزائرية لتطبيقه.

ومن خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري لهذه الدراسة تم توضيح كيف يمكن تطبيق عناصر ومتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة بالشكل المطلوب، لتكون أحد أهم الأساليب التي تتمكن من خلالها المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. أما في الجانب التطبيقي منها فقد تم قياس مدى جاهزية المؤسسات الصناعية الجزائرية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة، والتي شكلت مجتمع الدراسة، باستخدام استبيان موجه لإطارات الإدارات العليا فيها. وبعد تحليل معطيات الدراسة واختبار فرضياتها سيتم فيما يلي تقديم أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وتقديم أهم الاقتراحات والتوصيات التي تعتبر ضرورية ومفيدة في هذا السياق، وفي الأخير سوف يتم اقتراح مواضيع لبحوث مستقبلية ضمن آفاق الدراسة من أجل استمرار البحث، والدراسة ضمن هذا الموضوع.

أولا: نتائج الدراسة

من خلال تحليل معطيات الدراسة الميدانية في محاولة للإجابة على إشكالية البحث والمتمثلة في مدى جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة واختبار فرضياتها يمكن استخلاص أهم النتائج المتوصل إليها على النحو التالي:

1- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

1-1- أظهرت نتائج التحليل أن أغلب إطارات الإدارات العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة تدرك وبدرجة كبيرة مختلف مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أن الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية محل الدراسة لا تدرك مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

1-2- يدرك إطارات الإدارات العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة مفاهيم الجودة بدرجة كبيرة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أن الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية محل الدراسة لا تدرك مفاهيم الجودة، ولكن ما يجب الشارة إليه هنا هو أن هذا المفهوم يقتصر بالدرجة الأولى على ضرورة تطابق المنتج مع مواصفات تصميمه.

1-3- يدرك إطارات الإدارات العليا في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة مختلف مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أن الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية محل الدراسة لا تدرك مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

2- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

2-1- أظهرت نتائج التحليل أن المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة تطبق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة لم ترقى إلى المستوى المطلوب، وبهذا لا يمكننا أن نجزم قطعا بصحة أو عدم صحة هذه الفرضية، وهذا ما تؤكده نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية حيث تم قبول بعض الفرضيات الفرعية ورفض البعض الآخر.

2-2- فيما يتعلق بمجال دعم واقتناع الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة، فقد أظهرت نتائج التحليل أنه يطبق بدرجة متوسطة لم ترقى إلى المستوى المطلوب بالنظر إلى أهميته ضمن المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث أفادت النتائج أن هناك عوامل بالغة الأهمية لم توليها إدارات هذه المؤسسات العناية الكافية التي أصبحت تشكل عقبات هامة تعيق التكفل الحسن لتحقيق هذا المسعى.

2-3- فيما يتعلق بمجال التركيز على الزبون فقد أظهرت نتائج التحليل أنه يطبق بدرجة متوسطة بعيدة عن المستوى المطلوب، ويرجع ذلك أساسا إلى غياب الفكر التسويقي والبحوث التسويقية في هذه المؤسسات.

2-4- فيما يتعلق بمجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات فقد أظهرت نتائج التحليل أنه غير مطبق على مستوى المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة، وبذلك فقد تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن المؤسسات الصناعية محل الدراسة لا تهتم بتطبيق مبدأ مشاركة العاملين لديها في اتخاذ القرارات، بالرغم من أن الدراسات النظرية في مجال إدارة الجودة الشاملة تؤكد على أهمية اعتبار هؤلاء الأفراد العاملون كعملاء داخليين لا يقلون أهمية عن العملاء الخارجيين للمؤسسة.

2-5- فيما يتعلق بمجال التدريب والتعليم المستمر فقد أظهرت نتائج التحليل أنه يطبق بدرجة متوسطة لم ترقى إلى المستوى المطلوب، خاصة وأن عنصر التدريب يعتبر الركن الأساسي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة والذي يتوقف عليه نجاح تطبيق باقي المتطلبات.

2-6- فيما يتعلق بمجال فرق العمل فقد أظهرت نتائج التحليل أنه غير مطبق على مستوى المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة، وبذلك فقد تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أن المؤسسات محل الدراسة لا تهتم بتشكيل فرق العمل لديها رغم ما له من أهمية في تكريس مبدأ العمل الجماعي الذي يعتبر أساس مدخل إدارة الجودة الشاملة حسب ما أكده كافة روادها.

2-7- فيما يتعلق بمجال التحسين المستمر للجودة فقد أظهرت نتائج التحليل أنه مطبق على مستوى المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة بدرجة كبيرة، وبذلك فقد تم نفي صحة الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أن المؤسسات محل الدراسة لا تطبق مبدأ التحسين المستمر للجودة وهذا يعتبر مؤشر إيجابي بالنسبة لهذه المؤسسات التي ترغب في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة مستقبلا.

2-8- فيما يتعلق بمجال استخدام نظم الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية، فقد أظهرت نتائج التحليل أنه مطبق على مستوى المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة بدرجة كبيرة، وبذلك فقد تم نفي صحة الفرضية الفرعي السابعة التي تنص على أن المؤسسات محل الدراسة لا تستخدم نظم الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية. وما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن عملية الرقابة على المنتجات تتم باستخدام الطرق التقليدية بدلا من الاعتماد على الأساليب الإحصائية الحديثة التي تعتبر أساس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وذلك بسبب عدم توفر المعرفة الكافية بكيفية تطبيقها من قبل المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة.

2-9- فيما يتعلق بمجال علاقة المؤسسة مع الموردين، فقد أظهرت نتائج التحليل أنه مطبق على مستوى المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة بدرجة كبيرة، وبذلك فقد تم نفي صحة الفرضية الفرعية الثامنة التي تنص على أن المؤسسات محل الدراسة لا تهتم بإقامة علاقات طويلة ومتميزة مع الموردين الذين تتعامل معهم، وبالتالي فإن هذه المؤسسات أصبحت تدرك أن الاهتمام بجودة المدخلات سيكون له تأثير مباشر على جودة المنتجات التي تقدمها لزبائنها.

3- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية

3-1- أظهرت نتائج التحليل أنه توجد العديد من المعوقات التي تؤثر بدرجة كبيرة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة، وبذلك فقد تم نفي صحة الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه لا توجد معوقات تحد من جاهزية المؤسسات الصناعية محل لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تحديد طبيعة هذه المعوقات وأيها أكثر تأثيرا من خلال عرض نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

3-2- فيما يتعلق بالمعوقات المرتبطة بالمؤسسة فقد أظهرت نتائج التحليل وجود العديد من المعوقات في هذا المجال والتي تؤثر بدرجة كبيرة على نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة، وبذلك فقد تم نفي صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على عدم وجود معوقات مرتبطة بالمؤسسة تحد من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، وقد تمثلت المعوقات الأكثر تأثيرا قي:

- مركزية اتخاذ القرارات.

- عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لدعم قضايا الجودة.

- نقص المؤهلات البشرية المدربة والمحفزة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

- الغياب شبه التام للبيئة الثقافية والتنظيمية المطلوبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة.

3-3- فيما يتعلق بالمعوقات المرتبطة بالإدارة فقد أظهرت نتائج التحليل وجود العديد من المعوقات في هذا المجال والتي تؤثر بدرجة متوسطة على نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة، وبذلك فقد تم نفي صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على عدم وجود

معوقات مرتبطة بالإدارة تحد من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، وقد تمثلت المعوقات الأكثر تأثيرا قي:

– عدم اقتناع أصحاب القرار بجدوى نظام إدارة الجودة الشاملة، ونقص الإيمان بفعاليته فمعظم المؤسسات محل الدراسة مازالت تهتم بالإنتاج على حساب الجودة.

– عدم وجود نظام فعال يتولى إيصال المعلومات والمعطيات لكافة العاملين في الوقت المناسب وهذا ما انعكس على ضعف عمليات الاتصال بين العمال والإدارة.

– الأساليب الدكتاتورية لبعض المدراء في تفويض صلاحياتهم.

– نقص برامج التدريب في مجال الجودة بالنسبة لإطارات الإدارة العليا، وإن وجدت فهي تقتصر على مجموعة منهم دون البعض الآخر.

3-4- فيما يتعلق بالمعوقات المرتبطة بالعاملين فقد أظهرت نتائج التحليل وجود العديد من المعوقات في هذا المجال، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة، وبذلك فقد تم نفي صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على عدم وجود معوقات مرتبطة بالعاملين تحد من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، وقد تمثلت المعوقات الأكثر تأثيرا في:

– إن غالبية العاملين في هذه المؤسسات لم يدركوا بعد مفهوم الجودة بالقدر الكافي، مما يكرس بقوة مقاومة التغيير لديهم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

– كما أن آراء واقتراحات العاملين لا تحظ بالاهتمام اللازم من قبل الإدارة العليا بهذه المؤسسات.

– ضعف عنصر التحفيز.

– غياب فكرة اعتبار العاملين عملاء داخليين يجب إرضائهم وكسب ولائهم من أذهان وتفكير المسؤولين بهذه المؤسسات.

– الغياب شبه التام للدورات التدريبية في مجال الجودة بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسات.

– كما أن أغلب القرارات إن لم نقل كلها يتم اتخاذها من طرف الإدارة العليا دون إشراك العاملين في ذلك.

4- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية

4-1- أظهرت نتائج التحليل وجود العديد من الفروقات الدالة إحصائيا في جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

4-2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الحجم، وقد تبين من خلال التحليل أن المؤسسات الصناعية المتوسطة هي الأكثر جاهزية لتطبيق هذا النظام.

4-3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الحجم، وقد تبين من خلال التحليل أن المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة هي الأكثر تطبيقا لهذه المتطلبات مقارنة بالمؤسسات الكبيرة الحجم.

4-4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير ملكية المؤسسة، وقد تبين من خلال التحليل أن درجة تأثير هذه المعوقات كانت مرتفعة بالنسبة للمؤسسات العمومية مقارنة بالمؤسسات الخاصة.

4-5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدراك المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير عمر المؤسسة، وقد تبين من خلال التحليل أن المؤسسات الحديثة النشأة والقديمة هي الأكثر إلماما بهذه المفاهيم.

4-6- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة تعزى إلى متغير القطاع الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة

4-7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدراك المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة لصالح المؤسسات غير المصدرة

4-8- وجود فروق في درجة تأثير معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير التوجه المستقبلي نحو التصدير حيث كانت درجة التأثير مرتفعة بالنسبة للمؤسسات التي لا تملك توجه مستقبلي نحو التصدير

4-9- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير حصول أو عدم حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001.

4-10- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير التوجه المستقبلي للحصول على شهادة الايزو 9001 في حالة عدم حصولها عل هذه الشهادة.

4-11- عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في مستوى جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير وجود أو عدم وجود وحدة أو قسم خاص بالجودة في المؤسسة.

من خلال ما تقدم يمكن القول أنه رغم إدراك إطارات الإدارة العليا في المؤسسات محل الدراسة مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة، ورغم وجود بعض المؤشرات التي تدل على تطبيق بعض متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة إلا أن النتائج المتوصل إليها تفيد محدودية جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق هذا النظام بسبب جملة من المعوقات التي سبق إبراز أهمها ضمن هذا التحليل، والتي حالت دون توفير أهم المتطلبات الأساسية لتحقيق هذا المسعى. كما تبين وجود فروق في مستوى جاهزية هذه المؤسسات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى بالدرجة الأول إلى حجم المؤسسة.

ثانيا: اقتراحات الدراسة

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة نقدم مجموعة من التوصيات يمكن أن تساهم في إثراء الدراسات النظرية والتطبيقية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، والتي بإمكانها مساعدة المؤسسات الصناعية بشكل عام والمؤسسات الصناعية محل الدراسة بشكل خاص نحو كيفية التطبيق الناجح لهذا المسعى، وذلك كما يلي:

1- زيادة التركيز والاهتمام من قبل المؤسسات الصناعية بالجانب البشري من إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال إعدادهم وتدريبهم بشكل مستمر لتطوير معارفهم، وتنمية قدراتهم، والتأثير في اتجاهاتهم نحو الاقتناع بضرورة التغيير الذي تتطلبه إدارة الجودة الشاملة، ويجب التأكيد على ضرورة أن يشمل التدريب جميع العاملين في المؤسسة، بحيث تركز على فهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة وآليات تطبيقها.

2- ضرورة اهتمام المؤسسات الصناعية بمبدأ تمكين العاملين، وإشراكهم في إعداد الخطط، واتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة مما يزيد من درجة التزامهم بتطبيقها، وكذلك تحفيزهم لخلق الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.

3- تهيئة الظروف المناسبة لنجاح فرق العمل في أداء مهامها، مع ضرورة غرس، وتنمية تطبيق أسلوب حلقات الجودة لتفعيل الاتصال الهادف، وتقوية روح العمل الجماعي لديهم، وتحفيزهم وتعزيز التعاون بينهم والتحلي بروح الفريق.

4- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يتسم بالمرونة في العمل من أجل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لما لها من أثر إيجابي على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسات.

5- تغيير أنماط القيادة السائدة حاليا في المؤسسات الصناعية القائمة على التسلط والمركزية في اتخاذ القرارات، وتوفير قيادات ذات توجه ديمقراطي، وتشجيعها على الانفتاح حتى يتمكن كل فرد من توظيف كل إمكاناته في خدمة مؤسسته، ويتحقق هذا من خلال الإصغاء للعامل، وفسح المجال أمامه للإدلاء بآرائه ومقترحاته فيما يتعلق بتحسين الجودة.

6- نوصي أيضا بضرورة وجود نظام معلومات فعال يستطيع أن يقدم تقارير وبيانات مفصلة عن مستوى توافق المنتجات المقدمة مع حاجات ورغبات العملاء، مما يسمح باستمرار جهود التحسين المستمر لبلوغ الجودة المستهدفة في منتجات المؤسسات الصناعية.

7- السعي أكثر نحو تعلم وإتقان الأساليب الإحصائية، والتحكم في استعمالها فيما يخص تدقيق مجمل نشاطات المؤسسة، وخاصة فيما يتعلق بحل المشكلات المتعلقة بالجودة.

8- ضرورة استمرار عملية التحسين المستمر للجودة للوصول إلى مستوى إدارة الجودة الشاملة، وعدم اكتفاء المؤسسات التي تحصلت على شهادة المطابقة الدولية الايزو 9001 للافتخار بها، وتعليقها في مكاتب المسؤولين بها.

9- وتجدر الإشارة في النهاية إلى أن هذه الدراسة تمثل مرحلة تمهيدية تسمح لكل مؤسسة صناعية ترغب في تطوير نظام إدارة الجودة بها نحو نظام إدارة الجودة الشاملة من تحديد وضعها الحالي مقارنة بمتطلبات نجاح تطبيق هذا النظام، وبالتالي وضع إستراتيجية للتغيير تأخذ في اعتبارها النتائج المتوصل إليها وإمكانات المؤسسة الداخلية، ويتعين على الإدارة العليا في هذه الحالة تجديد دعمها والتزامها تجاه أنظمة الجودة فيها.

ثالثا: آفاق الدراسة

عقب الانتهاء من هذا البحث الذي ناقشنا من خلاله مدى جاهزية المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بها، ونظرا لحداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة، والقيمة

البحثية المتميزة للعمل في هذا المجال، يتبين لنا العديد من المواضيع الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والميدانية ومن بينها:

1- إدارة التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة.

2- تقييم نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة

3- أثر تبني إستراتيجية الجودة في تحسين الموقف التنافسي.

4- إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء التسويقي .

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع، وفي دراسته بالشكل الذي يخدم الهدف المعد من أجله، على أن يكون له فرصة في المستقبل لتدارك النقائص من خلال بحوث أخرى إن شاء الله.

قائمة المراجع

أولا: قائمة المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1- إبراهيم الحداد عواطف، (2009): **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع الأردن.

2- أبو النصر مدحت، (2009): **المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما**، الدار العالمية، الجيزة مصر.

3- أتكنسون فيليب، (1996): **إدارة الجودة الشاملة: التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة**، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، جزء2، بيمك، مصر.

4- أحمد جودة محفوظ، (2009): **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

5- إسماعيل عمر محمد، (2000): **أساسيات الجودة في الإنتاج**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع القاهرة.

6- الدرادكة مأمون والشبلي طارق، (2002): **الجودة في المنظمات الحديثة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

7- الدوري زكريا، العزاوي نجم، خلف السكارنة بلال، شاكر العملة شفيق وعبد القادر محمد،(2010): **مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

8- السامرائي مهدي، (2007): **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، دار جرير للنشر، عمان، الأردن.

9- السلطي مأمون وإلياس سهيل، (1999): **دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو9000** الطبعة الأولى، دار الفكر المعاصر، دمشق.

10- السلمي علي، (2001): **إدارة التمييز**، الطبعة الأولى، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.

11- السلمي علي، (1995): **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.

12- السويدي محمد، (1986): **التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية والتجارب العالمية**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.

13- الشريف علي، (2002): **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية، مصر.

14- الشنواني صلاح، (1986): **الأصول العلمية للشراء والتخزين**، مؤسسة سنان الجامعية للنشر الإسكندرية.

15- العلاق بشير، (2008): **مبادئ الإدارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

16- العلي عبد الستار، (2010): **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

17- القزاز إسماعيل، (2009): **التطبيق العملي للمواصفة 2008: ISO 9001 مع ملحق الترجمة العربية للمواصفة**، الطبعة الأولى، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن.

18- أمين طرابيشي حيدر، (1999): **المرشد إلى طريق ISO 9000 وتطبيقاته**، الطبعة الأولى، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة.

19- باديرو أديجي، (1995): **الدليل الصناعي في الإيزو9000**، ترجمة فؤاد هلال، مراجعة محسن عاطف، دار الفكر للنشر والتوزيع، مصر.

20- بغول زهير، (نوفمبر 2011): **الإدارة المفهوم والوظائف**، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة.

21- بن أشنهو عبد اللطيف، (1982): **التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1982)** د م ج، الجزائر.

22- بن سعد عبد العزيز خالد، (1997): **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي**، مكتبة الملك فهد، الرياض، السعودية.

23- بن سعد عبد العزيز خالد، (1997): **إدارة الجودة الشاملة**، الكعيبان، الرياض، السعودية.

24- بهلول محمد بلقاسم حسن، (1999): **سياسة التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر**، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية.

25- بهلول محمد بلقاسم حسن، (1993): **الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية**، مطبعة دحلب.

26- بولحية بن بوخميس علي، (2000): **القواعد العامة لحماية المستهلك والمسؤولية المترتبة عنه في التشريع الجزائري**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.

27- جايلونسكي جوزيف، (1996): **إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الثاني من سلسلة إصدارات بيمك، القاهرة.

28- جبر العتيبي صبحي، (2005): **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، الطبعة الأولى، دار الحامد عمان.

29- جلدة بطرس، (2008): **أساليب اتخاذ القرارات الفعالة**، الطبعة الأولى الجامعة الأردنية، الأردن.

30- حجيم الطائي يوسف، فوزي العبادي محمد وفوزي العبادي هاشم، (2008): **إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.

31- حديـــد محمد موفق، (2001): **الإدارة: المبادئ، النظريـــــات والوظائف**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمـــــان، الأردن.

32- حربي حسن محمد، (1989): **علم المنظمة**: الأصول والتطور الكامل، دار الكتب للطباعة الموصل، العراق.

33- حريم حسين، (2010): **مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة** الطبعة الثانية، دار الحامد، عمان، الأردن.

34- حسين علي، (2008): **نظرية القرارات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

35- خليل موسى، (2005): **الإدارة المعاصرة: المبادئ والوظائف والممارسة**، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

36- دادي عدون ناصر وبابنات عبد الرحمان، (2008): **التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، دار المحمدي العامة.

37- دادي عدون ناصر، (1998): **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة الأولى، دار المحمدية، الجزائر.

38- رسلان الجيوشي محمد وجاد الله جميلة، (2008): **الإدارة علم وتطبيق**، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

39- رمضان زياد، مخامرة محسن، الدهان أميمة والشيخ سالم فؤاد، (2012): **المفاهيم الإدارية الحديثة** الطبعة الحادية عشر، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن.

40- زيدان سلمان، (2010): **إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل**، الجزء الثاني، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

41- سلامة عبد القادر محمود، (1976): **الضبط المتكامل لجودة الإنتاج**، دار غريب للطباعة، الكويت.

42- سيد مصطفى أحمد، (1997): **دليل المدير العربي إلى سلسلة الإيزو9000**، مراجعة عبد العزيز مخيمر، الطبعة الأولى، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

43- سيد مصطفى أحمد، (2005): **إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000**، الطبعة الأولى، المجلدالأول، مطبوعات جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر.

44- شمدت وارين وفانجا جيروم، (1997): **مدير الجودة الشاملة TQM: الدليل العملي للقادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، ومراجعة الأستاذ ناصر محمد العديلي، سلسلة آفاق للإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام.

45- صاحب أبو حمد آل علي رضا وكاظم الموسوي سنان، (2002): **الإدارة لمحات معاصرة**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.

46- صبحي أبو صالح محمد ومحمد عوض عدنان، (2012): **مقدمة في الإحصاء: مبادئ وتحليل باستخدام SPSS**، الطبعة السادسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

47- عبد العزيز حسن أمين، (2001): **إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

48- عبد العظيم حمدي، (2008): **المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

49- عبد الفتاح الصيرفي محمد، (2006): **مبادئ التنظيم والإدارة**، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

50- عبد الفتاح زين الدين فريد، (1996): **المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، دار الكتب، القاهرة.

51- عبد الله الطائي رعد و قدادة عيسى، (2008): **إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية**، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

52- عبد المجيد البرواري نزار وعبد الله باشيوة لحسن، (2011): **إدارة الجودة مدخل للتمييز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

53- عبد المجيد البلداوي عبد الحميد، **(2009): أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام SPSS**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

54- عبد النبي الطائي حميد، صاحب آل علي رضا وكاضم الموسوي سنان، (2003): **إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

55- عبد الوهاب العزاوي محمد، (2002): **أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000&ISO 9000** دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

56- عبد الوهاب العزاوي محمد، (2009): **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

57- عبود نجم نجم، (2004): **المدخل الياباني إلى إدارة العمليات**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

58- عبيدات محمد، أبو نصار محمد ومبيضين عقلة، (2006): **منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات**، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن.

59- علي المسعودي حيدر، **(2010): إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

60- غالب ياسين سعد، (2007): **الإدارة الدولية**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

61- قاسم القريوتي محمد، (2010): **نظرية المنظمة والتنظيم**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

62- قاسم داود اللامي غسان وشكرولي البياتي أميرة، (2008):**إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكزات معرفية وكمية**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

63- قنديلجي عامر، (2008): **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

64- كاظم حمود خضير، (2002): **إدارة الجودة وخدمة العملاء**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

65- كاظم حمود خضير، (2000): **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

66- كاظم حمود خضير ومنير الشيخ روان، (2010): **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

67- كاضم حمود خضير ونايف أبو تايه سلطان، (2001): **متطلبات التأهيل لشهادة الايزو 9000** مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع، عمان.

68- محمد البكري سونيا، (2002): **إدارة الجودة الكلية**، الدار الجامعية، مصر.

69- محمد الصوص نداء، (2007): **مدخل إلى علم الإدارة**، الطبعة الأولى، دار أجندين للنشر والتوزيع الرياض، السعودية.

70- محمد المرسي نبيل، (2002): **إستراتيجية الإنتاج والعمليات: مدخل إستراتيجي**، الدار الجامعية الجديدة.

71- محمد دره عمر، (2009): **مدخل إلى الإدارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

72- محمد دودين حمزة، (2010): **التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.

73- محمد عبد الباقي صلاح الدين، (2001): **قضايا إدارية معاصرة**، دون دار النشر، القاهرة.

74- محمد عبد العزيز سمير، (2000): **اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000 و10011: رؤية اقتصادية، فنية إدارية، أسس، تطبيقات، حالات**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.

75- نايف برنوطي سعاد، (2008): **الإدارة أساسيات إدارة الأعمال**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

76- نايف علوان قاسم، (2009): **إدارة الجودة ومتطلبات الايزو 9001:2000**، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

77- وصفي عقيلي عمر، (1997): **الإدارة أصول وأسس ومفاهيم**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

78- وصفي عقيلي عمر، (2001): **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

79- وصفي عقيلي عمر، (2009): **مدخل إلى المنهجية المتكاملـــــة لإدارة الجودة الشاملـــــة: وجهة نظر**، الطبعة الثانية، دار وائـــل للنشر والتوزيع، الأردن.

80- ويليامز ريتشارد، (1999): **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، ترجمة ونشر وتوزيع مكتبة جرير، الرياض.

81- ويليامز ريتشارد، (2004): **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة عبد الكريم عقيل، مكتبة جرير الرياض، السعودية

ب- الرسائل الجامعية

82- أحمد حسن صالح سمير، (2003): **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة: دراسة مقارنة بين الشركات الصناعية في مدينة عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية – عمان**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات، الجامعة الأردنية، عمان، الأدرن.

83- بريك الكثيري محمد، (2009): **مدى امكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد والتموين بالمديرية العامة للجوازات**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية.

84- بن عيشاوي أحمد، (2008): **إدارة الجودة الشاملة TQMفي المؤسسات الفندقية في الجزائر** أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

85- بوخلوة باديس، (2016): **أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك – قسم التكرير**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

86- بوشويط ابتسام، (2010/2009): **آلية تمويل برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة تحليلية لنتائج برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص: إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

87- بوطبخ ليلى، (2006): **إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو2000/9001: دراسة حالة مركب المضاغط والرصاصاتCCA**، مذكرة

ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، الجزائر.

88- بوغازي فريدة، (2015/2014): **استخدام تقنيات التنبؤ في اتخاذ القرار بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسات مجمع سوناطراك للمحروقات بسكيكدة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.

89- بومدين يوسف، (2006): **دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

90- ختيم محمد العيد، (2010/2009): **إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص: إستراتيجية ، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر.

91- ربيعي ميلود، (2007/2006): **تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية PIPEGAZ**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر.

92- روينة عبد السميع، (2004/2003): **تسيير المؤسسات التي تواجه صعوبات**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

93- زرزار العياشي، (2005/2004): **عرض وتقييم مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية: حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص: تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر.

94- سريع على باسردة توفيق، (2006): **تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثرها على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا.

95- شيلي إلهام، (2014/2013): **دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية : دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة**، مذكره ماجستير غير منشورة

في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.

96- عبد الرحيم داوود الخلايلة إيمان، (2010): **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: علم المكتبات والمعلومات، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.

97- غدير أحمد سليمة، **(2007): تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة تقييمية لبرنامج ميدا**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

98- غدير أحمد سليمة، (2017/2016): **متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر: دراسة حالة الجنوب الشرقي (ورقلة، الوادي، غرداية)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

99- محمد المغربي عبد السلام، (2002): **فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومعوقات التطبيق: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية الليبية التي تقع إدارتها الرئيسية بمدينة بنغازي**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم الإدارة والتنظيم بأكاديمية الدراسات العليا ببنغازي، بنغازي، ليبيا.

100- محمد شفيق راتب الناظر رولا ، (2004): **مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن:** دراسة تحليلية، مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، عمان،الأردن.

101- ملوك منصف، (2010/2009): **أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية: حالة المواصفة(2000) ISO 9000 دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير،تخصص: التقنيات الكمية في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

102- يحي برويقات عبد الكريم، (2003): **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: اقتصاد إنتاج، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة تلمسان، الجزائر.

103- يحي برويقات عبد الكريم، (2009): **إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

ت- المجلات والدوريات

104- أحمد محمد هيجان عبد الرحمان، (ديسمبر1994): **منهج عملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة** مجلة الإدارة العامة، المجلد34، العدد3، الرياض.

105- السالم مؤيد والعلاونة عمار، (2006): **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد02، العدد01، الجامعة الأردنية، الأردن.

106- الصمادي ماجد والخوالدة خليف، (تشرين الأول 2006): **تبني تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية بإمارة دبي**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد02، العدد 04، الجامعة الأردنية الأدرن.

107- بن موسى الخلف عبد الله، (1997): **ثالوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية**، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد01، الرياض.

108- خطيب خالد، (ماي2013): **مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين**: دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر مجلة الباحث الاقتصادي، العدد01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت1955 سكيكدة، الجزائر.

109- راشد العبادي مصطفى، (جانفي 2001): **إطار مفتوح لتشخيص مشكلة الجودة مع قياس وتقييم جدوى الاستثمار في مجالات تحسينها**، مجلة البحوث التجارية، مجلد23، العدد01، كلية التجارة بجامعة الزقازيق، مصر.

110- زيد الزعبي علي، (جوان 2008): **مجتمع المعلومات والمعرفة في العالم العربي: الواقع والآمال** مجلة العلوم الإنسانية، العدد 14، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر.

111- صادق حسن عبد الله حسن وعلي حبيب الأمير السيد، (2009): **نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة : دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين بجامعة البحرين**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة.

112- صالحي صالح، (2004): **أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير جامعة سطيف1، الجزائر.

113- طعامنة محمد، (آذار2001): **إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي**، مجلة أبحاث اليرموك المجلد34، العدد03، جامعة اليرموك، عمان.

114- عبد الحافظ عبد الفتاح نبيل، (ديسمبر 1995): **حلقات الرقابة على الجودة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي بسلطنة عمان**، مجلة الإداري السنة 17، العدد 63، جامعة اليرموك، عمان.

115- عبد الكريم سهام، (2011): **سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج "PMEII"**، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، الجزائر.

116- غدير أحمد سليمة، (2011): **تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة تقييمية لبرنامج ميدا**، مجلة الباحث، عدد09، جامعة ورقلة، الجزائر.

117- لزعر علي وبوعزيز ناصر، (جوان 2009): **تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورو متوسطية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الخامس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

118- مسغوني منى، (2012): **نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر** مجلة الباحث، عدد10، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

119- ميا علي، (2000): **إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في الجمهورية العربية السورية: دراسة تطبيقية على الشركات العامة لصناعة الألمنيوم والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في اللاذقية**، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد02، اللاذقية، سوريا.

120- يحياوي إلهام، (2009): **أثر تطبيق مدخل الجودة على الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 02، جامعة المسيلة الجزائر.

ث- الملتقيات والمؤتمرات

121- أحمد الخيرو صبحي، (2005): **إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح**، المؤتمر العلمي العالمي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي: 08 و09 مارس، جامعة ورقلة، الجزائر.

122- بابا عبد القادر، (2006): **مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية** الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17-18 أفريل، جامعة الشلف، الجزائر.

123- بن عيشاوي أحمد، (2005): **إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات،** الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 08 و09 مارس، المجلد الثاني، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

124- بوعتروس عبد الحق ودهان محمد، (2006): **تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات، يومي 21 و 22 نوفمبر جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

125- تشام فاروق وتشام كمال، (2006): **دور وأهمية التأهيل في رفع التنافسية للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة الجزائر-تونس-المغرب**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أفريل، إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقي،ا جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

126- حداد وليد، **إدارة الجودة بناءا على مواصفة المقاييس العالمية ISO 9001**، الدورة التدريبية العليا الرابعة المؤهلة للترفيع إلى الفئة الثانية لموظفي الفئة الثالثة من الفنيين، المعهد الوطني للإدارة، لبنان.

127- قوريش نصيرة، (2006): **آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر** الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أفريل، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.

128- نجار حياة وزغيب مليكة، (2003): **إشكالية تأهيل المؤسسات الاقتصادية بين العصرنة والعولمة: نظرة مستقبلية**، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، يومي 23/22 أفريل، جامعة ورقلة، الجزائر.

129- يحضية سملالي، (2003): **إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد يومي 22 و23 أفريل، جامعة ورقلة، الجزائر.

130- يحي برويقات عبد الكريم وبوطيبة فيصل، (2005): **توطين أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات**، الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، يومي 03-04 ماي، جامعة المسيلة، الجزائر.

ج- القوانين والمراسيم التنفيذية

131- القانون 88- 04 المؤرخ في 12 جانفي 1988، يعدل ويتمم القرار رقم 59/75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، **المتضمن القانون التجاري ويحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد02، الصادرة في 13 جانفي 1988.

132- القانون 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988، **المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، الصادرة في 13 جانفي 1988.

133- القانون 03/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988، **يتعلق بصناديق المساهمة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد02 الصادرة في 13 جانفي 1988.

134- المرسوم التنفيذي رقم 147/89 الصادر في 8 أوت1989، **المتعلق بإنشاء مركز جزائري لمراقبة النوعية والرزم (التغليف)** الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، الصادرة في 09 أوت 1989.

135- القانون 89-23 المؤرخ في 19 ديسمبر 1989 **المتعلق بالتقييس**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، الصادرة في 20 ديسمبر 1989.

136- الأمر 95-25 الصادر في 25 سبتمبر 1995، **المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد55، الصادرة في 27 سبتمبر 1995.

137- الأمر 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995، **المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد48، الصادرة في 3 سبتمبر 1995.

138- المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 21 فيفري1998، **يتضمن إنشاء المعهد الجزائري للتقييس وتحديد قانونه الأساسي**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 11، الصادرة في 01 مارس 1998.

139- القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، **المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، الصادرة في 15 ديسمبر 2001.

140- الأمر 01-04 المؤرخ في 20 أوت 2001، **المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخوصصتها**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد47، الصادرة في 22 أوت 2001.

141- المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002، **يتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد قانونه أأساسي**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 74، الصادرة في 13 نوفمبر سنة 2002.

142- المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي 2002، **يتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، الصادرة في 09 جانفي 2002.

143- المرسوم الرئاسي رقم 04-134 المؤرخ في 19 أفريل 2004، **المتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 27، الصادرة في 28 أفريل 2004.

144- المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 03 ماي 2005، **المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمها وتسييرها**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، الصادرة في 04 ماي 2005.

145- المرسوم التنفيذي رقم 05- 465 المؤرخ في 06 ديسمبر سنة 2005، **المتعلق بتقييم المطابقة** الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 80، الصادرة في 11 ديسمبر 2005.

146- المرسوم التنفيذي رقم 06-240، المؤرخ في 04 جويلية سنة 2006، **يحدد كيفيات سير حساب التخصص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 45، الصادرة بتاريخ 09 جويلية 2006.

147- القانون رقم 16-04 المؤرخ في 19 جوان 2016 يعدل ويتمم القانون رقم 04-04 المؤرخ في 23 جوان 2004، **المتعلق بالتقييس**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، الصادرة في 22 جوان 2016.

ح- مقالات من المواقع الإلكترونية

148- بوبكر محمد، **تقييم برنامجي تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعد من قبل وزارة الصناعة الجزائرية والمفوضية الأوروبية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، من الموقع الإلكتروني:www.asjp.cerist.dz، تاريخ الإطلاع 2018/01/07.

149- زرزار العياشي، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين ضرورة التأهيل وضغوط الانفتاح الاقتصادي**، من الموقع الإلكتروني: www. microfinance cegoteway.org، تاريخ الإطلاع 2018/01/07.

150- عناني ساسية، **سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وأثرها على تنافسيتها: دراسة تقييمية**، من الموقع الإلكتروني www.asjp.cerist.dz، تاريخ الاطلاع 2018/01/30.

151- منتديات طلاب الجزائر، **ظهور وتطور المؤسسة العمومية الجزائرية**، من الموقع الالكتروني: Centeruniversitair- d.forum-for-him.com تاريخ الاطلاع: 2013/12/01.

152- منتديات ستار تايمز، **واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة**، من الموقع الإلكتروني: www.startimes.com/f.aspx? تاريخ الاطلاع 2009/06/30.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الفرنسية

A - Les ouvrages

153- Akao Yoji, (1993) : **QFD: Prendre en compte les besoins du client dans la conception du produit,** AFNOR, Paris.

154- Belaiboud. M, (1995) : **de la survie à la croissance de l'entreprise**, opu, Alger.

155- Bernillon Alain et Cerutti Olivier, (2000) : **Implanter et Gérer la Qualité Totale**, management, édition d'Organisation, Paris.

156- Brilman Jean, (1998) : **les meilleures pratiques de management**, 2ème tirage, éd d'organisation, Paris.

157- Bussenault Chantal et Prêtet Martine, (1991) : **Organisation et gestion de l'entreprise**: exercices préparation au DECF, épreuve N° 3, librairie Vuibert, Compta- collection, Paris.

158- Charron Jean luc et Sépari Sabine , **Organisation et gestion de l'entreprise, manuel et application, cours complet, situation d'entreprise, application corrigées**, DECF, épreuve Nº 3, édition Dunod.

159- Chevalier Françoise, (1991) : **cercles de qualité et changement organisationnel,** Gestion, édition Economica, Paris.

160- Collignone Etienne et Wissler Michel,(1988) : **qualité et compétitivité des entreprises : du diagnostic au action de progrés**, 2éme édition, édition Economica Paris.

161- Daudin J. J et Tapiero C.S, (1996) : **les outils et le contrôle de la qualité** éd Economica, Paris.

162- Debboub.Y, (1999): **le nouveau mécanisme économique en Algérie**, OPU Alger.

163- Demeure Claude, (1999) : **Marketing,** 2éme édition, édition Dalloz, Paris.

164- Détrie Philipe, (2001) : **conduire une démarche qualité,** 2ème édition, édition d'Organisation, Paris.

165- Duret Daniel et Pillet Maurice, (2002) : **Qualité en production: de l'ISO 9000 à six sigma**, 2eme édition, édition d'Organisation, Paris.

166- Gratacap Anne, Médan Pierre, (2001) : **Management de la production: concepts, méthodes, cas**, édition Dunod Paris.

167- Hamalian Edgard et Ségot Jacques, (1996) : **la démarche qualité 15 entreprises témoignent**, AFNOR, Paris.

168- Ishihara .K, (1996): **Maîtriser la qualité : méthodologie de gestion** technique de gestion, édition Mare Nostrum.

169- Jaccou Pierre ,(1992) : **Au cœur du changement, une autre démarche de management de la qualité totale** édition Dunod, Paris.

170- Jambard Claude, (1995) : **l'assurance qualité :les normes Iso9000 en pratique**, éd Economico, Paris.

171- Jaques Segot et Christophe Gasquet, (2003) **: Assurer le passage à la norme ISO 9000 version 2000,** édition Afnor, Paris.

172- Kamiske Gerd.f et Peter Brauer Jörge , (1995) : **Management de la qualité de A a Z**, édition Masson, Paris.

173- Lamiri Abdelhak,(1993) : **Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché,** prestcom édition.

174- Maniak. R et autres, (1997) : **Marketing industriel**, édition Nathan, Paris.

175- Maricout Renand, (1993) : **les samouraïs de management, production, marketing, et finance au Japon** librairie Vuibert, Paris.

176- Marie Gogue Jean,(1997) : **Management de la qualité**, 2éme édition, édition Economica, Paris.

177- Multon. JL coordinateur avec la collaboration de Arthuad .J-F et Soroste A- S, (1994): **la qualité des produits alimentaire: politiques, incitation, gestion et contrôle**, collection science et technique Agro- Alimentaire, Sequal technique documentation, la voisier.

178- Noger Jean, (1991) : **Normalisation et certification des composants électroniques,** Edition Dunod, Paris.

179- Yves Gomez Pierre, (1994) : **Qualité et théories des conventions : Recherche en gestion,** édition Economica, Paris.

B - Les mémoires

180-- Nouiga Mohamed, (2003) : **la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel : essai de modélisation systémique et application a l'entreprise marocaine,** thèse de doctorat, école national supèrieure d'actes et métiers, centre d'enseignement et recherche, Paris.

C - Les revues et les périodiques

181- Clavier Jacques, (1997) : **Qualité et qualitique,** techniques de l'ingénieur traité l'entreprise industrielle A8750, Paris.

182- lamiri Abdelhak, (juillet 2003) **: la mise a niveau**, revue des sciences commerciales et de gestion, №2, école supérieur de commerce, Alger.

183- Marie Feulle Anne, (1996) : **Normalisation des plastiques,** A3503, VAM3 technique de l'ingénieur, traité plastique et composites, Paris.

184- Mathieu Stéphane**, normes qualité ISO 9000, version 2000** : AD 1740 technique de l'ingénieur, traité l'entreprise industrielle, Paris.

185- Sahri Fadila, (Décembre 1996) : **l'activité de normalisation : support de la qualité des produits et services,** Revue perspective, Nº 2, publication de URTOSO, université Bedji Mokhtar d'Annaba.

D - Les séminaires et les conférences

186- Bouzid Abdelali, (5janvier2005): **la qualité processus, démarche et management** , séminaire de haut niveau.

187- Khoudri Mohamed, (2011) : **programme national de la mise à niveau des PME**, Journée d'information : programme national de mise à niveau, le 25 septembre, Bordj bouArreridj, Alger.

188- Moussaoui Rachid, (2011): **Programme national de la mise à niveau des PME**, Journée d'information : programme national de mise à niveau, le 30juin, Mostaganem, Alger.

E - Les rapports et les guides

189- Dhaoui Mouhamed Lamine et Abassi Boualem, (2003) : **Restruction et mise a niveau d'entreprise : guide méthodologique**, ministère de l'industrie et ONUDI, Alger.

190-Direction de conseil et de la formation centre Est D'Annaba, (2004) : **Accompagnement à la mise en place d'un système de management de la qualité German,** formation 2éme cycle.

F- Les sites web

191- Casanova Gérard, Gestion de la qualité: **Qualité et organisation,** sur site d'internet **:** www.univ-nancy2.fr, consulté le 14/05/2003.
192- Nanterme Jean- François**, Gestion de la qualité: La certification,** Sur site d'iternet : http://www.univ-nancy2.fr , consulté le 14/05/2003.
193- Quesnel Sandrine **,Gestion de la qualité: Des outils pour la qualité**, Sur site d'iternet : www.univ-nancy$_2$.fr, consulté le 14/05/2003.
194- Projet de norme internationale ISO/DIS 9001:2007, P VIII. sus site d'internet www.iso.org/tc176/sc20, consulté le 15/11/2008
195- http://missmaha2.blogspat.com
196- ISO/ DIS 9001 :2015
197-http://www.mdipi.gov.dz/?

ثالثا: قائمة المراجع باللغة الإنجليزية

A – Books

198- Crosby Philip, (7979): **Quality is Free,** The Art of Quality Certain, McGraw-Hill Book company, New York.
199- Dilworth James. B, (1996): **Operation Management**, 2 nd edition, McGraw-Hill Book Company, New York.
200- Feigenbaum A.V, (1961): **Total Quality Control: Engineering and Management,** 3rd edition, McGraw-Hill Book Company, New York.
201-Kotler and Dubois, (2000): **marketing management,** 10th edition, public union, Paris, France.

B- Magazines and Researches

202- Barry Witcher,(1994): **The Adoption of Total Quality in Scotland**, The TQM Magazine, Vol 6, № 2.

203- Marker B, (2005): **The Implementation of TQ M in Poland**, Journal of operation & production Management, Vol 17, №7.

204- Shams–Ur Rahman, (2001): **A comparative Study of TQM practice and Organizational Performance of SME$_S$ With and Without ISO9000**

Certification, International Journal of Quality & Reliability Management,Vol 18 № 1.

205-Tari JJ, (2005): **Components of Successful Total Quality Management**, The TQM Magazine 17, University of ALicante, Spain.

قائمة الملاحق

الملحق (01): الاستبيــان باللغة العربية

جامعة باجي مختار – عنابة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: تسيير المؤسسات

استمارة موجهة لإطارات الإدارة العليا بالمؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة

سيدي / سيدتي تحية طيبة.....وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تعتبر جزء من مشروع أطروحة دكتوراه الموسومة بـ:(إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة مقارنة بين المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة سكيكدة)، آملين الإجابة على مجموعة الأسئلة التي تحتويها القائمة خدمة لأغراض البحث العلمي.

لذا نرجو من سيادتكم ملاحظة ما يلي قبل الإجابة:

1- قراءة فقرات الاستمارة بدقة وتمعن قبل الإجابة.

2- إن إجابتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ودقة الإجابة ستعزز من قيمة النتائج المستهدفة.

3- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود وليس على أساس ما ترونه صحيحا ومناسبا.

4- يرجى وضع علامة (X)في المربع المعني بالإجابة المناسبة لكل فقرة.

5- الرجاء الإجابة على جميع الأسئلة الواردة في الاستمارة دون استثناء.

ونذكركم مجددا بأن الإجابة على فقرات الاستمارة لن تستخدم سوى لأغراض الدراسة، شاكرين لكم مسبقا حسن تعاونكم معنا.

الباحثة: أ.بوطبخ ليلى
البريد الالكتروني:ab_leila2004@yahoo.fr

الجزء الأول: المعلومات الخاصة بالمؤسسة

1-عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال السنة ضمن جميع المستويات الإدارية:

☐ من 01 إلى 09 ☐ من 10 إلى 49

☐ من 50 إلى 250 ☐ أكثر من 250 عامل

2- ملكية المؤسسة:

☐ مؤسسة عمومية ☐ مؤسسة خاصة

3- تاريخ بداية عملية الإنتاج والتصنيع الفعلي لمنتجات المؤسسة:.....

4- القطاع الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة.....

5- هل المؤسسة تصدر منتجاتها إلى خارج السوق الجزائري؟:

☐ نعم ☐ لا

6- إذا كانت الإجابة بـ لا فهل هناك توجه من قبل إدارة المؤسسة نحو التصدير؟:

☐ نعم ☐ لا

7-هل تحصلت المؤسسة على شهادة الايزو 9001 ؟

☐ نعم ☐ لا

8-إذا كانت الإجابة بـ لا فهل هناك توجه من قبل إدارة المؤسسة للحصول على شهادة الايزو 9001 مستقبلا؟

☐ نعم ☐ لا

9-هل تملك المؤسسة مصلحة أو قسم خاص بالجودة؟:

☐ نعم ☐ لا

الجزء الثاني: مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة

رقم الفقرة	الفقرة	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
أولا	مفاهيم الجودة					
(1)	تدرك إدارة المؤسسة أن الجودة تعني تطابق المنتج مع مواصفات تصميمه.					
(2)	تدرك إدارة المؤسسة أن الجودة تعني توفر المنتج على خصائص تلبي احتياجات ورغبات الزبائن.					
(3)	تدرك إدارة المؤسسة أهمية السعر والجودة لتمييز المنتج عن منتجات المنافسة.					
(4)	تدرك إدارة المؤسسة ضرورة حصول الزبون على المنتج في الوقت المناسب .					
ثانيا	مفهوم إدارة الجودة الشاملة.					
(5)	تدرك إدارة المؤسسة أن نظام إدارة الجودة الشاملة يهتم بتحسين العمليات وتحقيق أفضل النتائج على حد سواء.					
(6)	تعتقد الإدارة أن نجاح تطبيق العمليات داخل المؤسسة هي مسؤولية الجميع.					
(7)	تؤمن الإدارة والعاملون بضرورة أداء الأعمال بدون أخطاء من المرة الأولى					
(8)	تعتقد الإدارة أن الجودة العالية تتحقق بمجرد حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001					

الجزء الثالث: الممارسات العملية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة

رقم الفقرة	الفقرة	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
أولا	اقتناع ودعم الإدارة العليا					
(1)	يوجد اقتناع ودعم من الإدارة العليا لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.					
(2)	تعتمد الإدارة العليا سياسة واضحة وأهداف محددة لتطبيق الجودة الشاملة.					
(3)	تبدل الإدارة جهودا لإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية وطريقة تفكير العاملين للعمل بما يحقق الجودة.					
(4)	يدرك كافة العاملين مفهوم الجودة (نشر ثقافة الجودة)					
(5)	تهتم المؤسسة بتوفير الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
(6)	تراقب الإدارة العليا وتتابع مسار تطبيق برامج الجودة للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية.					
(7)	تحث الإدارة العاملين على الالتزام بالجودة					
ثانيا	التركيز على الزبون					
(8)	تقوم المؤسسة بدراسة حاجات ورغبات الزبائن ومدى رضاهم عن المنتجات المقدمة لهم بشكل مستمر.					
(9)	تعمل المؤسسة على تصميم العمل بشكل يحقق رغبات الزبائن					
(10)	تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لجودة المنتجات المقدمة للمستهلكين.					
(11)	تأخذ المؤسسة بآراء الزبائن عند تطوير منتجات جديدة.					
(12)	تسجل شكاوى الزبائن وتقدم الحلول المناسبة لها.					
(13)	ينظر العاملون في المؤسسة إلى بعضهم البعض كعملاء داخليين					
ثالثا	مشاركة العاملين					
(14)	تهتم الإدارة بالعاملين في المؤسسة					
(15)	تشجع الإدارة العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.					
(16)	تطلب الإدارة من العاملين تقديم اقتراحاتهم لتحسين الجودة.					
(17)	يتم التعامل مع اقتراحات العاملين بجدية.					
(18)	يتم إيصال المعلومات للعاملين بصفة مستمرة ليتعرفوا على أهداف وانجازات برامج تحسين الجودة.					

(19)	تعمل الإدارة العليا على تشجيع الثقة والإبداع لدى العاملين.					
(20)	نادرا ما يجري المديرون لقاءات جماعية مع العاملين لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل وتحسين الجودة					
رابعا	**التدريب والتعليم المستمر**					
(21)	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على التقنيات الحديثة لتطوير الأداء وتحسين الجودة.					
(22)	تشمل عمليات التدريب جميع العاملين وفي جميع المستويات التنظيمية					
(23)	تعتقد الإدارة أن درجة كفاءة ونوعية التدريب لها تأثير كبير على جودة المنتج.					
(24)	تهدف البرامج التدريبية إلى منع وقوع الأخطاء والحصول على مستوى عال من الجودة.					
(25)	يتم مكافأة العاملين في المؤسسة عند تعلمهم مهارات جديدة.					
(26)	يتأثر قرار إشراك العاملين في الدورات التدريبية بتكلفة العملية التدريبية.					
(27)	طول فترة بعض الدورات التدريبية يضعف قرار الموافقة على المشاركة فيها.					
خامسا	**بناء فرق العمل**					
(28)	تعمل المؤسسة على تنمية روح العمل الجماعي والتعاون بين العاملين في مختلف الأقسام .					
(29)	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على أساليب العمل الجماعي.					
(30)	يشجع المديرون الأفراد الذين يتبادلون الأفكار والآراء فيما بينهم.					
(31)	يعمل جميع العاملين في المؤسسة بروح الفريق					
(32)	تمنح فرق العمل الصلاحيات والمرونة الكافية للتصرف وحل المشكلات.					
(33)	يوجد تحفيز ودعم لفرق العمل.					
(34)	فرق العمل متماسكة وتسعى إلى تحقيق أهداف الجودة					
سادسا	**التحسين المستمر**					
(35)	تحرص المؤسسة دائما على تطوير منتجاتها وتقديم منتجات جديدة					
(36)	تملك المؤسسة دائرة أو قسم خاص بالبحث والتطوير من أجل التحسين المستمر لمنتجاتها					
(37	تحرص المؤسسة باستمرار على اقتناء التكنولوجيا المطورة التي من شأنها زيادة مستوى جودة المنتج.					
(38)	تتخذ المؤسسة الاحتياطات اللازمة للوقاية من الوقوع في الأخطاء.					
(39)	تعمل المؤسسة على صيانة أجهزتها ومعداتها بشكل دوري.					

(40)	تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية بهدف تحسين الجودة					
سابعا	**استخدام نظم الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية**					
(41)	تستخدم المؤسسة الطرق الإحصائية للفحص والرقابة					
(42)	يملك المسؤولون عن الجودة في المؤسسة معلومات وافية عن الطرق الإحصائية					
(43)	تقوم المؤسسة بمراجعة وفحص كل أعمالها					
(44)	يوجد لدى المؤسسة قسم خاص بمراقبة جودة المنتج					
(45)	تأخذ عينات من الإنتاج أثناء عملية التصنيع للتأكد من مطابقته للمواصفات					
(46)	تأخذ عينات من المنتج النهائي للتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة.					
(47)	تقوم المؤسسة بتحليل العمليات والنتائج وشكاوى الزبائن بهدف التقليل من حالات عدم المطابقة.					
(48)	تحتفظ المؤسسة بسجلات (يدوية أو محوسبة) لتدوين نتائج الفحص والاختبار للاستفادة منها مستقبلا.					
(49)	تملك المؤسسة نظام معلومات واتصال فعال يمكن من جمع ونقل المعلومات في الوقت المناسب.					
(50)	تهتم المؤسسة بالمعلومات المتدفقة من قبل جميع الأطراف ا لتي تتعامل معها بما في ذلك العاملين فيها.					
ثامنا	**العلاقة مع الموردين**					
(51)	تعتمد المؤسسة على مجموعة من الموردين عند شراء احتياجاتها.					
(52)	تحتفظ المؤسسة بقاعدة بيانات متكاملة عن الموردين وجودة منتجاتهم.					
(53)	تعتمد المؤسسة في انتقاء الموردين على معيار الجودة.					
(54)	تهتم المؤسسة عند شراء مستلزماتها بالموردين الذين يقدمون أسعار منخفضة دون الاهتمام بالجودة.					
(55)	الموردون الذين تتعامل معهم المؤسسة لهم دور كبير في تطوير منتجاتها.					
(56)	تحرص المؤسسة على التعامل مع الموردين الحاصلين على شهادة تثبت جودة المواد المقدمة لها.					
(57)	تبذل المؤسسة جهودا كبيرة في إقامة علاقات طيبة ومستمرة مع الموردين.					

الجزء الرابع: معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

رقم الفقرة	الفقرة	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	عير موافق إطلاقا
أولا	معوقات متعلقة بالمؤسسة					
(1)	اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكون خارج المؤسسة					
(2)	مركزية اتخاذ القرارات					
(3)	نقص أو عدم كفاءة الموارد المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
(4)	ضعف أو عدم وجود أنظمة معلومات متطورة لدعم عملية اتخاذ القرار					
(5)	عدم تناسب الثقافة التنظيمية مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
ثانيا	معوقات متعلقة بالإدارة					
(6)	قلة معرفة المدراء بمضمون ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
(7)	قلة البرامج التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة					
(8)	عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.					
(9)	ضعف عمليات التنسيق والاتصال بين العاملين والإدارة.					
(10)	مقاومة التغيير في العمل من قبل الإداريين.					
(11)	عدم وجود قسم خاص بالجودة					
ثالثا	معوقات متعلقة بالعاملين					
(12)	قلة معرفة العاملين بمضمون ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
(13)	عمومية التدريب وتخلف أساليبه					
(14)	عدم الحصول على مشاركة العاملين في جميع المستويات.					
(15)	مقاومة التغيير في العمل من قبل العاملين.					
(16)	عوامل أخرى تذكر:.....					

الملحق (02) :الاستبيان باللغة الفرنسية

Sondage en langue française

Université Badji Mokhtar – Annaba-

Faculté des Sciences Economiques, et Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Spécialité : Gestion des Entreprises

Questionnaires Destiné Aux Cadres De l'administration Supérieur des Entreprises Industrielles De la Ville de Skikda

Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Nous sommes heureux de mettre entre vos mains cette fiche qui fait partie intégrante d'une thèse de doctorat intitulée : (la possibilité d'Application du système de management de la qualité totale dans l'Entreprise Industrielle algérienne, étude comparative entre les unités industrielles de la ville de skikda). Nous vous serons très reconnaissants de répondre à l'ensemble des questions qui vous serons soumise et qui participent à la concrétisation de la thèse.

Pour cela, nous vous prions de tenir compte des observations qui suivent avant de répondre :

1- Lecture attentive du questionnaire avant toute réponse.

2- Votre réponse servira uniquement l'intérêt de la recherche scientifique, la pertinence de la réponse renforcera la valeur des résultats escomptés.

3- Votre réponse devra se baser sur la réalité vécue et non sur une appréciation personnelle.

4- mettez le signe (X) dans la case correspondant à la réponse choisie.

5- prière de répondre à toutes les questions de cette étude, sans exception.

Nous tenons ainsi à vous rassurer que vos réponses resteront confidentielles et qu'elles ne seront utilisées que dans la perspective de cette étude, nous vous prions d'accepter nos remerciements anticipés pour précieuse collaboration.

La doctorante : boutebakh leila

ie : ab_leila2004@yahoo.fr

1ére partie: Renseignements sur l'entreprise

1-Personnel activant de façon continue durant l'année à tous les niveaux organisationnels :

☐ De 01 à 09 ☐ de 10 à49

☐ De 50 à250 ☐ plus de 250

2- Propriété de l'entreprise :

☐ Publique ☐ privée

3- Date de démarrage effectif de la production de l'entreprise :……

4- Domaine d'activité :……..

5-L'entreprise exporte –t- elle ses produits ?

☐ **Oui** ☐ **Non**

6- Si la réponse est Non, l'entreprise encourage-t- elle d'exporter ?

☐ **Oui** ☐ **Non**

7- l'entreprise a-t-elle obtenu un certificat de la qualité ISO 9001?

☐ **Oui** ☐ **Non**

8- Si la réponse est par non, est ce que l'entreprise a l'intention d'obtenir une certification de la qualité ISO 9001?

☐ **Oui** ☐ **Non**

9- l'entreprise possède-t-elle une direction ou une section qui s'occupe de la qualité ?

☐ **Oui** ☐ **Non**

2éme Partie : principes généraux de la qualité et de la gestion de la qualité totale

№ chapitre	Chapitre	Très convaincu	convaincu	Non assuré	Non convaincu	Non convaincu du tout
1 ère	**Approche de la qualité**					
(01)	l'entreprise a conscience que la qualité signifie la conformité du produit aux normes de sa conception.					
(02)	l'entreprise a conscience que la qualité signifie un produit renfermant des spécificités à même de satisfaire les attentes du client					
(03)	l'entreprise a conscience de l'importance du prix et de la qualité de son produit pour démarquer des produits concurrents					
(04)	l'entreprise a conscience que son produit tombe à pic entre les mains du client					
2éme	**Approche de la qualité Totale**					
(05)	l'entreprise a conscience que le système de la qualité totale s'intéresse à améliorer les opérations et à obtenir au même titre les meilleurs résultats					

(06)	l'entreprise croit que la réussite de l'application des opérations dans l'entreprise est la responsabilité de tous					
(07)	L'entreprise et le personnel sont persuadés de la nécessite d'un démarrage sans faute des travaux					
(08)	L'entreprise croit que la haute qualité se réalise dés l'obtention de la certification ISO 9000					

3éme Partie: application des exigences du système de management de la qualité totale

№ chapitre	**Chapitre**	**Très convaincu**	**convaincu**	**Non assuré**	**Non convaincu**	**Non convaincu du tout**
1 ère	**Acceptation et aide de l'administration supérieur**					
(01)	La direction est convaincue de l''application du système de la qualité totale					
(02)	La direction adopte une politique claire et des objectifs précis pour l'application de la qualité totale					
(03)	La direction déploie des efforts pour effectuer des changements dans la culture de l'organisation et dans la mentalité des acteurs pour réaliser la qualité.					
(04)	Tous les acteurs ont conscience de la notion de la qualité (diffusions de la culture de la qualité)					
(05)	L'entreprise s'emploie à fournir les compétences humaines à même de d'appliquer le système de la qualité totale					
(06)	La direction surveille et suit le parcours de l'application des programmes de la qualité pour atteindre les objectifs stratégiques					
(07)	La direction engage les acteurs à se conformer à la qualité					
2ème	**Le concentre sur le client**					
(08)	L'entreprise procède à l'étude des besoins et des attentes des clients et évalue leur niveau de satisfaction pour les produits offerts de façon continue.					
(09)	L'entreprise veille à planifier son travail de manière à satisfaire les attentes des clients					
(10)	L'entreprise s'emploie à l'amélioration continue de la qualité des produits qu'elle					

	offre aux consommateurs					
(11)	L'entreprise prend en considération les avis des clients lors de l'élaboration de nouveaux produits					
(12)	Les doléances des clients sont répertoriées et des réponses sont mises sur pied					
(13)	Les différents acteurs dans l'entreprise se considèrent comme des clients (collaborateurs) internes					
3éme	**Participation des employés**					
(14)	L'entreprise accorde tout son intérêt aux employés de l'entreprise					
(15)	L'entreprise encourage ses employés à la participation travailleurs à la prise de décision					
(16)	L'entreprise demande à ses employés de faire des propositions pour améliorer la qualité					
(17)	Les propositions des employés sont sérieusement pris en considération					
(18)	Les employés sont en permanence informés des objectifs et des réalisations des programmes pour l'amélioration de la qualité					
(19)	La direction s'emploie à encourager la confiance, et la créativité chez ses employés					
(20)	Il est rare que les directeurs dans l'entreprise fasse des réunions avec les employés pour débattre des questions du travail et de l'amélioration de la qualité					
4éme	**Stage et enseignement continue**					
(21)	L'entreprise s'emploie à initier ses employés aux techniques modernes pour améliorée les tâches et par suite la qualité					
(22)	Les opérations d'entrainement touche tous les employés à tous les niveaux organisationnels de l'entreprise					
(23)	La direction croit que le niveau de compétence et la qualité de la formation ont une grande influence sur la qualité de produit					
(24)	Les programmes de formation ont pour but de juguler les fautes et d'obtenir un haut niveau de qualité					
(25)	Les employés sont récompensés lorsqu'ils acquièrent des capacités nouvelles					
(26)	Le coût de la formation altère la décision de la participation des employés aux programmes de formation					

(27)	La longueur de certaines séances de formation affaiblit la décision d'y participer					
5éme	**Mettre sur pied des équipes de travail**					
(28)	L'entreprise s'emploie à promouvoir l'esprit d'équipe et la collaboration des employés dans toutes les sections					
(29)	L'entreprise procède à la formation des employés sur les moyens du travail d'équipe					
(30)	Les directeurs encouragent les personnes qui échangent les idées et les airs entre eux					
(31)	Tous les employés font du travail d'équipe					
(32)	On donne aux équipes de travaille les attributions et la flexibilité suffisantes pour agir et régler les problèmes					
(33)	Aide et émulation sont fournies aux groupes de travail					
(34)	Les équipes de travail sont homogènes et s'attachent à réaliser les objectifs de la qualité					
6éme	**l'amélioration continue**					
(35)	L'entreprise tient toujours à améliorer ses produits et à fournir des produits nouveaux					
(36)	L'entreprise possède une division ou un service qui s'occupe de la recherche et de la promotion pour l'amélioration continue de ses produits					
(37)	L'entreprise tient toujours à acquérir les technologies modernes à même d'augmenter le niveau de qualité du produit					
(38)	L'entreprise prend les précautions nécessaires pour éviter les erreurs					
(39)	L'entreprise veille à la maintenance de ses machines et de ses équipements de manière périodique					
(40)	L'entreprise s'appuie sur des moyens et des procédés scientifiques pour améliorer la qualité					
7éme	**Utilisation des systèmes de contrôles statistique et Rétroaction inverse**					
(41)	L'entreprise utilise les procédés statistiques pour étudier et contrôler					
(42)	Les responsables de la qualité dans l'entreprise maitrisent suffisamment les outils statistiques					
(43)	l'entreprise se charge de réviser et de revoir tous ses travaux					

(44)	L'entreprise possède un service dédié au contrôle de qualité du produit					
(45)	Des échantillons sont prélevés à toutes les étapes de production pour s'assurer de sa conformité aux normes					
(46)	Des échantillons sont prélevés du produit fini pour s'assurer de sa conformité aux normes requises.					
(47)	L'entreprise procède à l'analyse des opérations, des résultats et des réclamations de client dans le but de diminuer les cas de non-conformité					
(48)	L'entreprise tient des registres (manuscrits ou informatisés) pour noter les études et les testes utiles dans l'avenir					
(49)	L'entreprise possède un système d'information et de communication efficace qui permet la collecte et la diffusion des informations en temps voulu					
(50)	L'entreprise s'intéresse aux flux d'information émanant de touts les organismes avec lesquels elle est en contact y-compris ses employés					
8éme	**Rapport avec les fournisseurs**					
(51)	L'entreprise s'appuie sur un groupe d'importateurs pour l'achat des produits dont elle a besoin					
(52)	L'entreprise garde une base de donnés complète sur les importateurs et la qualité de leurs prestations					
(53)	L'entreprise s'appuie pour choisir ses importateurs sur le critère de la qualité					
(54)	Lors de l'achat de ses besoins l'entreprise opte pour les importateurs qui offrent des prix bas sans tenir compte de la qualité					
(55)	Les importateurs en contact avec l'entreprise jouet un grand rôle dans l'amélioration de ses produits					
(56)	L'entreprise se garde de travailler avec les importateurs prouvant la qualité des produits qu'ils lui fournissent					
(57)	L'entreprise déploie de grands efforts pour établir des relations bonnes et durables avec ses importateurs					

4éme Partie: les obstacles d'application du système de management de la qualité totale

№ chapitre	**Chapitre**	**Très convaincu**	**convaincu**	**Non assuré**	**Non convaincu**	**Non convaincu du tout**

1ére	**Obstacles liées à l'entreprise**					
(01)	La décision d'appliquer TQM est en dehors de l'entreprise					
(02)	Prise de décision centralisée					
(03)	Insuffisance ou inefficacité des ressources disponibles et nécessaires pour son application					
(04)	Faiblesse ou absence de systèmes d'information développés pour renforcer la prise de décision					
(05)	Non adéquation de la culture organisationnelle avec les besoins de l'application de système de la qualité totale					
2éme	**Obstacles liées à l'administration**					
(06)	Le peu de connaissance des directeurs du contenue et de l'intérêt de ce système					
(07)	Manque des programmes de formation dans le domaine de TQM					
(08)	Non respect de la direction de l'application du système de la qualité totale					
(09)	Faiblesse des actions de coordination et de communication entre les employés et la direction					
(10)	Le peu de connaissance des directeurs du contenue et de l'intérêt de ce système					
(11)	Résistance au changement dans le travail par les administrateurs					
3éme	**Obstacles liées aux employés**					
(12)	Le peu de connaissance des employés du contenue et de l'intérêt de ce système					
(13)	Banalisation de la formation et déclassement de ses outils					
(14)	Indisponibilité de la participation des employés à tous les niveaux					
(15)	Résistance au changement dans le travail par les employés					
(16)	D'autres facteur :…… ……					

الملحق(03): قائمة الأساتذة والخبراء المحكمين للاستبيان

الرقم	الرتبة/ الإسم واللقب	التخصص	الجامعة
01	أ.د/ كورتل فريد	تسويق	جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة
02	د/ سايبي سندرا	إدارة أعمال	جامعة منتوري– قسنطينة
03	د/ ميهوب سماح	اقتصاد	جامعةمنتوري– قسنطينة
04	د/ دهان محمد	اقتصاد	جامعةمنتوري– قسنطينة
05	د/ طيار أحسن	تسيير المؤسسات	جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة
06	د/ مقيمح صبري	تسيير المؤسسات	جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة