

جامعة سعد دحلب بالبليدة
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص : إدارة الأعمال

دور أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة

في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة VITA JUS -

من طرف

أم كلثوم بوزيان

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	أستاذ محاضر ، جامعة البليدة	ناصر مراد
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر ، جامعة البليدة	كشاد رابح
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر ، جامعة البليدة	منصوري الزين
عضوا مناقشا	أستاذ مكلف بالدروس ، جامعة البليدة	مسعداوي يوسف

البليدة ، جويلية 2008

ملخص

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد أهم المداخل الحديثة التي حظيت باهتمام واسع النطاق وأصبح التوجه نحو تطبيق هذا المدخل مطلباً لا غنى عنه في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة التي أصبح هاجسها الأول هو تحقيق رضا زبائنها ، فهذا المدخل فرض نفسه بقوة و لاقى قبولا عاما في معظم دول العالم حيث تم تطبيقه بنجاح في الكثير من المؤسسات و حققت من وراء ذلك تطورا كبيرا و أصبح علامة من علامات تميزها و كفاءتها الإنتاجية و هذا ما أثبتته التطبيق العملي له ، الأمر الذي يعكس أهمية هذه الفلسفة في تحقيق أداء متميز للمؤسسة و على جميع المستويات .

إن توفير متطلبات تطبيق هذا المدخل يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح التطبيق بداية من اقتناع والتزام الإدارة العليا و ما يتطلبه من تعديلات أو تغييرات على الثقافة التنظيمية ، لذا ظهرت مواصفات دولية خاصة بأنظمة إدارة فعالة متعلقة بالجودة أطلق عليها أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 ولقد سعت الكثير من المؤسسات عبر العالم لتوطين هذا النظام باعتباره مرحلة لتهيئة الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتأهيلها للبدء ببرنامج الجودة الشاملة من خلال إرساء ثقافة الجودة التي ينبغي تبنيها من طرف جميع العاملين في المؤسسة وفي مقدمتهم الإدارة العليا وذلك بتحويل أفكار الجودة إلى ثقافة تنظيمية في المؤسسة.

وبالرغم من التوجه إلى أنظمة الجودة في الدول المتقدمة ووجود العديد من المؤسسات العالمية التي تطبقها الآن إلا أن الأمر يختلف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث لم تدخل بعد دائرة التنفيذ الفعلي باستثناء التسابق نحو التأهل للحصول على مواصفة الإيزو فقط باعتبارها نهاية المطاف دون متابعة جدية لتطبيق هذه الأنظمة للاستفادة منها في إرساء ثقافة الجودة الشاملة بالإضافة إلى وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي توفير مستلزمات نجاح تطبيقها من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

وفي هذا الإطار تعد مؤسسة vita jus من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تحصلت على المواصفة المعدلة الإيزو 9001 إصدار 2000 و التي تضمنت بعض جوانب ثقافة الجودة الشاملة ويبقى توعية و تحسيس العمال بأهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة هو المطلب الرئيسي لنجاح هذا البرنامج في المؤسسة .

شكر

اللهم لك حمدا كثيرا فأنت وحدك سبحانه ربنا الذي منحتني القوة و الصبر الكافيين لانجاز هذا العمل و لا

يسعني إثر إنهاء هذا العمل إلا أن أتوجه بخالص الشكر و أسمى عبارات التقدير إلى :

الأستاذ المشرف كشاد رابح على توجيهاته القيمة و نصائحه البناءة

و أشكره على صبره و حسن معاملته طول مدة إنجاز هذه المذكرة .

كما أرفع عبارات الشكر و العرفان إلى الأساتذة الكرام الذين ساعدوني في هذه المذكرة

و أخص بالذكر : عياش قويدر " جامعة الأغواط " ، سبخاوي محمد "المركز الجامعي بالجلفة" .

وأشكر كل عمال و أساتذة" المركز الجامعي زيان عاشور بالجلفة" على دعمهم المعنوي

و خاصة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية ، بالإضافة إلى عمال و أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

و علوم التسيير بجامعة سعد دحلب بالبليدة .

كما لا أنسى أن أتقدم بفائق الشكر إلى إطارات مؤسسة VITA JUS على تعاونهم

و أذكر منهم : بوعبة محمد ، عبد العزيز عادل ، بن سراج نور الدين .

و في الأخير لا يفوتني أن أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد .

إهداء

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وكان لي درع أمان أحتمي به في نائبات الزمان وتحمل

عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمان ، إلى من رآني له أملا و رأيته لي قدوة

إلى أبي العزيز حفظه الله و أطال في عمره ...

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها و التي غمرتني بعطفها و حنانها و أنارت لي درب حياتي بحبها ، إلى

التي لم تبخل علي يوما بنصيحة أو دعوة سالحة ، إلى الصدر الحنون

أمي الغالية حفظها الله أطال في عمرها ...

إلى من عشت و تربييت معهم إخوتي : محمد الأمين ، سعاد ، سمية ، روميساء ، علي عبد الرحمان .

إلى العائلة التي احتضنتني بعطفها و حنانها في البليدة خالتي الغالية أنفال و زوجها المحترم والأولاد .

إلى جميع الأهل و الأقارب كل باسمه ...

إلى كل طلبة الماجستير دفعة 2008 في جميع التخصصات .

إلى روح فقيد الدفعة الزميل الراحل بوعمرة رضا .

إلى كل من جمعتني بهم أواصر الحب في الله ...

. إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي .

قائمة الأشكال

الرقم	الصفحة
01	دائرة Deming 21
02	نموذج نظام إدارة الجودة المرتكز على العمليات 45
03	الإيزو 9000 سنة 1994 جودة مطابقة من الوعود إلى التسليم. 51
04	هيكل معايير الإيزو 9000 إصدار 1994 53
05	مواصفة الإيزو 9000 إصدار 2000 56
06	الإيزو 9000 سنة 2000: جودة ، رضا ، من الآمال إلى الرضا 58
07	علاقة التكامل بين نظام الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة 60
08	خصائص ثقافة المؤسسة 66
09	أهمية ثقافة المؤسسة 68
10	وظائف ثقافة المؤسسة 69
11	أنواع ثقافة المؤسسة 72
12	موقع ثقافة الجودة في المؤسسة 77
13	خطوات بناء الثقافة الجديدة في المؤسسة 84
14	الهيكل التنظيمي لمؤسسة VITA JUS 117
15	توزيع الإطارات حسب المستوى التعليمي 134
16	توزيع الإطارات حسب سنوات الخبرة 135
17	توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي 151
18	توزيع العمال حسب السن 152
19	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي 153
20	توزيع العمال حسب سنوات الخبرة 154

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة
02	وضع المؤسسات قبل و بعد تطبيق مواصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000
03	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000
04	التوزيع الفئات العمالية لمؤسسة VITA JUS
05	تطور النشاط الإنتاجي لـ VITA JUS
06	توزيع الإطارات حسب المستوى التعليمي
07	توزيع الإطارات حسب سنوات الخبرة
08	إدراك مفهوم أنظمة الإيزو لدى إطارات المؤسسة
09	سبب لجوء المؤسسة لأنظمة الإيزو لدى إطارات المؤسسة
10	الهدف من تطبيق أنظمة الإيزو في المؤسسة لدى إطارات المؤسسة
11	مسؤولية تطبيق أنظمة الإيزو لدى الإطارات
12	مفهوم الجودة الشاملة لدى إطارات المؤسسة
13	مدى وجود سياسة الجودة في المؤسسة
14	تحديد الجهة التي تضع سياسة الجودة
15	تحديد طبيعة العمل في المؤسسة لدى الإطارات
16	التدريب في المؤسسة
17	الدورات التدريبية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للإطارات
18	مدى تواجد التحسين المستمر للجودة في المؤسسة
19	مدى وجود تحفيزات لتطوير ثقافة الجودة بالنسبة للإطارات
20	موقف الإطارات من ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة
21	نظرة إستراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
22	مدى نجاح المؤسسة في تطبيق نظام الإيزو بالنسبة للإطارات

148	العلاقة بين سبب اللجوء إلى نظام الجودة و مدى نجاح تطبيق هذا النظام	23
149	العلاقة بين الهدف من تطبيق نظام الإيزو و مدى نجاح تطبيق هذا النظام	24
150	العلاقة بين سبب اللجوء لتطبيق نظام الإيزو و الرأي من الجودة	25
151	توزيع العمال حسب السن	26
152	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	27
153	توزيع العمال حسب سنوات الخبرة	28
155	مدى إدراك مفهوم نظام الجودة لدى عمال المؤسسة	29
156	الهدف من تطبيق نظام الجودة لدى عمال المؤسسة	30
156	مسؤولية تطبيق نظام الجودة لدى عمال المؤسسة	31
157	تحديد طبيعة العمل في المؤسسة لدى العمال	32
158	موقف العمال من مدى مشاركتهم في قرارات المؤسسة	33
159	مدى الاستفادة من التدريب بالنسبة للعمال	34
160	عدد الدورات التدريبية بالنسبة للعمال	35
160	مجالات التدريب في المؤسسة بالنسبة للعمال	36
161	الالتزام بالتعليمات و الأوامر المتعلقة بالجودة في المؤسسة لدى العمال	37
161	رأي العمال في التعليمات و الأوامر المتعلقة بالجودة في المؤسسة	38
162	مدى شعور العمال بأهمية العمل و حق المشاركة في التحسين المستمر للأداء	39
162	موقف العمال من السياسة المتبعة في المؤسسة تجاه الجودة الشاملة	40
163	مدى تقديم الحوافز لتطوير الجودة بالنسبة للعمال	41
163	نوعية الحوافز المقدمة بالنسبة للعمال	42
164	مدى إعلام العمال بالتغييرات في المؤسسة	43
165	مفهوم نظام الجودة و المستوى التعليمي لدى الإطارات	44
165	مفهوم نظام الجودة و سنوات الخبرة لدى الإطارات	45
166	مفهوم نظام الجودة و المستوى التعليمي لدى العمال	46
166	مفهوم نظام الجودة و سنوات الخبرة لدى العمال	47
167	الهدف من تطبيق نظام الجودة و المستوى التعليمي لدى الإطارات	48
167	الهدف من تطبيق نظام الجودة و سنوات الخبرة لدى الإطارات	49
168	الهدف من تطبيق نظام الجودة و المستوى التعليمي لدى العمال	50
168	الهدف من تطبيق نظام الجودة و سنوات الخبرة لدى العمال	51
169	مسؤولية تطبيق نظام الجودة و المستوى التعليمي لدى الإطارات	52

169	مسؤولية تطبيق نظام الجودة و سنوات الخبرة لدى الإطارات	53
169	مسؤولية تطبيق نظام الجودة و المستوى التعليمي لدى العمال	54
170	مسؤولية تطبيق نظام الجودة و سنوات الخبرة لدى العمال	55
170	طبيعة العمل في المؤسسة و المستوى التعليمي للإطارات	56
171	طبيعة العمل في المؤسسة و سنوات الخبرة للإطارات	57
171	طبيعة العمل في المؤسسة و المستوى التعليمي للعمال	58
171	طبيعة العمل في المؤسسة و سنوات الخبرة للعمال	59
172	التدريب في المؤسسة و المستوى التعليمي للإطارات	60
172	التدريب في المؤسسة و سنوات الخبرة للإطارات	61
173	التدريب في المؤسسة و المستوى التعليمي للعمال	62
173	التدريب في المؤسسة و سنوات الخبرة للعمال	63
174	الحوافز المقدمة لتطوير الجودة و المستوى التعليمي للإطارات	64
174	الحوافز المقدمة لتطوير الجودة و سنوات الخبرة للإطارات	65
174	الحوافز المقدمة لتطوير الجودة و المستوى التعليمي للعمال	66
175	الحوافز المقدمة لتطوير الجودة و سنوات الخبرة للعمال	67

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول و الأشكال

الفهرس

10	مقدمة
15	1. مبادئ و أسس إدارة الجودة الشاملة
15	1.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
16	1.1.1 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
20	2.1.1 الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة
24	3.1.1 تعاريف إدارة الجودة الشاملة و أهميتها
28	2.1 أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
28	1.2.1 مبادئ وعناصر إدارة الجودة الشاملة
30	2.2.1 مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
32	3.2.1 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة و انعكاساتها
37	3.1 أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000
37	1.3.1 نشأة و تطور أنظمة إدارة الجودة
41	2.3.1 مبادئ أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000
43	3.3.1 أساسيات تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المؤسسة
50	4.1 أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة
50	1.4.1 سلسلة مواصفات الإيزو 9000 إصدار 1994
54	2.4.1 سلسلة مواصفات الإيزو 9000 إصدار 2000

58	3.4.1. العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة
63	2. أهمية أنظمة الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة
63	1.2. خصوصيات ثقافة المؤسسة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة
64	1.1.2. مفهوم ثقافة المؤسسة
69	2.1.2. تكوين ثقافة المؤسسة و أنواعها
74	3.1.2. أهمية ثقافة المؤسسة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة
76	2.2. أساسيات ثقافة الجودة
76	1.2.2. مفهوم ثقافة الجودة
79	2.2.2. تقنيات ثقافة الجودة و العوامل المؤثرة فيها
83	3.2.2. بناء ثقافة الجودة في المؤسسة
88	3.2. أبعاد و مؤشرات قياس ثقافة الجودة الشاملة
88	1.3.2. قيم ثقافة الجودة الشاملة
94	2.3.2. أبعاد ثقافة الجودة الشاملة
102	3.3.2. مؤشرات قياس ثقافة الجودة الشاملة
104	4.2. أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 و ثقافة الجودة الشاملة
104	1.4.2. بعض جوانب ثقافة الجودة في المواصفة المعدلة
107	2.4.2. تطبيق أنظمة الإيزو و دورها في إرساء ثقافة الجودة الشاملة
113	3. دراسة دور أنظمة الإيزو في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسة VITA JUS
113	1.3. تقديم عام للمؤسسة وواقع نظام الجودة بها
114	1.1.3. التعريف بالمؤسسة
119	2.1.3. تجربة المؤسسات الجزائرية في تبني نظام الجودة و الإيزو 9000
124	3.1.3. إنشاء نظام الجودة الإيزو 9001 في مؤسسة VITA JUS
128	2.3. الإطار المنهجي للدراسة
128	1.2.3. المنهج المستخدم و أدوات الدراسة
131	2.2.3. مجتمع الدراسة و العينة
132	3.2.3. مجالات الدراسة
134	3.3. عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية
134	1.3.3. عرض و تحليل الاستمارة الخاصة بالإطارات

150	2.3.3. عرض و تحليل الاستمارة الخاصة بالعمال
164	3.3.3. التحليل التركيبي لبيانات الدراسة الميدانية
178	خاتمة عامة
182	قائمة المراجع

الملاحق

مقدمة

1. الإشكالية

ساهمت التحولات العالمية والمتغيرات الاقتصادية ، التكنولوجية ، السياسية ، الاجتماعية والثقافية في تغيير طموحات ورغبات الأفراد في المجتمع على اختلاف درجة التطور والنمو ، كما أدت إلى تطوير ثقافة الاستهلاك لدى الفرد و أصبح يدرك تماما ماهو الأفضل و كيف يحصل عليه .

لقد أدت هذه التحديات إلى حدوث نقلة نوعية في الفكر الإداري و تطوير المفاهيم والإبداع في الأساليب والتي تندرج جميعها ضمن مداخل التغيير التنظيمي التي تتسابق المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أشكالها ونشاطاتها على تبني إحداها ، كخيار إداري بطابعه التنظيمي ، الثقافي ، التقني والإنتاجي لتحقيق منتج نهائي ذو جودة عالية يمكن من تعزيز المركز التنافسي و الصمود في وجه المنافسين الأقوياء .

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة أكثر مداخل التغيير التنظيمي انتشارا و الذي لاقى رواجاً كاملاً لتطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة للجودة بمعناها الشامل ، فهو أسلوب للتطوير التنظيمي، لذا هناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن خلق و تطوير قاعدة من القيم و المعتقدات التي تجعل كل فرد في المؤسسة يعلم أن الجودة في خدمة الزبون تمثل الهدف الأساسي لها ، و أن العمل الجماعي و التعامل مع المشاكل و التغيير يتحدد بما يدعم و يحافظ على تحقيق ذلك الهدف الرئيسي للمؤسسة ، و لن يتحقق هذا الأمر إلا من خلال تبنيتها لثقافة الجودة الشاملة و إدراجها ضمن ثقافة المؤسسة.

إن توفير متطلبات تطبيق هذا المدخل تمثل أحد المقومات الأساسية لنجاحه بداية من اقتناع والتزام الإدارة العليا و ما يتطلبه من تعديلات أو تغييرات على ثقافة المؤسسة ، و لهذا ظهرت مواصفات دولية خاصة بأنظمة فعالة متعلقة بالجودة أطلق عليها أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 ، و لقد سعت الكثير من المؤسسات عبر العالم لتوطين هذا النظام باعتباره مرحلة لتهيئة ثقافة المؤسسة و تأهيلها للبدء ببرنامج إدارة الجودة الشاملة من خلال إرساء ثقافة الجودة التي ينبغي تبنيتها من طرف جميع العاملين في المؤسسة وفي مقدمتهم الإدارة العليا وذلك بتحويل أفكار الجودة إلى ثقافة تنظيمية في المؤسسة .

وعلى الرغم من أن مدخل إدارة الجودة الشاملة قد تم تطبيقه و تثبتت فاعليته في العديد من المؤسسات العالمية وأيضا لاقى الاقتناع والقبول ودخل دائرة التنفيذ الفعلي في بعض المؤسسات في الدول النامية إلا أنه و حتى الآن لم يأخذ طريقه في التطبيق بالمؤسسات الجزائرية و لم يتم إدراجه بعد في قائمة اهتماماتها أو أولوياتها ، إذ أن هذا المدخل مازال نصيبه في المؤسسات الجزائرية محل نقاش في ندوات تعقد هنا و هناك ، باستثناء التسابق نحو التأهيل للحصول على شهادة من شهادات سلسلة المواصفات الدولية الإيزو 9000 دون متابعة جدية لتطبيق هذه الأنظمة للاستفادة منها في إرساء ثقافة الجودة الشاملة بالإضافة إلى وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة و في توفير مستلزمات نجاح تطبيقها من قبل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية .

وعليه أصبح واضحا للمؤسسات الجزائرية ضرورة الأخذ بالأسلوب الفعال ألا وهو إدارة الجودة الشاملة ، من أجل إحداث تغييرات في ثقافة وأسلوب إدارة العمل فيها لتحقيق أعلى جودة واستعمالها كوسيلة للوصول إلى رضا زبائنها و المحافظة عليهم ، من خلال الاستفادة من أنظمة الإيزو في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة .

وعلى ضوء ما سبق تتبلور معالم إشكالية البحث و التي يمكن صياغتها على النحو التالي :

" إلى أي مدى استطاعت مؤسسة VITA JUS بتطبيقها لأنظمة الإيزو من خلال حصولها على شهادة الجودة الاستفادة منها كمدخل لإرساء ثقافة الجودة الشاملة من أجل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة " .

ويمكن تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما هي الأهمية التي توليها مؤسسة VITA JUS لأنظمة الجودة ؟
- 2- إلى أي مدى شكلت أنظمة الإيزو لدى المؤسسة معبرا نحو إرساء ثقافة الجودة الشاملة ؟
- 3- ما هي مواقف و آراء الإدارة و العمال تجاه ثقافة الجودة الشاملة و مدخل إدارة الجودة الشاملة ؟
- 4- وهل لإدارة المؤسسة رؤية استراتيجية نحو إدارة الجودة الشاملة ؟

وقصد الإجابة على هذه التساؤلات يتم اعتماد الفرضيات التالية :

- 1- مدى نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة تعكس الأهمية التي توليها المؤسسة لهذا النظام
- 2- عدم اعتماد أنظمة الإيزو كمدخل لإرساء ثقافة الجودة داخل المؤسسة يحول هذه الأخيرة إلى عملية شكلية أكثر منها نظام و ثقافة الجودة الشاملة .
- 3- غموض رأي الإدارة والعمال وموقفهم من ثقافة الجودة الشاملة يعكس غياب تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .
- 4- عدم إدراج أنظمة الإيزو ضمن ثقافة الجودة الشاملة يعكس غياب نظرة إستراتيجية لدى المؤسسة تجاه إدارة الجودة الشاملة.

2. أهمية البحث

يمكن تلخيص الأهمية التي يحظى بها البحث في النقاط التالية :

- محاولة إثراء المادة العلمية التي تفيد الباحثين بمنتج ومرجع علمي إضافي في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- يعتبر من المواضيع الحديثة التي أثارت اهتمام المؤسسات والتي سارعت لتبني نظام إدارة الجودة في سبيل المحافظة على استمراريتها في ظل حدة المنافسة .
- حداثة الموضوع حيث أن هناك محدودية في شيوع ثقافة الجودة الشاملة على صعيد المؤسسات الجزائرية.

3. أهداف البحث

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى :

- عرض و تقديم الإطار الفكري و النظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية من حيث النشأة التطور ، المفهوم و مستلزماته التطبيقية .
- تعميق الفهم بموضوع أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة و إبراز العلاقة بينهما .
- محاولة تحديد الدور الذي تلعبه أنظمة الإيزو في إرساء ثقافة الجودة الشاملة .
- تقديم توصيف لواقع أنظمة الإيزو في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و مدى إمكانية تحقيقها والنجاح فيها من خلال دراسة حالة مؤسسة VITA JUS .

4. مبررات و دوافع اختيار الموضوع

هناك دوافع عامة و أخرى ذاتية أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع وتتمثل في :

- إزالة عدم التمييز الحاصل بين أنظمة الإيزو و إدارة الجودة الشاملة و إبراز طبيعة العلاقة بينهما .
- معرفة واقع ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
- أما الدافع الذاتي فهو الرغبة في معرفة الفائدة من الحصول على شهادة الإيزو و ماهي القيمة المضافة التي استفادت منها مؤسساتنا من هذه الشهادة .

5. المنهج المستخدم

قصد معالجة الإشكالية المطروحة و التحقق من صحة الفرضيات تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على مكونات الموضوع و فهم و تحليل محتوياته ، كما تم الاعتماد في دراسة الحالة على منهج المسح الداخلي على عينة من الفئات العمالية للمؤسسة محل الدراسة لمحاولة تحديد آرائهم و مواقفهم من شهادة الإيزو و ثقافة الجودة الشاملة ، و كانت للملاحظة البسيطة الخارجية مكانة خاصة في هذه الدراسة من خلال تواجدها بالمؤسسة خلال فترة التربص التطبيقي .

6. صعوبات البحث

تتمثل صعوبات الدراسة فيما يلي :

- صعوبات تتعلق بالجانب النظري تتمثل في قلة المراجع التي لها علاقة مباشرة بالموضوع خاصة فيما يتعلق بثقافة الجودة الشاملة لحدثة هذا العنصر .
- و صعوبات تتعلق بالجانب الميداني لصعوبة وجود مؤسسة جزائرية تم فيها تبني نظام الجودة والحصول على إحدى شهادات الإيزو 9000 ، حيث أن 10 % فقط من المؤسسات الجزائرية التي تحصلت على شهادة الإيزو و أغلبيتها في بداياتها فقط ، و هذا بناء على الإحصائيات التي صرح بها مدير المعهد الجزائري للتقييس في جريدة الخبر ، بالإضافة إلى صعوبة التعامل مع أفراد عينة الدراسة من خلال تحديد مصطلحات الدراسة لوجود فجوة معرفية بين الجانب النظري و التطبيقي من حيث المصطلحات .

و تم هيكلة البحث كما يلي :

- الفصل الأول : مبادئ و أسس أنظمة الجودة الشاملة

نتناول فيه مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أساسيات تطبيقه ، ثم التطرق إلى أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 ، و تظهر أهمية هذا الفصل في إبراز طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو من حيث المفهوم ، المبادئ و مستلزمات التطبيق .

- الفصل الثاني : أهمية أنظمة الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة

ونتناول فيه خصوصيات ثقافة المؤسسة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ، ثم التعرف على أساسيات ثقافة الجودة ، أبعادها و مؤشرات قياسها ، أما أهمية هذا الفصل فتظهر في محاولة تحديد الدور الذي تلعبه أنظمة الإيزو في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة .

- الفصل الثالث : دراسة دور أنظمة الإيزو في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسة

VITA JUS

نبدأ هذا الفصل بعرض تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة و نظام الجودة بها ، ثم نحاول تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ، ليتم بعد ذلك عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال النتائج المتحصل عليها من تفريغ الاستمارات باستعمال برنامج spss ، و هنا تظهر أهمية هذا الفصل حيث من خلاله نستطيع معرفة واقع نظام الجودة في المؤسسة و مدى الاستفادة من هذا النظام كمرحلة تمهيدية لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال إرساء ثقافة الجودة الشاملة ، لنتمكن في آخر هذا الفصل من اختبار فرضيات هذه الدراسة بناء على هذه النتائج .

الفصل 1

مبادئ وأسس أنظمة إدارة الجودة الشاملة

إن التحولات العالمية والمتغيرات الاقتصادية ، التكنولوجية ، السياسية ، الاجتماعية والثقافية أفرزت عوامل ومؤثرات مهمة لفتت الانتباه إلى قضية الجودة وضرورة شمولها كافة قطاعات ومجالات نشاط المؤسسات على جميع مستوياتهم ، الأمر الذي لزم البحث عن تقنيات وآليات تساعد الإدارة على مواكبة هذه التغيرات ومتطلباتها ، وكانت إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المناسب مع تلك المعطيات والقادر على مواجهتها بفاعلية ، عندئذ اكتسبت إدارة الجودة الشاملة أهمية أكبر من ذي قبل ليس فقط على مستوى المؤسسة كوظيفة من وظائفها ولكن ظهرت منظمات محلية وأخرى دولية مهمتها إدارة الجودة والتي من أشهرها المنظمة العالمية للمواصفات الإيزو "ISO" والتي نتج عنها أنظمة الإيزو 9000 .

ومن أجل ذلك سناحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على هذه المفاهيم حيث سنتطرق أولاً إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال معرفة مختلف مراحل تطوره وأهم مبادئ التي يبني عليها ، ثم التعرف إلى كيفية تطبيقه في المؤسسات ، وبعد ذلك ندخل في صلب الموضوع ألا وهو أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 من خلال التطرق إلى نشأة وتطور هذه الأنظمة ومبادئها ثم أساسيات تطبيقها في المؤسسة وفي الأخير كان لا بد أن نزيل الخلط الحاصل بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الجودة لذا خصصنا المبحث الأخير من أجل التفرقة بينهما .

1.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين ولقد عرف هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً عبر فترات زمنية متتالية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال إبراز التطور التاريخي و الإطار الفكري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى عرض مختلف التعاريف التي أعطيت لها .

1.1.1 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

يرى بعض الباحثين والدارسين أن حركة إدارة الجودة الشاملة قد بدأت في عشرينات القرن السابق حيث ابتكر أولا الدكتور Shewhart المراقبة الإحصائية للجودة ثم أعقب هذا الابتكار ما أوضحه الدكتور Deming في بداية عام 1940 عن دور الإدارة في الرقابة على الجودة وفي عام 1950 قام بتقديم أفكاره في هذا الخصوص إلى المنظمات اليابانية للاستفادة منها ، وجاء الدكتور Ishikawa بنظام الجودة الكلية أو نظام المراقبة الشاملة للجودة على مستوى المؤسسات اليابانية خلال الستينات وقدم العالم Crosby مفهوم العيوب الصفرية خلال الثمانيات وأخيرا قامت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي خلال الثمانينات أيضا بإصدار مجموعة المواصفات الإيزو 9000 [1] ص 556 .

وعموما يمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى أربع مراحل رئيسية وتندرج هذه المراحل ضمن مدخلين المدخل الأول يضم المرحلة الأولى ، الثانية والثالثة تحت عنوان المدخل التقليدي لإدارة الجودة والمدخل الثاني يضم المرحلة الرابعة تحت عنوان المدخل الحديث لإدارة الجودة كما يلي :

1.1.1.1 المدخل التقليدي لإدارة الجودة

ويضم هذا المدخل :

1.1.1.1.1 مرحلة الفحص والتفتيش (1920-1930)

لقد تميزت هذه المرحلة من التطور بغزارة الإنتاج مما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش ، في حين أن تحليلات الجودة تركز على فحص المنتج وكان القرار الرئيسي السائد خلال هذه المرحلة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وما هي منتجات التي تخضع للفحص [2] ص 13.

وانصبت وظيفة الفحص على مراقبة مستوى جودة المنتج المعين الذي تم إنتاجه فعلا ومن ثم تؤدي عملية الفحص لعدم وصول الوحدات المعيبة التي لا تلبي رغبات الزبائن و بالتالي التخفيض من عدد شكاويهم ، ولكن هذا لا يمنع من وقوع الخطأ وما على الفحص إلا اكتشافه واستبعاده مع تحمل المؤسسة لتكاليف معتبرة الأمر الذي أدى إلى السعي لاكتشاف العيوب في المنتجات مبكرا أثناء عمليات إنتاجها مما يتيح إيقاف المادة المعيبة التي يجرى تصنيعها قبل أن تتابع المراحل التالية في الإنتاج و تصبح منتجا جاهزا [3] ص 5 .

2.1.1.1.1 مرحلة مراقبة الجودة (1931-1970)

وأطلق عليها أيضا مرحلة ضبط الجودة، تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة.

وفي هذا الصدد يقول " Dale Bedterfielf " بأن ضبط الجودة : « هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة » [4] ص 51 .

وبدأت هذه المرحلة بنشر كتاب " الرقابة على جودة المنتجات" لصاحبه Ranford الأمر الذي شجع على ظهور قسم الرقابة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة في الرقابة على الجودة وتعتبر شركة بيل للتلفونات Bell Téléphone من المؤسسات السبّاقة في تطبيق أساليب مميزة للرقابة على الجودة [5] ص 51.

ومن بين مشكلات هذه المرحلة اعتبار الجودة كمشكلة وهو ما جعلها تطرح حلولاً للمشاكل المطروحة عوضاً أن تطرح حلولاً وقائية ولعل هذا ما أجابت عنه المرحلة الموالية . [6] ص 716 .

3.1.1.1.1 مرحلة تأكيد الجودة (1970-1986)

لقد عرفت هذه المرحلة اهتماماً متزايداً باحتياجات الزبون وأولوياته وهناك ثلاثة عوامل رئيسية شجعت على ظهور مفهوم تأكيد الجودة تتمثل في : [7] ص 32.

- تطبيق المبادئ أو الطرق الإحصائية في العمليات الصناعية .
- ضرورة تقديم للمستعملين ضمانات وأدلة موضوعية لدرجة جودة المنتجات المقدمة من أجل كسب ثقتهم .
- ضرورة التقليل من تكاليف النفايات والإصلاحات وأعمال الصيانة والمراقبة .

إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة وبناء على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان . [4] ص 26.

وبالتالي تأكيد الجودة يوفر داخلياً ثقة كبيرة للإدارة وخارجياً ثقة الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسة كما أنه ولأول مرة تم إدخال ضرورة إشراك كل المستويات الإدارية في تخطيط ومراقبة الجودة.

2.1.1.1 المدخل الحديث للإدارة الجودة

ويضم المرحلة الرابعة :

مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1986 - حتى الآن):

شهد العالم في أواخر القرن العشرين تحولات اجتماعية ، اقتصادية وتقنية تجلت في ظهور التكتلات الاقتصادية ، التقدم التكنولوجي ، إلغاء الحواجز الجمركية إلى غير ذلك من التغيرات حيث أدت هذه الأخيرة إلى زيادة اهتمام المؤسسات برغبات المستهلكين الذي أصبح يعطي اهتماما أكبر للجودة في السلع والخدمات التي يفتنيها ، كما لعبت القوى الثقافية والاجتماعية دورا كبيرا في الضغط على المؤسسات نظرا لارتفاع مستوى الوعي لدى الزبائن واكتسب العمال تكوينات جديدة سمحت لهم باكتشاف مبادئ حديثة كالتمكين وفرق العمل فأصبحت لديهم قوة تمكنهم من مطالبة المؤسسة من ممارسة حقهم في تحديد أهداف وغايات يسعون إلى تحقيقها .

وأمام كل هذه التحديات أصبحت المداخل السابقة للجودة لا تفي بالغرض الأمر الذي أدى بالمسيرين انتهاز مدخل جديد للجودة أشمل وأوسع من المداخل السابقة لذا ظهر مدخل إدارة الجودة الشاملة ، حيث ظهر هذا المدخل كعنوان شامل عام 1988 ليعبر عن عملية تحسين الجودة ويعد أسلوبا من الأساليب التي تستخدم لإدارة أي مؤسسة لتشمل وصف للعمليات الإنتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر ، [8] ص 67، ويتضمن هذا المدخل جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على الزبائن ومشاركة الموردين . [4] ص 27.

إن هذه المرحلة تهدف إلى التطوير الشامل والمستمر لنظم الجودة واتساع المفهوم التطبيقي للجودة ليشمل جميع عناصر التنظيم وكان من أبرز أدوات هذه المرحلة استخدام وتطوير نظم معلومات إدارة الجودة ، [9] ص 145. وفي هذا الإطار يمكن إبراز أهم الفروقات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 01 : المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة [10] ص 107.

العنصر	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي يتصف بالجمود في خطوط السلطة والمسؤولية	مسطح و مرن و أقل تعقيدا
التركيز	التركيز على إبقاء الوضع الكائن و عدم إصلاح ما لم يتكسر	التركيز على التطوير المستمر في الأنظمة و العمليات
نظرة العاملون	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرتهم إلى المدرب أو الميسر للأمور ، ينظر للمدير على أنه قائد
العلاقات	تتصف علاقات الرئيس بالمرؤوسين بصفات التواكل والحقوق والسيطرة	تتحول العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين إلى علاقات مبنية على الاعتماد المتبادل و الثقة و الالتزام من الجانبين
الجهود	التركيز على الجهود الفردية حيث تسود المنافسة بين الأفراد	التركيز على الجهود الجماعية ، حيث تسود روح الفريق
نظرة الإدارة	تنظر الإدارة إلى عناصر العمل و التدريب على أنها عناصر تكلفة	تنظر الإدارة إلى العمل على أنه أصل من الأصول و إلى التدريب على أنه استثمار فكري
الجودة	تحدد ماهية الجودة و ما إذا كان تم التوصل إلى مستويات هذه الجودة	تطلب المؤسسة من زبائنها توصيف الجودة و تطور مقاييسها لتحديد فيما إذا تم التوصل إلى متطلبات المستهلكين و توقعاتهم
القرارات	تبنى القرارات على المشاعر و الأحاسيس التلقائية	تبنى القرارات على أسس من الحقائق و الأنظمة

ويمكن أن نستنتج من خلال هذه المراحل ما يلي : [11] ص 157.

- 1- أن مفهوم الجودة انتقل من تصحيح العيوب إلى منع وقوعها .
- 2- دور الإدارة تدرج من الحرفي ورئيس العمال وقسم الجودة في المؤسسة إلى الدور الاستراتيجي للجودة حيث تتولاه الإدارة العليا .
- 3- تدرج مفهوم ضبط الجودة من منظور المنتج إلى منظور الزبون .
- 4- الانتقال من الاهتمام بالمنتج إلى العمليات ثم إلى الخدمات ثم إلى الحاجات .

2.1.1 الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة

لا يمكن تجاهل أن فكرة إدارة الجودة الشاملة قد تأثرت بشكل كبير وجاءت وليدة لأفكار مجموعة كبيرة من العلماء والمفكرين نذكر منهم Kano ، Feigenbaun ، Ishikwa ، Crosby ، Juran ، Deming ، Mizmo ، حيث تم صياغة الأفكار والمفاهيم الأساسية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة من خلال أعمال وممارسات هؤلاء العلماء.

وفي هذا الطرح سيتم التركيز فقط على ثلاث مفكرين أسهموا بشكل فاعل في تطوير مداخل إدارة الجودة الشاملة وهم :

1.2.1.1 ادوارد ديمينغ (edward deming)

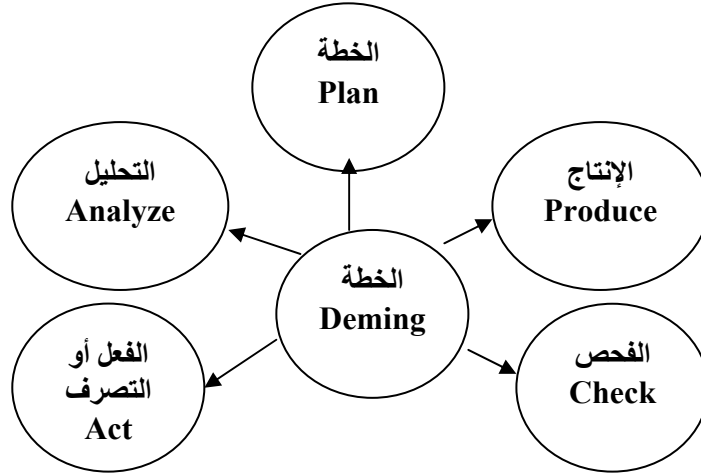
مستشار أمريكي يلقب بأنه أبو ثورة إدارة الجودة الشاملة حاصل على درجة الماجستير من جامعة كولورادو وحاز كذلك على درجة الدكتوراة من جامعة بيل ومنذ تخرجه قام بالعديد من البحوث والدراسات التي أثبتت تفوقه ، نشر حتى عام 1990 أكثر من 170 بحثا في موضوع الجودة وسبعة مراجع علمية وعدد لا يحصى من المقالات . [12] ص 77.

كما قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في أمريكا من خلال تطبيقات خرائط المراقبة الإحصائية غير أن هذا العالم فشل في إقناع المنظمات الأمريكية بالأخذ بأفكاره حيث استدعي عام 1950 من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين وتم الاعتراف بفضله في مجال الجودة و قلده الإمبراطور ميروهيتو عام 1960 وساما رفيعا تكريما لدوره في هذا المجال وأنشأت جائزة سنوية باسمه تمنح لأفضل برنامج لتحسين الجودة في المنظمات اليابانية ، وقد قدم "دمينغ" برنامجا متكاملًا يتكون من 14 نقطة رئيسية يمكن الاعتماد عليها لتحقيق التميز في جودة المنتجات ويتكون من الآتي: [13] ص 456

- 1- إعداد لائحة لغايات وأهداف المؤسسة ونشر هذه اللائحة على العاملين ويجب على الإدارة أن تبرهن التزامها بهذه اللائحة .
- 2- تعلم الفلسفة الجديدة من قبل الإدارة وكل فرد.
- 3- بناء الجودة في المنتج والتوقف عن الفحص الشامل .
- 4- التوقف عن اختيار الموردين على أساس أقل سعر والسعي لخلق علاقات طويلة الأمد معهم.
- 5- التحسين المستمر للسلعة والخدمة.
- 6- الاهتمام بالتدريب.
- 7- تعليم وتطوير القدرة القيادية لدى المشرفين .

- 8- العمل على إزالة الخوف لدى فريق العمل وخلق مناخ للابتكار .
- 9- تحقيق التكامل والتنسيق بين الأقسام والوحدات الإدارية بالمؤسسة .
- 10- الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين .
- 11- تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين والتركيز على اكتشاف قدرات العمليات وكيفية تحسينها.
- 12- إزالة العوائق في الاتصالات .
- 13- تشجيع التعليم والتحسين الذاتي لكل شخص.
- 14- إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل.

كما اقترح دمينغ دائرة تتضمن خمسة عناصر تربط بين المنتج وحاجة المستهلك في ضوء الموارد المتاحة في أقسام التنظيم والمبينة في الشكل التالي :



الشكل رقم 01 :دائرة Deming [14] ص 108.

يتضح من الشكل أن الدائرة تبدأ بالتخطيط للمنتج في ضوء نتائج الأبحاث على المستهلك وإنتاج المطلوب وفحصه للتأكد من نتائج الأبحاث على المستهلك وإنتاج المطلوب وفحصه للتأكد من مدى مطابقته للخطة على أن يتبع ذلك نشاطا تسويقيا. لتقديم السلعة أو الخدمة وعدم التوقف عند ذلك بل تحليل ردود الأفعال بعد استلام المنتج من قبل المستهلك في ضوء الجودة والكلفة . [14] ص 108.

كما يعتقد دمينغ أنه لنجاح إدارة الجودة الشاملة يجب استئصال هذه الأمراض السبعة وهي : [15]

ص 11.

1- الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة.

- 2- التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والمتمثلة في الأرباح والفوائد السريعة.
- 3- اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام إذ أنه ينصح بالتقييم المستمر للأداء وضرورة فهم أسباب الانحرافات المتحصل عليها .
- 4- عجز الإدارة بسبب التنقل المستمر بين الوظائف إذ أن هذا يؤثر على تحقيق الأهداف في مدى القصير.
- 5- استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة دون الاهتمام بالحصول على معلومات أكثر وذات أهمية أكبر.
- 6- تكاليف العناية الصحية الزائدة.
- 7- الأعباء القانونية الزائدة .

2.2.1.1 جوزيف جوران (Joseph Juran)

مهندس أمريكي عمل في جامعة نيويورك كأستاذ جامعي وفي الوقت نفسه عمل كمستشار لمراقبة الجودة في العديد من المؤسسات وهو صاحب المقولة المشهورة " الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخططا له " [16] ص 31 .

أشار جوران إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة كما أكد على ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي من خلال جميع المعلومات اللازمة وتحديد أسباب المشكلة ووضع الحلول المناسبة وتقييمها واختيار الحل الأفضل . [4] ص 32.

ومن أجل ذلك ترجم جوران أفكاره في شكل نموذج للجودة أطلق عليه اسم " ثلاثية جوران للجودة" وتتضمن هذه الثلاثية العناصر التالية: [17] ص 49.

1.2.2.1.1 تخطيط الجودة : ويتضمن وضع أهداف الجودة ، تحديد الزبائن (الداخلية والخارجية)

، تطوير خصائص المنتج ووضع ضوابط العملية ، تحول إلى العمليات .

2.2.2.1.1 ضبط الجودة : وتضم اختيار موضوعات الضبط والتحكم واختيار وحدات القياس ،

وضع الأهداف ، استخدام نظام لكشف المعيبات ، قياس الأداء الفعلي .

3.2.2.1.1 تحسين الجودة : ويضم إثبات الحاجة ، تحديد المشاريع ، تنظيم فرق المشاريع

وتشخيص الأسباب وتوفير الحلول واثبات فاعليتها .

و قد ركز جوران في مساهماته على : [18] ص 379.

- 1- العمل على ضرورة تحسين الجودة .
- 2- ضرورة تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال التدريب .
- 3- وضع تقارير تبين مراحل العمل المنجز .
- 4- الاعتراف للآخرين بالإنجاز .
- 5- تشكيل و بناء تنظيم يعتمد على : - تشكيل مجلس لدراسة الجودة بأبعادها المختلفة
 - حفظ سجلات الإنتاج
 - إدخال التحسين المستمر

3.2.1.1 فيليب كروسبي (Philip .B. Crosby)

هو صاحب المفهوم المشهور " الخطأ الصفري" أو اللأخطاء والذي أطلقه في الستينات من القرن العشرين وأسس كروسبي مؤسسة بإسمه سنة 1979 لتقديم الاستثمار في الجودة وله كتاب بعنوان " Quality is Free " ، وحيث أن كروسبي يدعو إلى عدم وجود أخطاء فإن الأساليب الإحصائية ليس لها وجود في فكر كروسبي ويقول متشددا : « ليس هناك أي سبب يدعو إلى وجود أخطاء أو عيوب في المنتج » [19] ص 18.

ومن هنا نجد أن فلسفة كروسبي في تحسين الجودة تبنى على مفهومين أساسيين يتمثل الأول في مسلمات إدارة الجودة بينما يتمثل المفهوم الثاني في عناصر التطوير الأساسية للجودة.

فالنسبة للمسلمات حددها وأطلق عليها ثوابت الجودة الأربعة وهي : [20] ص 20 .

- تعرف الجودة على أساس التطابق مع متطلبات الزبائن.
- نظام الجودة هو المنبع والوقاية وليس مجرد اكتشاف الأخطاء .
- معيار الجودة : المعيار الوحيد للأداء هو المعيب الصفري .
- مقياس الجودة هو التكلفة ، و قد فسر تكلفة الجودة بأنها التكلفة الناتجة عن الأخطاء ، ثم التكلفة المترتبة على إعادة إصلاحها ، و منع حدوث الخطأ مرة أخرى بهدف التوافق مع متطلبات الزبائن .

أما عناصر التطوير الأساسية للجودة التي أشار إليها فهي :

- الإصرار من قبل الإدارة العليا.
- تعليم جميع الأفراد العاملين والعمل على تدريبهم .

- التطبيق الفعلي لهذه المسلمات بشكل كفاء وفعال [21] ص 249 .

كما يرى أن ما تتطلبه الجودة لتكون في تطور مستمر يأتي من خلال عوامل متعددة منها: [22] ص 90.

- للمستهلكين وعي كامل بأهمية جودة المنتجات .
- تطوير الأدوات التي تساعد على تحسين الجودة سيؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
- يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية وظرفية أخرى .

3.1.1 تعاريف إدارة الجودة الشاملة و أهميتها

إن أهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم أدى إلى ازدياد اهتمام الباحثين والمتخصصين به فتعددت وتباينت آرائهم تبعاً لنظرتهم إلى هذا المدخل والزاوية التي ينظرون منها إليه.

1.3.1.1 تعاريف إدارة الجودة الشاملة

ويمكن تصنيف وجهات النظر هذه ضمن أربع اتجاهات أساسية هي :

1.1.3.1.1الاتجاه الأول

تتمحور تعاريف هذا الاتجاه على التركيز حول فكرة الزبون واحتياجاته وتوقعاته وأمثلة التعاريف التي تصب في هذا الاتجاه نجد إدارة الجودة الشاملة بأنها :«ثقافة تنادي بالالتزام الكلي برضا واقتناع الزبون من خلال التحسين والابتكار المستمرين في جميع مجالات العمل» [11] ص 158 . كما نجد تعريف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي حيث يعرفها بأنها " نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا الزبون " [8] ص75.

2.1.3.1.1الاتجاه الثاني

يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على استخدام الوسائل العلمية والأدوات والأساليب المتاحة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث تتمحور تعاريفه حول التخطيط من أجل تخفيض التكاليف والهدر في الوقت بحيث يتم استبعاد النشاطات غير الضرورية وفي هذا الإطار يعرفها كل من Perigord Fournier (1993) بأنها " مجموعة من المبادئ و الطرق والأدوات ، منظمة ضمن إستراتيجية تهدف إلى تحفيز المؤسسة لإرضاء الحاجيات الضمنية وغير الضمنية والمحملة للزبائن بأقل تكلفة" [23] ص 39.

كما يعرفها حامد عبد الله السقاف بأنها: " التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لانجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير ضرورية للزبون أو العملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات الزبون " [24]

3.1.3.1.1 الاتجاه الثالث

يركز هذا الاتجاه على الأفكار والمفاهيم المستوحاة من المدرسة السلوكية في الإدارة حيث تركز التعاريف حول تطوير المهارات الفنية للعاملين والحوافز وتشجيع الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار وتطبيق فكرة العمل الجماعي، و يرى أوكلاند أن إدارة الجودة الشاملة هي: " شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين ، بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل" [25] ص 152.

وكذلك يعرفها Jabelonski بأنها: " شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في أي مؤسسة وهي: إدارة تشاركية، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل " [26] ص 223 .

4.1.3.1.1 الاتجاه الرابع

يركز هذا الاتجاه على الفلسفة الشاملة للمفهوم وفي هذا الإطار هي: " ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة وهي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس الإحصائية، إنها نتاج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين التي بدورها تؤدي إلى تخفيض الكلفة" [27] ص 272 .

لكن بالرغم من وجهات النظر المتعددة إلا أنها تتوافق في نقاط عدة من خلال: [28] ص 43 .

- اتساع مفهوم الجودة ليتجاوز جودة المنتج إلى نشاط المؤسسة .
- مشاركة كلية لأفراد المؤسسة و متعاملها في عملية تحسين الجودة .
- النظرة طويلة الأجل لعملية التحسين .

- التوجيه بالمستهلك بدلا من التوجيه بالإنتاج .

يتضح مما سبق أن مضمون إدارة الجودة الشاملة اتسع نطاقها وامتد ليشمل كل العمليات وكل فرد داخل المؤسسة لمواجهة احتياجات المستهلك الحاضرة والمستقبلية إذ أنها تعطي الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة للموارد المتاحة ، كما يجب النظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها نهج متكامل لخدمة الزبون فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المؤسسة بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة على شكل سلسلة بحيث أن أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر على الجودة الكلية.

2.3.1.1 أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتبع أهمية إدارة الجودة الشاملة من الأسلوب الحديث الذي تتبناه و الذي يتباين عن الأسلوب التقليدي من حيث تركيزه على : [29] ص 18.

- المشاركة الجماعية بدلا من الانفرادية في اتخاذ القرارات .
- التركيز على التخطيط الاستراتيجي بدلا من التخطيط قصير الأجل .
- المنافسة المفتوحة بدلا من أسلوب التخويف .
- التحسين المستمر بدلا من برامج محددة ثابتة .
- السياسات المرنة بدلا من سياسات عمل جامدة .
- البحث عن أسباب المشاكل بدلا من العمل على النتائج .
- التقرب من الزبون و تلبية حاجاته بدلا من إهماله .

مما سبق نلاحظ أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع الأطراف من مؤسسة ، زبائن وعاملين كما يلي:

- بالنسبة للزبون (المستهلك) :

هو جوهر وسر وجود المؤسسة ومصدر ربحها وتؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى : [6] ص 712.

- كسب رضا الزبون .
- المحافظة على الزبائن الحاليين .
- جذب المزيد من الزبائن .
- تصميم منتجات تلبي احتياجات الزبائن المتغيرة والمتجددة .

- حماية الزبون كمستهلك بتوفير كافة المعلومات عن السلعة من حيث التركيب والصلاحية والمواصفات
- تقليل وقت انجاز الأعمال وتطوير المنتجات التي تلبي رغباته لأن عدم الاهتمام ينتج عنه زيادة وقت الأداء وازدياد شكاوى الزبائن وهذا يعني اهتزاز المركز التنافسي للمؤسسة.

- بالنسبة للمؤسسة:

تظهر الأهمية بالنسبة للمؤسسة في : [09] ص152.

- التحسين في الجودة والقدرة على المنافسة .
- تحسين الاتصال والتعاون داخل المؤسسة.
- زيادة الابتكار والتحسين المستمر.
- تعزيز المركز التنافسي .
- ترسيخ ثقافة التجديد والايجابية في العمل .
- تخفيض نسب الضياع و الهدر داخل المؤسسة.
- تقليل معدل دوران العمالة.

- بالنسبة للعاملين:

ومن بين الفوائد التي ستنعكس على العاملين نجد : [09] ص152.

- رفع معنويات العاملين .
- تخفيض شكاوي العاملين .
- خفض نسبة الحوادث الصناعية .
- تحسين التعاون والاتصال .
- زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل .

وللوصول إلى هذه النتائج هناك جملة من الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها ونذكر

منها: [30] ص41.

- فهم حاجات ورغبات الزبون لتحقيق ما يريده.
- توفير المنتج وفق متطلبات الزبون من حيث الجودة ، التكلفة ، الوقت والاستمرارية .
- التكيف مع المتغيرات التقنية ، الاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة .

- توقع احتياجات ورغبات الزبون في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا .
- جذب المزيد من الزبائن والمحافظة على الزبائن الحاليين .
- التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج وجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق .

2.1 أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من أجل الإحاطة بكل جوانب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لابد أن التعرف على أهم المبادئ الواجب التقيد بها لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المدخل ثم تقديم مختلف المراحل التي تمر بها هذه العملية وفي الأخير إبراز أهم الانعكاسات الناتجة على ذلك .

1.2.1 مبادئ وعناصر إدارة الجودة الشاملة

يتضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العناصر والمبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المفهوم والأهداف التي يسعى هذا المدخل الإداري لتحقيقها والتمثلة أساسا في تحسين الأداء الإداري وتحقيق الرضا لدى الزبائن .

1.1.2.1 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يمكن إدراج أهم المبادئ التي تتركز عليها إدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية :

1.1.1.2.1 التركيز على الزبون

ويقصد بالزبون هنا الزبون الخارجي للمؤسسة والتي تبذل الجهود من أجل تحفيزه على شراء السلع أو الخدمات ، هذا يساعد المؤسسة على أن تستبق توقعات الزبائن ، و تلبية احتياجاتهم أكثر من منافسيها و يدعم هذا المنحى ضرورة الإسراع في امتلاك المعلومة ، بالإضافة للعاملين كزبون داخلي للمؤسسة فهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوبة [31] ص157.

2.1.1.2.1 إشراك العاملين

إن كل مؤسسة تتوفر على عدد من الأفراد لديهم معلومات هائلة و فرصا واسعة يمكن من خلالها و بحسن استخدامها تطوير العمل ، زيادة الإنتاجية ، تخفيض التكاليف ، لأن الفرد داخل المؤسسة يعرف

مشاكلها ، و قادر على المساهمة في حلها ، و إنما يحتاج فقط إلى التشجيع ، إن نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة تستدعي التحفيز الفعال و خلق الحماس في الأفراد ، لأن مساهماتهم لا يستهان بها إذا استطاعوا التعبير عن أفكارهم في وقتها المناسب ، وإذا ما تم الاعتراف بقدراتهم [32] ص28.

3.1.1.2.1 التحسين المستمر

يتجلى التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون من خلال السعي المتواصل إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي : [17] ص60.

- تعزيز قيمة المنتج للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة .
 - تقليل الأخطاء والوحدات المعيبة والضياع .
 - تحسين استجابة المؤسسة وأداء وقت الدورة .
 - تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد.
- يتطلب التحسين المستمر ، إكساب العاملين المهارات اللازمة ، و على المؤسسة أن تقوم بإعداد برامج تدريبية للعاملين تمكنهم من الأداء بدون أخطاء و بدون الحاجة لإعادة الأعمال .

4.1.1.2.1 اتخاذ القرارات بناء على المعلومات

يتم اتخاذ القرارات في ظل إدارة الجودة الشاملة بعد جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها سواء ما يتعلق منها بالعمليات أو الزبائن أو الموردين وغيرها ، و ذلك سعياً لاتخاذ قرارات أكثر موضوعية والانتقال من الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات والذي يعتمد على الإدارة العليا فقط إلى صيغة جديدة يتم فيها اتخاذ القرارات بناء على تجميع البيانات و بشكل دوري من أجل خلق المعلومات وإيصالها إلى متخذ القرار وفي الوقت المناسب [33] ص73.

5.1.1.2.1 التركيز على العمليات

ويقصد به تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية للإنتاج حسب المواصفات المعدة لذلك لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة [34] ص 335، بالإضافة إلى الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها باستخدام معايير مقبولة لقياس الجودة أثناء عملية الإنتاج بدلا من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء [35] ص53.

2.1.2.1 عناصر إدارة الجودة الشاملة

تتصف الجودة الفعالة بالشمولية في المستوى وهي تتضمن التصميم ، التطوير ، الإنتاج والتركيب وخدمة المواصفات القياسية وتلك أساليب تؤكد الجودة في مجالات المؤسسات ، التصميم ، التصنيع وتركيب المنتجات وخدمتها ولتحقيق الأهداف فإن المواصفات القياسية سوف تأخذ مسارها المطلوب مع مراعاة تعديلات الزبون من أجل متطلبات تعاقدية معينة وتتولى المواصفات القياسية للجودة المعالم الإرشادية لهذه التعديلات علاوة على الاختيار وأسلوب تأكيد الجودة الملائمة [36] ص 256.

وهناك من يرى أن الجودة الشاملة تتكون من العناصر التالية : [37] ص ص 24، 21

- 1- الزبون : سواء كان داخلي (العامل) أو خارجي .
- 2- التكلفة : بقصد بها تكاليف عدم الجودة كتكاليف احتجاجات الزبائن على المنتجات المعيبة... الخ وتكاليف الحصول على الجودة وتحسينها مثل تكاليف الوقاية والتقييم ، ... الخ.
- 3- مشاركة العاملين : حيث تعتبر حلقات الجودة إحدى الطرق المستعملة لتحسين الجودة الشاملة و التي تهدف إلى تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وتشجيعهم على إبداء اقتراحاتهم .
- 4- الأدوات : وهي مجموع الطرق والأساليب التي تسمح بكشف مشاكل الجودة وتحديد أسبابها وهناك طرق كمية وأخرى نوعية لمراقبة الجودة .

2.2.1 مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تفهم المؤسسات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق الناجع والفعال لهذه الفلسفة في المؤسسات الهادفة إلى الارتقاء بجودة منتجاتها وعملها ، وإحراز رضا الزبون يمثل الأساس الذي أنشأت من أجله ويمكن إجمال هذه المستلزمات فيما يلي :

1.2.2.1 دعم والتزام الإدارة العليا

إن التزام الإدارة العليا و دعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و الاندماج في العمل و تقديم كل ما لديهم من مقترحات وأفكار والتقليل من مقاومة التغيير [33] ص 74 وتعتبر القرارات المتعلقة بالجودة من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاح النظام المستهدف ويؤكد (Martin 1993) أن التزام الإدارة العليا يتمثل في الجوانب التالية : [22] ص 102

- تعزيز ثقافة الجودة.
- تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين في أدائهم .
- توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها .

2.2.2.1 المناخ التنظيمي

إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا ويعني ذلك قيام الإدارة العليا ومنذ البدء بإعداد وتهيئة العاملين في المؤسسة على مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة حيث أن ذلك يسهم في تنشيط أدائهم وتقليل من مقاومتهم للتغيير وكذلك يوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وزرع الثقافة الهادفة للجودة بين العاملين في مختلف مستوياتهم إذ أن ذلك من شأنه خلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع ثقافة المؤسسة ككل في إطار الجودة وتكامل الأبعاد التي تنطوي عليها [22] ص 102.

3.2.2.1 تشكيل فرق العمل

يعتبر تشكيل فرق العمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الرامية إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول وذلك باستخدام ما يعرف بفريق العمل ، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فريق عمل من أفراد تتوافر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة السلع والخدمات [21] ص 239.

4.2.2.1 تحديد معايير قياس الأداء للجودة

يتطلب هذا وجود نظام قادر على القياس الدقيق مبني على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد الاختلالات السلبية في أداء و تنفيذ العمليات والأنشطة والعمل على القضاء عليها جذريا [38] ص 25.

وفي هذا الإطار يحدد Shap أهم متطلبات قياس الأداء للجودة في النقاط التالية : [39] ص 36

- تحديد الأوقات المحددة للانجاز والانحراف عنها .
- التفاوت في مستويات الجودة يقع ضمن الحدود المقبولة .
- تدريب جميع العاملين على استخدام التحليلات الإحصائية .
- تحديد المدى الزمني المتوسط الذي يحتاجه العامل للانتهاء من كل عملية .

5.2.2.1 الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستوجب الاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها بفعالية وذلك من خلال : [38] ص 26.

- وضع نظام للاختيار و التعيين .
- توصيف الوظائف .
- تقييم الأداء .
- التدريب المستمر.
- التحفيز و المكافآت للفريق المبدع من العاملين .
- تقييم أداء العاملين يقوم على فكرة الفريق الواحد .
- ضمان المشاركة في وضع الخطط .

6.2.2.1 إرساء نظام المعلومات والتغذية العكسية

يعتبر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة إذ أن تدفق المعلومات ووصولها لمختلف فعاليات المؤسسة يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها [40] ص 25.

لذا فإن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف كما أن استمرارية التحسين والتطور يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلومات كما تسمح التغذية العكسية لمبادئ الجودة الشاملة بأن تنجح وتزدهر ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعد من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح [41] ص 59 .

المتطلبات أعلاه تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح عن طريق كون المنتج يمثل جوهر العمل المنجز وجودته تبدو مستحيلة من دون تحقيق الجودة في العملية التي بدورها تبدو غير ممكنة إذا لم يتحقق تنظيم ناجح للعمل وهذا التنظيم يصبح عديم الجدوى إذا لم تتوفر قيادة فعالة تنعكس بالتزام قوي بدءاً من المستويات العليا نزولاً إلى المستويات الدنيا التي تمثل الدعامة السائدة وعدم استقرارها يؤثر على استقرار المؤسسة ككل .

3.2.1 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة و انعكاساتها

1.3.2.1 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تختلف مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف المؤسسة نفسها وتعتمد على قدرات ومعرفة وتجارب الأفراد المشتركين في هذه العملية و لأن إدارة الجودة الشاملة عملية معقدة تتغير التقنيات المستخدمة فيها و منه لا توجد طريقة واحدة فقط لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

وفي هذا الإطار ذكر J.Jalbonski : أن هناك خمس مراحل لانجاز ناجح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة وهي : [8] ص ص 84-86 .

1.1.3.2.1 المرحلة الصفرية (الإعداد)

تحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات و هي :

- قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة : في هذه الخطوة تحدد إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بحكم أن لديها اتجاهات ايجابية لهذا المسعى و دراية مبدئية به.
- تدريب المديرين على إدارة الجودة الشاملة : ويشمل هذا التدريب الجوانب الضرورية لإدارة الجودة.
- صياغة رؤية المؤسسة : و هناك يتم صياغة ما تطمح له المؤسسة مستقبلا و هي رؤية إستراتيجية و منهج إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق هذه الإستراتيجية.

2.1.3.2.1 مرحلة التخطيط

ويتم في هذه المرحلة ما يلي :

- اختيار أعضاء لجنة الجودة : والتي تضم مدير المؤسسة وممثلين على مستوى عال و التي تنوي توجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة و التي من أهم مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية و التغلب على مقاومة التغيير.
- اختيار مستشار للجودة: غالبا يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا و يكون يتمتع بتأييد قوي لقضية الجودة.
- تدريب لجنة توجيه الجودة و المستشار : لقد أشرنا سابقا لتدريب لجنة الجودة أما المستشار فيجب أن يحصل على تدريب مكثف حول قضايا الجودة الشاملة ، من خلال هذه الخطوة يتم المصادقة على خطة التطبيق كما يتم تحديد هيكل الدعم و الموارد اللازمة لتنفيذه .

3.1.3.2.1 مرحلة التقييم

وتشمل هذه المرحلة ما يلي :

- التقييم الذاتي : و الذي الهدف منه معرفة وعي و إدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة .
- التقييم التنظيمي : و يتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين أو استقصائهم لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية و تلك المرغوب فيها فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

- تقييم رأي الزبائن : لمعرفة ما ينتظره الزبائن من المؤسسة و هذا الأمر مهم لتقييم جوانب القوة و الضعف في المؤسسة.
- تقييم تكلفة الجودة : وهي تقييم التكاليف المالية للجودة.

4.1.3.2.1 مرحلة التنفيذ

والتي تحتوي على الخطوات التالية :

- اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة : والتي يتم من خلالها اختيار المدربين للمؤسسة على أساس المصداقية و الالتزام القوي بتطوير المؤسسة و يتم تدريبهم بواسطة خبير خارجي و بعد عملية التدريب هذه يتولى المدربين مسؤولية التدريب بالمؤسسة فيما يتعلق بقضايا الجودة الشاملة.
- تدريب المديرين و المرؤوسين : و الذي يتضمن ما يلي :

- الإدراك و الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة
- التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات فيما يتعلق بمهارات بناء الفرق وديناميكية الجماعة الاتصال ، و حل المشاكل.
- تشكيل فرق العمل: و يتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جمع المعلومات و إعطاء الاقتراحات و الحلول الممكنة للمشاكل المطروحة فيما يتعلق بمجال الجودة .

5.1.3.2.1 مرحلة تبادل و نشر الخبرات

- و تمثل مرحلة الحصاد و مرحلة استثمار الخبرات و النجاحات لمزيد من الثقة و التحفيز و يتم فيها :

[39] ص29

- دعوة جميع وحدات المؤسسة و فروعها و جميع المتعاملين معها من زبائن وموردين للمشاركة في عملية التحسين و اقتناعهم بالمزايا التي تعود عليهم من وراء ذلك.
- إعلام كل الوحدات بنتائج إدارة الجودة الشاملة و عملية التحسين المستمر حيث يقوم مجلس الإدارة بهذه الدعوة و يتولى الرؤساء شرح النتائج التي أمكن التوصل إليها.
- توجيه الدعوة إلى الموردين لحضور جلسات مجلس الإدارة للحصول على تأييدهم لها ثم تنفيذه باعتبار أن نجاح الجودة الشاملة لا يتحقق بدونهم .

2.3.2.1 انعكاسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة

إن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو تطوير الجودة للسلع و الخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف و الإقلال من الوقت و الجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن و كسب رضاهم .

1.2.3.2.1 مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حققت إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات مزايا متعددة يمكن إجمالها بما يأتي :

- تقوية علاقاتها مع المستهلكين و زيادة رضاهم من خلال تلبية احتياجاتهم المختلفة .
- رفع معنويات العاملين داخل المؤسسة و تحسين اتجاهاتهم وولائهم في مجال العمل .
- تعزيز سمعة المؤسسة و المساعدة على تطوير إدارة فعالة لها [42] ص 59 .
- خلق بيئة تدعم و تحافظ على التطوير المستمر.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات و تشجيع العمل الجماعي .
- زيادة القدرة على جذب الزبائن و الإقلال من شكاويهم .
- تحسين الربحية و الإنتاجية و تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة [24] .

2.2.3.2.1 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن في هذا الصدد التمييز بين الفوائد التي يجنيها كل من المؤسسة والأفراد من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- فوائد الجودة الشاملة على المؤسسة تتمثل في : [18] ص 375

- تحسين نوعية الخدمات و السلع المنتجة.
- رفع مستوى الأداء.
- تخفيض تكاليف التشغيل مع تقليص الحوادث و الشكاوى .
- العمل على تحسين و تطوير إجراءات و أساليب العمل .
- زيادة ولاء و انتماء العاملين للمؤسسة.
- زيادة قدرة المؤسسات على البقاء و الاستمرار.

- فوائد تحقيق الجودة الشاملة على الأفراد و تتمثل في : [43] ص 243

- إعطاء العاملين الوقت و الفرصة لاستخدام خبراتهم و قدراتهم .
- تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب و إجراءات العمل .
- توفير التدريب اللازم .
- إعطاؤهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم .

3.2.3.2.1 صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إلا أن هذه العملية لا تخلو من الصعوبات عند تطبيقها ومعوقات تطبيقها تعود إلى الآتي : [17] ص 69

- جعل تطبيق الجودة الشاملة علاج شافي لجميع مشاكل المؤسسة .
- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة .
- عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهدد بأن فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل .
- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة و الاهتمام بها مهمة في الأداء الرئيسي للجودة و إغفالها عن حاجات الزبائن الخارجيين و رغباتهم .
- تشكل فرق عمل كثيرة و عدم توفير الموارد و الإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها .
- تبني برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المؤسسة .
- ضعف الربط بين أهداف الجودة و العوائد المالية .

و في دراسة صدرت عام 1992 عن مؤسسة ارثر د ليثل أرجعت حالات فشل إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات إلى ثلاث عوامل هي :

- 1- سرعة التنفيذ فقد تبين أن الأسلوب التدريجي هو أكثر نجاحا من الأساليب المؤدية إلى النتائج السريعة.
- 2- التدريب غير المناسب أو غير المكتمل للعاملين .
- 3- قلة اكتراث الإدارات العليا بعوامل نجاح هذا المدخل الأمر الذي يؤدي إلى عدم اكتمال تنفيذه على أكمل وجه [44] ص 350 .

3.1 أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000

إن الحصول على التأهيل أو شهادة الإيزو " يعني أن المؤسسة أصبحت تملك نظام تستطيع استخدامه للتطوير المستمر بالتطبيق للجودة الشاملة و إعادة هندسة العمليات و إدارة التغيير و إرضاء الزبائن و تحقيق التفوق في الأسواق " [20] ص 23 .

وكانت معايير الإيزو 9000 إحدى هذه المواصفات الدولية التي اعتمدها المؤسسات في شكل نظام يطلق عليه نظام إدارة الجودة والذي سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال معرفة نشأته وتطوره و أهم مبادئ التي يعتمدها و في الأخير التطرق إلى أساسيات تطبيق مثل هذه الأنظمة في المؤسسة .

1.3.1 نشأة و تطور أنظمة إدارة الجودة

بدأت هذه المنظمة كشكل محلي بهدف تطوير نظام الجودة في الصناعات الدقيقة كمجال أبحاث الفضاء و رسائل الاتصالات و غيرها ثم توسع ليصبح عالميا من خلال المنظمات المتعددة الجنسيات (مثل الناتو حلف الشمال الأطلسي) في مجال إدارة الأعمال الدفاعية و استمر في توسعه ليصبح نظام دقيقا ترتبط به كثير من الصناعات الوطنية [45] ص 129 .

1.1.3.1 الخلفية التاريخية لأنظمة إدارة الجودة

بشكل عام يمكن بيان المراحل التاريخية التي من خلالها تطورت مواصفات أنظمة الجودة وصولا إلى الإيزو 9000 كما يلي :

- مرحلة المواصفات الصناعية العسكرية :

تتلخص أهم المواصفات التي ظهرت في هذه المرحلة في : [46] ص 23

- عام 1959 المواصفة العسكرية الأمريكية MIL-Q-9858A حول برامج إدارة الجودة

- عام 1968 صدور منشورات الحلفاء لضمان الجودة (AQAP)

Allied Quality Assurance Publication

- مرحلة المواصفات الوطنية :

في هذه المرحلة ظهرت :

- عام 1979 المواصفة BS 5750 [34] ص 274.

- 15 جوان 1986 المواصفة ISO 8042 والتي جاءت لتحديد وتوضيح المصطلحات الخاصة بالجودة [47] ص 57 .
- عام 1987 صدرت سلسلة مواصفات نظم إدارة و تأكيد الجودة من طرف لجنة فنية أطلق عليها الرمز (ISO/TC 176) [48] ص 162 .

- مرحلة المواصفات العالمية :

- بداية عام 1987 ظهور المواصفات العالمية الإيزو 9000
- نوفمبر من عام 1994 أدخلت بعض التعديلات على هذه المواصفات و عدل اسمها ليصبح BS/ENISO 9000 و هكذا أصبح الاسم معبرا على الأصل البريطاني (BS) والتطبيق الأوربي لهذه المواصفات (EN) (European Nations) على أن تراجع المواصفات دوريا بما يستجيب لنتائج التطبيق و لمطالب الزبائن حول العالم [49] ص 121.
- في عام 2000 آخر تعديل تم على هذه المواصفة حيث في ديسمبر من هذا العام أعلنت ونشرت السلسلة الجديدة للمواصفات القياسية الإيزو 9000 من طرف اللجنة التقنية ISO/TC 167 والتي تهدف إلى مساعدة المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها على وضع قيد التنفيذ والتطبيق أنظمة إدارة جودة فعالة ، وسيتم التفصيل أكثر في مختلف إصدارات هذه المواصفات لاحقا .

2.1.3.1 تعريف أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000

سنحاول في هذا الصدد التعريف أولا بالمنظمة العالمية للمواصفات تم إدراج بعض التعاريف لأنظمة إدارة الجودة

- المنظمة العالمية للمواصفات (ISO) :

ISO مشتقة من الكلمة اليونانية ISOS و معناها مكافئ أو مناظر.

وهي كيان غير حكومي انشأ عام 1947 وذلك بهدف توحيد المواصفات القياسية للدول الأعضاء وتتخذ هذه المنظمة حاليا مدينة جنيف السويسرية مقرا لها وتضم في عضويتها ممثلين من هيئة المواصفات والمقاييس الوطنية في أكثر من 120 دولة وهي تقوم بتطوير المواصفات القياسية لأنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 ولأنظمة إدارة البيئة الإيزو 14000 من خلال لجان فنية يبلغ عددها 182 لجنة كل منها مسئول عن تطوير مجموعة معينة من المواصفات [50] ص 31 .

كما تعتبر هذه المنظمة من إحدى المنظمات العالمية المهمة في مجال ضبط الجودة و الاهتمام بالزبون من خلال سعي الوحدات الإنتاجية إلى تطبيق نظام أفضل لإيفاء رغبات الزبائن والسوق وإثبات قدرة هذه المؤسسات على تحقيق الجودة المطلوبة وتطبيق المقتضيات القانونية الخاصة بنظم النوعية والبيئة والسلامة الصحية والمهنية [51] .

- تعاريف أنظمة إدارة الجودة :

قبل الخوض في مختلف تعاريف أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 يجب الوقوف عند المصطلحات المكونة لهذا المفهوم و هي :

- نظام الجودة : يمثل الهيكل التنظيمي ، الإجراءات ، العمليات ، والمصادر المطلوبة لتنفيذ نظام إدارة جودة شامل لتحقيق أهداف الجودة [52].

- إدارة الجودة : هي أنشطة متنافسة تسمح بتوجيه ومراقبة التنظيم في مجال الجودة .

- نظام الإدارة : هو نظام يسمح بوضع السياسة والأهداف وبلوغ هذه الأهداف [53] ص ص 122-124 .

- نظام إدارة الجودة : هو مجموعة السياسات ، الإجراءات ، السياقات والنظم التي تصنعها المؤسسة لإدارة عملها بما يؤدي لتحقيق أعلى كفاءة في الأداء وأفضل جودة في الإنتاج ولغرض وضع هذا النظام لابد من توفير عنصرين مهمين :

- الاقتناع بضرورة وأهمية إتباع نظام إدارة الجودة .

- توفر المورد البشري الكفاء و القادر على وضع هذا النظام بما يتلاءم و طبيعة نشاط المؤسسة [54] .

و فيما يلي بعض تعاريف أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 :

فهي عبارة عن نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير والمقاييس المتعلقة بنشاط المؤسسة والتي يتم وضعها من قبل المنظمة الدولية للمواصفات لتقوم بدورها بمنح شهادات لهذه المؤسسات في ضوء مدى توفر هذه المعايير لديها و التي تشترط ضرورة الاحتفاظ بما يسمى سجلات الجودة لكي تثبت مدى سلامة و كفاءة نظام الجودة لديها و من هذه السجلات نذكر سجل الجودة ، سجل مراجعة العقود سجل مراجعة تصميم المنتج ، سجل تدقيق الجودة الداخلي ، سجل التدريب ،...الخ [5] ص 231 .

كما تعرف بأنها مواصفات عالمية تتناول كل ما يخص جودة المؤسسة ككل فهي ليست مواصفات للمنتج و لكنها تقيس درجة جودة الإدارة ومدى تحقيقها رغبات العاملين والمتعاملين على حد سواء وبشكل يكلف استمرارية المؤسسة في الأداء المتميز وبالمستوى المطلوب من الجودة [55] ص 31 .

وأيضاً تعرف بأنها سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات تحدد هذه السلسلة و تصنف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه و تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع أو تفوق حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن [49] ص 119.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 عبارة عن نظام تتبناه المؤسسة من أجل تلبية رغبات الزبائن (الداخلية و الخارجية) يشمل على جملة من المعايير تتصف بالشمولية والعالمية وتحكم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات وبما يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة وقد تم إصدار هذا النظام من طرف منظمة الإيزو والتي تتمتع المؤسسة التي تطبقه بفعالية شهادة الإيزو 9000 والجدول الموالي يوضح واقع حال المؤسسات قبل و بعد تطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 .

الجدول رقم 02 : وضع المؤسسات قبل و بعد تطبيق مواصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 [17]

ص 45

ت	قبل تطبيق ISO 9000	بعد تطبيق ISO 9000
1	آلية العمل محفوظة في عقول العاملين التي يمكن أن تكون خاطئة أو قابلة للفقان	آلية العمل موثقة و جميع العاملين يعملون بنفس الإجراءات
2	ملاك الإنتاج يعمل بالمبدأ : ادفع بالمنتج خارج المصنع	مسير الإنتاج يعمل بالمبدأ : اجعله صحيحاً من المرة الأولى
3	الجودة هي مسؤولية مفتشي قسم ضبط الجودة	الجودة هي مسؤولية الجميع
4	معدلات عالية من إعادة العمل	انخفاض معدلات إعادة العمل
5	كثرة في شكاوي الزبائن	انخفاض في شكاوي الزبائن
6	ارتفاع التكاليف و تدني أرباح المؤسسة	ارتفاع أرباح المؤسسة نتيجة لتدني التكلفة الخاصة بالجودة

3.1.3.1 أهمية أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000

إن تطبيق نظام الجودة يعطي ضمانا وإثباتا بأن المؤسسة لديها نظام إداري متين يتطابق مع فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة فيتم تطويره بشكل مستمر لمواجهة التطورات المتسارعة في أذواق المستهلكين و التطورات التقنية الحديثة و ذلك بهدف التوافق مع متطلبات المواصفة و الزبائن على حد سواء و تكمن الأهمية الرئيسية من خلال التأثير الايجابي لتأسيس و إدخال أنظمة جودة فعالة كأولوية لتنمية الاقتصاد الوطني لأي دولة و خاصة و أن ربط نظام الجودة بالتنمية الاقتصادية أثبتته النمو الاقتصادي التي حققته الدول الصناعية من خلال قدرتها على تسويق منتجاتها في الأسواق العالمية و التركيز على جودة منتجاتها للمساهمة في قبولها و رواجها و فتح أسواق عالمية جديدة [14] ص169.

وعلى وجه التحديد فإن دور أنظمة الجودة يوصف بأنه أداة رئيسية لدمج و تثبيت المؤسسات الخاصة ، القطاعات الصناعية والاقتصاد الوطني ضمن تأسيس بنية تحتية بغرض تطوير وتنمية الجودة وعليه فإن مسألة الجودة وتطويرها أمر يجب تكثيفه وتعميقه على مختلف القطاعات والمستويات ليصبح جزءا من الالتزام العام كما أن شهادة الايزو 9000 أصبحت مطلبا تجاريا وشرطا أساسيا للمنافسة في القرن الواحد والعشرين وتعد بمثابة جواز سفر للبضائع المحلية المعدة للتصدير وفي هذا الصدد يقول الدكتور Juran: " أنت لست مجبرا على تطبيق الايزو 9000 لكن بقاءك غير مضمون " ، لذا يجب أن يعطى له الاهتمام الكافي فهو الطريق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة [56] ص119.

أما أهداف نظام الايزو 9000 المتكامل مع نظام الجودة الشاملة فتكمن في : [42] ص62

- 1- الاستماع لصوت الزبون .
- 2- التركيز على احتياجات السوق .
- 3- السعي لتحقيق الجودة في كل المجالات .
- 4- تطوير مقاييس الأداء .
- 5- فهم المنافسة و تطوير إستراتيجية للتنافس .
- 6- ضمان الاتصال الفعال .
- 7- البحث عن التحسين المستمر .

2.3.1 مبادئ أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000

تقوم أنظمة إدارة الجودة على مجموعة من المبادئ التي تضمن التطبيق الأفضل والفعال له وتتخلص هذه المبادئ حسب نظام إدارة الجودة الايزو 9000 إصدار 2000 فيما يلي : [57] ص04

- الاستماع للزبون : يجب أن تكون المؤسسة على إطلاع بحاجات الزبائن والمستهلكين الحالية والمستقبلية وأن تأخذها بعين الاعتبار من أجل العمل على تلبيةها وإشباعها .

- القيادة : يجب أن تتوفر المؤسسة على قيادة فعالة من طرف الإدارة أو المسيرين تقوم بتحديد التوجيهات والأهداف وإنشاء وثائق التخطيط الإستراتيجي وغيرها من المهام التي تدخل في تطبيق النظام المستهدف وذلك من أجل حماية المحيط الداخلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها .

- إشراك الأفراد : إذ لا بد من إشراك العاملين في المؤسسة وفي جميع المستويات في كل الأمور التي تتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة والإدماج الكلي لإمكاناتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية .

- مقاربة العملية : حتى تحقق المؤسسة أهدافها المحددة في سياسة الجودة بفعالية لا بد عليها أن تتبع نظام العمليات بحيث يتم اعتبار كل نشاط أو مجموعة أنشطة مرتبطة ومتفاعلة كما يجب على المؤسسة تحديد العمليات وتسييرها بدقة بجعل مخرجات عملية ماهي مدخلات العملية التي بعدها [58] ص ص 168-169.

- الإدارة بمقاربة النظام : بمعنى تحديد وفهم إدارة العمليات المترابطة كنظام يساهم في كفاءة وفعالية المؤسسة لبلوغ أهدافها .

- التحسين المستمر: يستوجب أن يكون التحسين المستمر للأداء العام للمؤسسة هدفا دائما لها .

- المدخل الواقعي لاتخاذ القرار : تركز فعالية اتخاذ القرار على تحليل المعطيات والمعلومات

- العلاقات ذات الفائدة المشتركة مع الموردين: هناك ترابط بين المؤسسة ومورديها والعلاقات ذات المصلحة المشتركة سترفع من قدرة المؤسسة ومورديها على خلق القيمة .

ومن أجل بلوغ هذه المبادئ تحتوي أنظمة الايزو 9000 على عناصر رئيسية لنظام الجودة في

المؤسسة حيث يتألف هذا النظام من عدة إجراءات مخصصة لتحقيق مايلي : [59] ص 20

1- تخطيط لوسائل تحقق الجودة التي يحددها أو يتوقعها الزبون .

2- توثيق الخطط في هيئة إجراءات التشغيل .

3- إيصال هذه الإجراءات لكافة العاملين الذين تؤثر أعمالهم في الجودة .

4- متابعة مدى نجاح الأداء .

5- تطوير الإجراءات على ضوء المعلومات المرتدة من متابعة أو قياس الأداء ، ففي حالة حدوث خطأ

يتعين رصده و التعلم منه و العمل على عدم السماح بتكراره .

3.3.1 أساسيات تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المؤسسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لمختلف الجوانب المتعلقة بالتطبيق الناجح لأنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 في المؤسسة من خلال النقاط التالية :

1.3.3.1 دوافع تطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000

بالرغم من تفاوت دوافع المؤسسات لتطبيق هذه الأنظمة من حيث ترتيبها في الأهمية من مؤسسة لأخرى إلا أنه يمكن إجمال هذه الدوافع فيما يلي :

- 1- تلبية ضغوط الزبائن للحصول على شهادة الايزو و تعزيز رضاهم .
- 2- زيادة تجانس واتساق العمليات من أجل رفع كفاءتها .
- 3-المحافظة على الحصة السوقية و زيادتها .
- 4- تحقيق تخفيضات في التكلفة وتعظيم الربحية [60] ص 245.
- 5-الفرصة لميزة تسويقية معينة.
- 6-ضغوط المنافسة الشديدة و متطلبات ضرورية للتصدير .
- 7-المحافظة على سمعة المؤسسة في الأسواق .
- 8- مسايرة متطلبات المؤسسة و السوق [61] ص 43.

2.3.3.1 مستلزمات تطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000

اعتماد أنظمة إدارة الجودة يتطلب توافر مجموعة من العناصر هي بمثابة متطلبات لتطبيق هذه الأنظمة داخل المؤسسة وتتعلق هذه الأخيرة بضمان جودة المنتج بالإضافة إلى رفع رضا الزبائن وأهم المستلزمات و الأمور الواجب توفرها في المؤسسة في هذا الإطار نذكر : [58] ص 05.

1.2.3.3.1 نظام إدارة الجودة

يتطلب هذا العنصر من المؤسسة :

- تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة .
- تحديد العلاقات بين هذه العمليات و تطبيقها داخل المؤسسة .
- تحديد الاعتبارات والأساليب الضرورية لضمان فعالية التحكم في هذه العمليات .
- ضمان توفير الموارد والمعلومات الضرورية لمتابعة هذه العمليات .

- متابعة ، قياس وتحليل هذه العمليات .
- توثيق نظام إدارة الجودة .

2.2.3.3.1 مسؤولية الإدارة

تشمل المهام التي يجب على إدارة المؤسسة القيام بها :

- تحسيس أفراد المؤسسة بأهمية تلبية متطلبات الزبائن بالإضافة للمتطلبات القانونية.
- صياغة سياسة الجودة ومراجعتها بانتظام.
- التحقق من فهم سياسة الجودة داخل المؤسسة.
- التأكيد من وجود أهداف للجودة محددة في المستويات والوظائف الملائمة داخل المؤسسة.
- توفير الموارد الضرورية.
- تعيين ممثل الإدارة كمسؤول للجودة مهمته التأكد من تأسيس نظام إدارة الجودة وتطبيقه والحفاظ عليه ورفع التقارير إليها بخصوص أداء هذا النظام لتتم مراجعته.

3.2.3.3.1 إدارة الموارد

أما هذا العنصر فيتطلب :

- تحديد وتوفير الموارد الضرورية للتطبيق ، الحفاظ وتحسين نظام إدارة الجودة ورفع رضا الزبائن عن طريق احترام متطلباتهم .
- تحديد الكفاءات اللازمة للأفراد الذين يؤثر أداءهم على جودة المنتج .
- اللجوء إلى التدريب لسد هذه الاحتياجات وتقييمها والاحتفاظ بسجلات لذلك .
- تنمية الوعي لدى أفراد المؤسسة بدور أنشطتهم والكيفية التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة.

4.2.3.3.1 تنفيذ المنتج

ويتطلب :

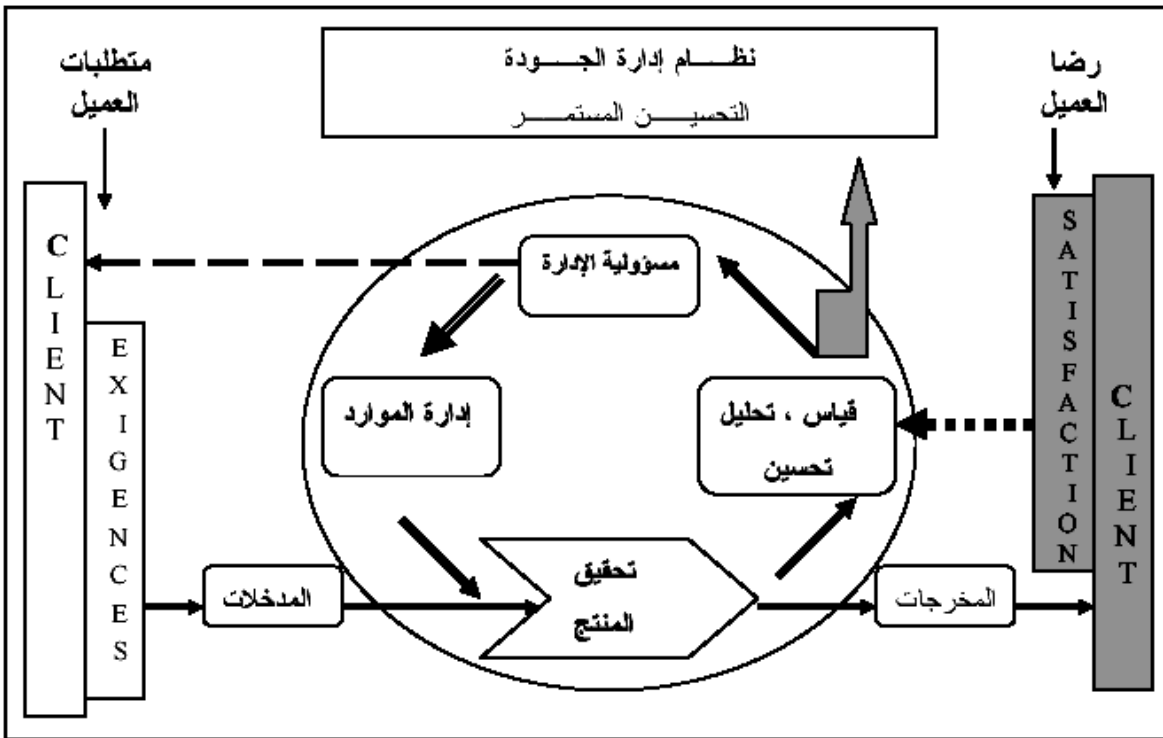
- تخطيط وتطوير العمليات الضرورية لتنفيذ المنتج .
- تحديد المتطلبات المحددة من طرف الزبون بما في ذلك المتطلبات الخاصة بالتسليم وما بعده.
- الأخذ في الحسبان متطلبات العمليات الأخرى الخاصة بنظام إدارة الجودة.
- تحديد المتطلبات القانونية بالمنتج قبل الالتزام بتسليم المنتج للزبون .

- إعداد خطط تفصيلية لجميع أنشطة التصميم والتطوير تصف الأنشطة ومراحلها وتحديد المسؤوليات والصلاحيات تجاه تنفيذ المهام المنوطة بها ، التعبير عن مخرجات التصميم بشكل يسمح من التأكد من مطابقتها لمتطلبات المدخلات ويوفر معلومات للمشتريات والإنتاج ،...
- تقييم الموردين وانتقاءهم بناء على مقدرتهم على تلبية متطلبات المؤسسة.
- تخطيط وتنفيذ أنشطة الإنتاج والخدمة في ظروف متحكم بها.

5.2.3.3.1 القياسات، التحليل والتحسين

ويتطلب هذا العنصر من المؤسسة :

- تخطيط وتطبيق عمليات المتابعة ، القياس ، التحليل والتحسينات الضرورية لإثبات مطابقة المنتج وضمن مطابقة نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفعاليتها.
- متابعة المعلومات المتعلقة بإدراك الزبون حول مستوى إرضاء متطلباته من طرف المؤسسة.
- القيام بعمليات تحقيق داخلية بصفة دورية لغرض تحديد مدى مطابقة نظام إدارة الجودة وتطبيقه والحفاظ عليه بصفة فعالة ، التحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة باستعمال سياسة الجودة ، أهداف الجودة ، نتائج التدقيق ، مراجعة الإدارة والإعمال التصحيحية والوقائية .
- ويبين نموذج نظام إدارة الجودة المرتكز على العمليات الموضح في الشكل التالي العلاقات بين العمليات المبينة في العناصر السابقة.



الشكل رقم 02 : نموذج نظام إدارة الجودة المرتكز على العمليات [50] ص 44.

من خلال الشكل يتضح لنا الدور الجوهري للزبائن عند تحديد المتطلبات كعناصر مدخلات وأن متابعة رضا الزبائن يتطلب تقييم المعلومات المتعلقة بإدراك الزبائن حول مستوى استجابة المؤسسة لمتطلباتهم حيث يشمل النموذج كل متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة.

3.3.3.1 مراحل تطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000

في هذا الصدد يتم عرض المراحل الأساسية لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 في المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة الأنشطة التي تقوم بها حيث تتألف من خمسة مراحل أساسية نذكرها فيما يلي

1.3.3.3.1 مرحلة الإعداد والتحضير لعملية التطبيق

وتمر هذه المرحلة بالخطوات التالية : [46] ص ص 99 - 109.

- اتخاذ قرار التطبيق من طرف الإدارة والالتزام به.
- استحداث هيئة إدارة الجودة.
- تشخيص وتقييم الوضع الحالي للمؤسسة وتحديد الإجراءات وتعليمات العمل والوثائق الإرشادية المطلوب تطويرها.
- تحسيس وتوعية أفراد المؤسسة لنظام إدارة الجودة.
- وضع خطة التنفيذ التفصيلية .
- تشكيل فرق فرعية وتحديد مهامها .
- إعلان بدء برنامج التطبيق و تحديد الموصفات التي سيتم تأسيس نظام إدارة الجودة بناءا عليها.

2.3.3.3.1 مرحلة توثيق نظام الجودة

يعرف التوثيق بأنه " أية معلومات مكتوبة أو مرسومة تصف أو تشرح الفعاليات ، المتطلبات الأساليب أو النتائج لذلك فإن الوثائق يمكن أن تحتوي على رسومات ومخططات." [62] ص 163.

ويعتبر التوثيق الدليل المادي لوجود النظام و يختلف حجم التوثيق وفقا لحجم ونوعية نشاط المؤسسة و تهدف هذه المرحلة إلى : [63] ص 17

- تحقيق الثبات و التماثل في الأداء .
- توفير بيانات مرجعية للتحسين و التطوير.

- إيجاد مرجع للتدريب .
- توفير الدليل الموضوعي لوجود النظام .
- تحقيق مطابقة متطلبات الزبون .

وتمر هذه المرحلة بالخطوات التالية : [46] ص 110

- إعداد دليل الجودة .
- توثيق الإجراءات ، تعليمات العمل و إعداد الاستثمارات.
- إعداد الوثائق الإرشادية.

3.3.3.3.1 مرحلة تطبيق النظام الموثق

تهدف هذه المرحلة إلى: [63] ص 19

- تمكين العاملين من تفهم إجراءات ووثائق نظام الجودة.
- تعديل واستكمال وثائق نظام الجودة لتوافق مع متطلبات الموصفات العالمية الايزو9000.
- ويتم ذلك من خلال تدريب العاملين على وثائق نظام الجودة ليتم بعد ذلك تطبيق نظام الجودة الموثق .

4.3.3.3.1 مرحلة التدقيق الداخلي للنظام ومراجعة الإدارة

تهدف هذه المرحلة إلى : [63] ص 20

- تقييم ملائمة مستندات وإجراءات نظام الجودة المطبق بالمؤسسة مقارنة بمتطلبات المواصفات العالمية الايزو9000.
- قياس مدى تفهم وتنفيذ مستندات وإجراءات نظام الجودة بواسطة العاملين بالمؤسسة.
- التطوير المستمر لإجراءات وأنشطة الجودة المطبقة بالمؤسسة.

وتمر هذه المرحلة بالخطوات التالية : [46] ص 112

- تعيين المدققين الداخليين و تدريبهم .
- التدقيق الداخلي لنظام الجودة .
- مراجعة الإدارة .

5.3.3.3.1 مرحلة التحضير للتسجيل و الحصول على شهادة المطابقة

بعد انتهاء المؤسسة من توثيق النظام و تطبيقه و إجراء التدقيق الداخلي المناسب تأتي مرحلة الحصول على شهادة المطابقة كنتيجة للجهد المبذول في المراحل السابقة ، ومن أجل الحصول على هذه الشهادة يجب المرور بثلاث مراحل :

- مرحلة ما قبل التسجيل : و يتم فيها الاستعداد و تعديل الأوضاع لتتطابق مع المواصفات وذلك من خلال : [64] ص 119

- إقناع الإدارة العليا بأهمية نظام الجودة و نقل ذلك لكافة المستويات الإدارية عن طريق برامج توعية و دورات تدريبية على نظام الايزو ومفهوم الجودة الشاملة .
- فهم طبيعة ومكونات النظام والاستفادة من خبرات الآخرين .
- تشكيل فرق العمل لإنشاء و تنفيذ نظام الجودة يضم تخصصات متعددة ومتنوعة و عقد ندوات و دورات في هذا الشأن .
- وضع خطة عمل و جدول زمني للتنفيذ يحدد فيه النشاط المطلوب .
- مراجعة النظام المقترح بواسطة استشاري للتأكد من أن المؤسسة جاهزة للتقييم و الحصول على الشهادة.

- مرحلة الحصول على الشهادة : و تسمى كذلك مرحلة التسجيل ، و يعرف J.Laudopher التسجيل بأنه " إثبات يمنح من طرف منظمة معتمدة يثبت بأن نظام الجودة الذي وصفته الوثائق هو المنفذ عملاً أو المعمول به و هي تعطي الثقة للزبون في مدى استعداد المؤسسة بتزويده بالتموينات المطابقة للمواصفات المتفق عليها".

وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية : [65] ص 106

- اختيار الشركة التي ستقوم بالمراجعة و التقييم من أجل منح الشهادة على أن تكون من الشركات المرخص لها بذلك (المعتمدة).
- استكمال بطاقة بيانات الاستقصاء والهدف منها تزويد المسجل بمعلومات تفصيلية كاملة عن المؤسسة التي تطلب التسجيل و منها إسم المؤسسة ، شكلها القانوني تاريخ الإنشاء ، نوع النشاط ،... الخ .
- الإعداد و التخطيط للمراجعة و وضع جدول زمني لهذه العملية .
- التنسيق و التعاون التام مع فريق العمل .

ويجب الإشارة هنا أن المنظمة العالمية للمواصفات الايزو لا تعطي الشهادة إذ أن شهادة الايزو 9000 تمنح من قبل طرف ثالث معتمد يمثل منظمة تسجيل نظام الجودة والتي تفحص ثم تمنح شهادة التوافق مع مواصفة الايزو 9000 [59] ص 96.

- مرحلة ما بعد التسجيل (المتابعة) : بعد منح شهادة الايزو 9000 تتم مراجعة نظام الجودة على فترات دورية (عادة كل 06 أشهر) للتأكد من فعالية تطبيق نظام الجودة كما أنه بعد 03 سنوات من منح الشهادة يتم إجراء تقييم شامل لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة [66] ص 514.

4.3.3.1 فوائد و مزايا تطبيق أنظمة إدارة الجودة.

1.4.3.3.1 فوائد تطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000

يمكن التمييز بين أهم فوائد تطبيق أنظمة إدارة الجودة على المؤسسة داخليا و خارجيا فيما يلي :

- الفوائد الداخلية تتمثل في : [67] ص 77

- العمل على إيجاد و وثائق سنديّة بشكل أفضل للإنجازات
- الإلمام و الاستيعاب الجيد لمتطلبات الجودة .
- تحريك القوة العاملة نفسيا و تحفيزها بالوسائل الفعالة.
- إيجاد الكفاءات العالية في مجالي الإدارة و الإنتاج .
- خلق تنسيق عالي للارتقاء بالتنفيذ .
- النهوض بمسائل الاتصال و التعاون.
- الحد بقدر المستطاع من التالف و المنتج المرفوض.
- الحرص على الوقت و استغلال أمثل للموارد .

- الفوائد الخارجية و تتمثل في : [61] ص 44

- احترام المؤسسة و المحافظة على سمعتها في الأسواق و البيئة
- رضا و ثقة أفضل للزبون.
- مجال تنافسي أحسن.
- الإقلال من الحاجة لمراجعة الزبون.

- تجاوب أسرع لحاجات السوق.
- إزالة الحواجز أمام عمليات التصدير.

1.3.3.2.4 مزايا تطبيق إدارة الجودة الأيزو 9000

اتجهت الأسواق العالمية في ظل العولمة إلى اعتبار الحصول على شهادة الأيزو 9000 يمثل ميزة تنافسية خاصة في حالة تعدد المنافسين كما أن ترابط الميزة التنافسية بالحصول على هذه الشهادة يعتمد على حقيقة هي أن المؤسسة المتحصلة عليها تعد رائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة ، ويمكن التأكيد على مزايا أساسية مرتبطة بنجاح تطبيق أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000 في :

- المساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة .
 - زيادة مبيعات المؤسسة و بالتالي الزيادة في حصتها السوقية .
 - التطوير و التحسين المستمر لجودة المنتج .
 - تقليص شكاوى الزبائن و تنمية ثقتهم بالمنتج و المؤسسة .
 - كسب رضا الزبائن و تنمية العلاقة معهم .
 - استمرارية في تحقيق معايير الجودة العالمية بما يسهل اختراق أسواق جديدة .
 - تفعيل الرقابة الداخلية كنتيجة لتطوير أساليب المراجعة و التقييم الذاتي .
 - رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين و زيادة ولائهم و ثقتهم بالمؤسسة و استراتيجياتها
- [68] ص 185 .

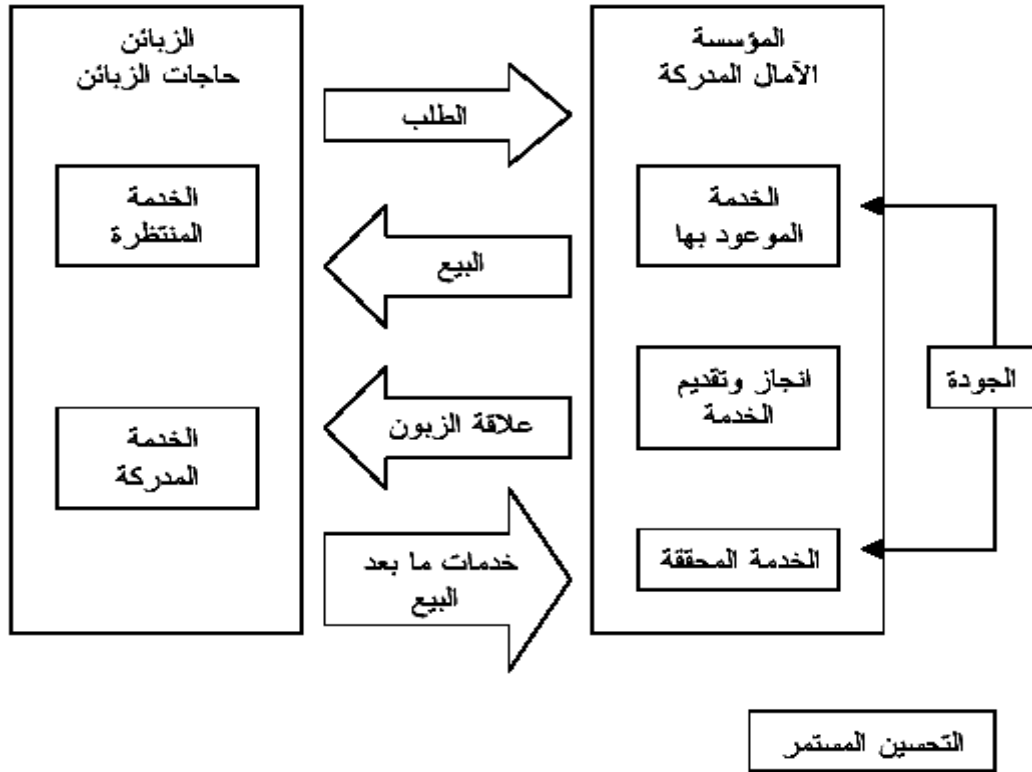
1.4.1 أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى طبيعة العلاقة التي تربط أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة و لكن قبل ذلك سنحاول المرور أولاً بمختلف المواصفات التي تحتويها أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000 و التي عرفت تعديلات من حيث العدد والمحتويات في إصدار سنة 2000 من الشكل الذي كانت عليه في إصدار سنة 1994 حيث سنتطرق لكلا الإصدارين لنتعرف على جوانب هذه التعديلات .

1.4.1.1 سلسلة مواصفات الأيزو 9000 إصدار 1994

تهدف هذه المواصفات إلى توفير الضمان للزبون بأن السلعة أو الخدمة قد أنتجت بطريقة تلي متطلباته و أن أفضل طريقة للقيام بذلك هو توحيد الإجراءات و صفات و خصائص نظام الجودة الذي سوف يساعد

على التأكد من أن الجودة تبنى في عمليات المؤسسة [13] ص 452 ، والشكل الموالي يوضح لنا بشكل جيد هدف و مبتغى الإيزو 9000 إصدار 1994



الشكل رقم 03 : الإيزو 9000 سنة 1994 جودة مطابقة من الوعود إلى التسليم [69] ص 22.

وفيما يلي عرض موجز لعائلة المواصفات القياسية ISO 9000 نسخة 1994

1.1.4.1 مواصفة الإيزو 8402

تشمل هذه المواصفة المصطلحات و التعبيرات المستخدمة في سلسلة مواصفات الإيزو و يتيح هذا فهما مشتركا لكل المصطلحات المستخدمة على المستوى الدولي [64] ص 124.

2.1.4.1 مواصفة الإيزو 9000

وهي مواصفة إرشادية عامة تهتم أساسا بتعريف و توضيح أوجه الاختلاف بين المفاهيم الأساسية للجودة بالإضافة إلى تقديم منهج لاختيار و استخدام المواصفات الدولية الأخرى في مجالين أساسيين فيتمثل المجال الأول في المجال الداخلي للمؤسسة حيث يتم بناء على ذلك إعداد نظام سليم لإدارة الجودة داخل المؤسسة وهو خاص بمواصفة الإيزو 9004 ، بينما يتمثل المجال الثاني في المجال الخارجي للمؤسسة

وهو يتعلق بتحديد وتوضيح عناصر المواصفات إيزو 9001 إيزو 9002، إيزو 9003 و ذلك بالنسبة للأطراف الخارجية التي تقوم بعمليات تقييم المؤسسة [1] ص 573 .

3.1.4.1 مواصفة الإيزو 9001

وهي المواصفة الخاصة بالمؤسسة التي تطبق نظم الجودة الشاملة في مجالات التصميم التطوير، الإنتاج و التركيب ، الفحص و الاختبار و خدمات ما بعد البيع حيث تعد هذه المواصفة الأكثر شمولية في سلسلة مواصفات الإيزو 9000 [70] ص 93.

4.1.4.1 مواصفة الإيزو 9002

وهذه المواصفة تغطي كل المجالات السابقة الذكر في مواصفة الإيزو 9001 ماعدا التصميم و التطوير و خدمة ما بعد البيع أي تنطبق على المؤسسات التي تعمل في الإنتاج الفحص ، الاختبار و التركيب فقط [70] ص 93 .

5.1.4.1 مواصفة الإيزو 9003

وهي تخص المؤسسات التي تقتصر نشاطها على الفحص ، التفنيش والاختبار وهذه الأخيرة لا تحتاج إلى نظم الجودة الشاملة وذلك كما هو الحال بالنسبة لموردي البضائع الذين يقتصر نشاطهم على فحص و اختبار المنتجات الجاهزة والتي ترد إليهم من مصانع تطبق نظام الجودة الشاملة [1] ص 574 .

6.1.4.1 مواجهاة الايزو 9004

تعرف هذه المواصفة الخطوط العريضة وشروط وضع وتسيير نظام الجودة لكل المؤسسة ولكل نشاط [71] ص 18.

ومن هنا يظهر الفرق بين مواصفات الإيزو 9003، 9002، 9001، 9000 وبين مواصفات الإيزو 9004 حيث أن المواصفات الأولى تمثل شهادات تمنح لمن يوفر شروط منحها من المؤسسات وهي ذات صفة تعاقدية تتضمن صبغة التزام المؤسسات المنتجة تجاه المستهلك بأن توفر في منتجها المواصفات المحددة في هذه الشهادات أما مواصفة الإيزو 9004 فهي مرشد المؤسسات لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 [30] ص 56. ، ويوضح الشكل التالي هيكلًا عامًا لمواصفات الإيزو 9000 الرئيسية .

ISO 8402
مصطلحات الجودة
ISO 9000 - 1
مفاهيم و إرشادات

ISO 9004	نماذج تأكيد الجودة	تقنيات الجودة (كيف)
ISO 9004 - 1	ISO 9001	ISO 9000 - 2
ISO 9004 - 2	ISO 9002	ISO 9000 - 3
ISO 9004 - 3	ISO 9003	ISO 9000 - 4
ISO 9004 - 4		ISO 10011 - 1 /

الشكل رقم 04 : هيكل معايير الإيزو 9000 إصدار 1994 [69] ص 25.

رغم ذلك فقد نتج عن تطبيق مواصفات الإيزو 9000 إصدار 1994 بعض الانتقادات من جانب الموردين ، الزبائن ، المنظمات الإقليمية والعالمية المعنية بموضوع الجودة ويمكن عرض أهم الانتقادات كما يلي : [48] ص 170

1- شكوى بعض الزبائن من انخفاض مستوى جودة المنتجات التي يشترونها رغم حصول هذه المؤسسات على شهادة الإيزو ، وأن سلسلة مواصفات الإيزو 9001،9002،9003 ركزت على توافق نظام الإدارة بالمؤسسة مع متطلبات المواصفة المستهدفة لكنها لم تهتم بجودة المنتج ولا بجودة المناخ والأداء التنظيمي .

2- ركزت المواصفات على خصائص نظام الجودة بينما يطمح المتعاملون إلى أساليب للتقييم الذاتي وفق معايير موضوعية تساعد على التحسين المستمر وأساليب لإدارة التغيير بهدف التطوير المستمر بالإضافة إلى أساليب تجعل مواصفات الإيزو تتجاوز الاهتمام بزبائن المؤسسة فقط إلى الاهتمام بأصحاب المصلحة في وجود واستمرار المؤسسة مثل العاملون حملة الأسهم ، المؤسسات المالية والحكومة .

3- كما أن تطبيق مواصفات الإيزو إصدار 1994 أسفر على عدم وضوح صياغة بعض العناصر وصعوبة التطبيق في بعض الأنشطة التي تزاولها بعض المؤسسات .

ومن أجل ذلك كان لزاما على المنظمة العالمية للمواصفات باعتبارها المعنية بأخذ آراء واتجاهات المستفيدين من المواصفات و المتعاملين معهم أن تقوم بإعادة النظر في هذه المواصفات ، فتم إصدار مواصفات جديدة في أواخر عام 2000 والتي سيتم التفصيل فيها في المطلب القادم .

2.4.1 سلسلة مواصفات الإيزو 9000 إصدار 2000

إن المواصفات الجديدة لم تأت لإلغاء مضمون مواصفات الإيزو 9000 نسخة 1994 بل أخذتها بعين الاعتبار مع إجراء تعديلات جذرية عليها بهدف دفع المؤسسات إلى تبني مقاربات حديثة في تسيير الجودة و تطوير ممارسات تنظيمية أكثر فعالية تقوم على إرضاء الزبائن والبحث عن التحسين المستمر [72] ص 423.

في ديسمبر 2000 أعلنت و نشرت السلسلة الجديدة للمواصفات القياسية الإيزو 9000 من طرف اللجنة التقنية ISO /TC176 ، و التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على إختلاف أنواعها و أحجامها على وضع قيد التنفيذ و تطبيق أنظمة إدارة جودة فعالة و ذلك تحت عنوان أنظمة إدارة الجودة [73] ص 19.

1.2.4.1 التعديلات الأساسية التي جاءت بها المواصفة الجديدة

و تتمثل أساسا في : [72] ص ص 427 - 428

- 1 - من الجانب الإستراتيجي يوجد توسع في مفهوم المنتج حيث لا يقتصر على الإنتاج المادي فحسب بل يدمج كذلك الخدمات و البرمجيات .
- 2 - تزايد الوعي بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية لاسيما من خلال إشراك مسيري المؤسسة ليساهموا في تطوير و تحسين تسيير الجودة .
- 3 - جعل إرضاء الزبائن في مركز اهتمامات المؤسسة وشركائها ، حيث عليها فهم وتوقع ما ينتظرونه مما يستدعي وجود نظام معلومات فعال لتتبع حاجات وأذواق الزبائن قصد المحافظة على رضاهم في أعلى مستوى .
- 4 - الإرادة في القياس ، التحليل والتحسين تعد من اهتمامات المقاييس الجديدة لذلك تم إدخال مفهوم التقييم الذاتي في المؤسسة كدافع للتحسين من أجل رفع مستوى الأداء .
- 5 - الاهتمام المرتكز على دور العمليات خاصة من خلال مقياسين إيزو 9001 وإيزو 9004 .

وبناء على التعديلات أصبحت المواصفة المعدلة الإيزو 9000 إصدار 2000 اعتبارا من الربع الأخير من عام 2000 كما يلي :

- الإيزو 9000:

وهو المعيار الذي يوضح ويقدم الأسس والمبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة وكذا المصطلحات المستعملة به.

- الايزو 9001:

وهو المعيار الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة و الحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات مطابقة لمتطلبات الزبون وتشبع حاجاته حيث يشمل كل المراحل والعمليات التي ترتبط بجودة المنتج وكيفية التحكم فيها مع العلم أن هذا المعيار يقيم من خلال المراجعة الخارجية .

- الايزو 9004:

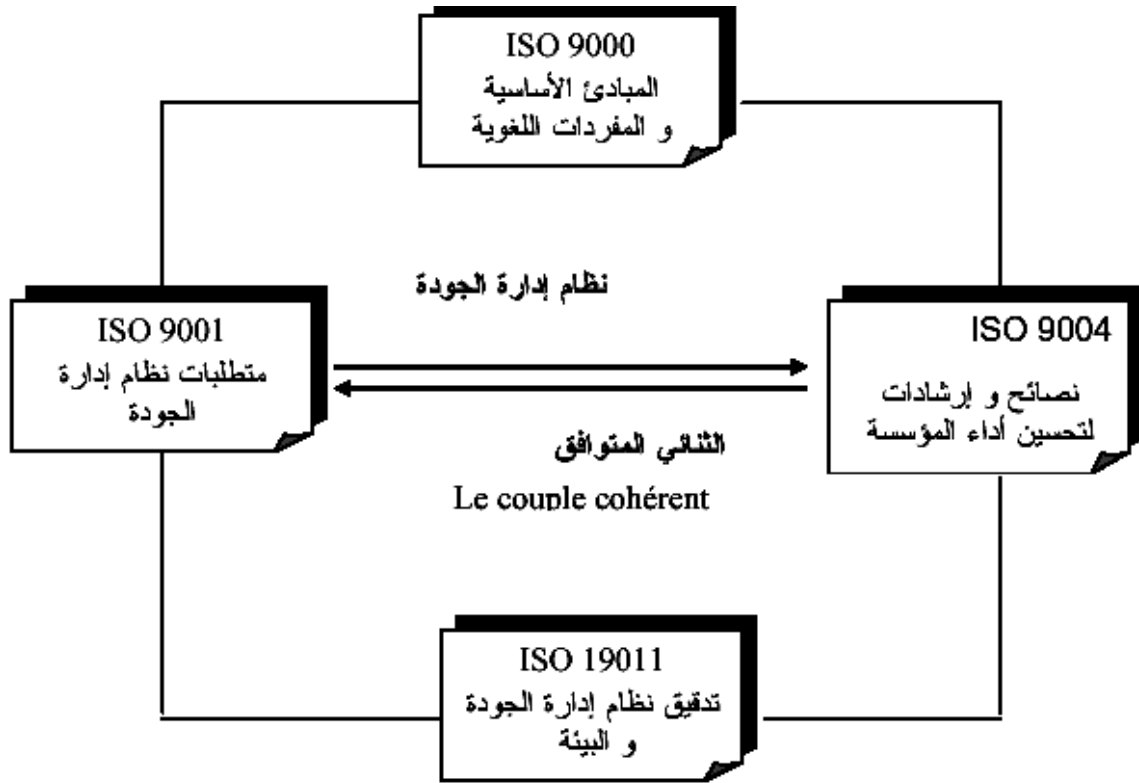
ويطلق عليه إرشادات تحسين الأداء ، وهو عبارة عن دليل يقدم الخطوط الموجهة لجميع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أدائها ويهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين ولجميع الأطراف المهمة الأخرى وهو عبارة عن معيار مكمل لمعيار الايزو 9001 إذ يشكل معه ثنائي يطلق عليه الثنائي المتوافق حيث ما في معيار الايزو 9004 يعتبر كتوضيح لما جاء في الايزو 9001 مع العلم أن الايزو 9004 يخضع للمراجعة الداخلية والتقييم الذاتي ، [47] ص 43 كما أنها أكثر انفتاحا فهي تسمح لكل المؤسسة بإعادة تعريف نظامها للجودة نحو نظام متكامل "جودة ، أمن ، بيئة" [73] ص 23.

- الايزو 19011 :

وهو معيار مكمل للمعايير السابقة ويقدم الخطوط المرشدة للمراجعة الداخلية والخارجية لنظام إدارة الجودة كما يساعد على تحقيق التناسق ما بين معياري نظام إدارة البيئة الايزو 14000 ومعيار نظام إدارة الجودة الايزو 9000 [47] ص 43.

مما سبق نلاحظ أن المعايير السابقة الذكر الايزو 9001.9002.9003 تم تبديلها بمعيار واحد 9001 وقد تم تحديد المدة لكي يتم تطبيق المرجعية الجديدة أي في نوفمبر 2003 ، وتعتبر هذه الفترة نهاية عمل الشهادات المتحصل عليها لعام 1994 [69] ص 213.

والشكل الموالي يلخص مواصفة الايزو 9000 الصادرة عام 2000.



الشكل رقم 05 : مواصفة الايزو 9000 إصدار 2000 [74] ص 47.

2.2.4.1 أهداف مواصفات الايزو 9000 إصدار 2000

استهدفت مواصفة الايزو 9000 الصادرة في عام 2000 مساعدة المؤسسات على التفوق باستخدام التقييم الذاتي ولهذا احتوت هذه النسخة على أربع توجهات جديدة وأساسية تشكيل المفاتيح الضرورية لتطبيق معايير الايزو 9000 صيغة 2000 وتتمثل هذه التحولات فيما يلي : [57] ص 11-18.

1.2.2.4.1 التغيير في العنوان والمضمون

فمن تأكيد الجودة إلى نظام إدارة الجودة قد يظهر للبعض أن التغيير في عنوان أمر بسيط جدا إلا أنه في الواقع يعكس تطور محتوى المواصفة التي تؤكد على ضرورة تغيير العنوان فمحتوى هذه المواصفة يدل على أنها اقتربت أكثر فأكثر من الإدارة باعتمادها على نظام إدارة الجودة الذي يسمح بتحديد السياسة والأهداف وسبل تحقيق تلك الأهداف والمعايير الجديدة موجهة لتحقيق أهداف المؤسسة.

2.2.2.4.1 مقارنة الإجراءات استبدال بمقاربة العمليات لبلوغ النتائج المنتظرة

مقاربة العمليات يعطي لنظام إدارة الجودة الوسائل لتحقيق طموحاته حتى يكون فعالا في بلوغ أهداف المؤسسة وفي تحقيق رضا الزبائن فهذه المقاربة تختلف كثيرا عن مقاربة الإجراءات المرتكزة على

الاعتقاد بأنه يكفي وصف الطريق الذي يجب إتباعه لتحقيق النتيجة ، أما مقارنة العمليات فما يهم أكثر هو تحديد الهدف المراد تحقيقه مع وجود مؤشر للأداء ووسائل فعالة من مهارات وإمكانيات مادية فعمليات دون مؤشر للأداء لا يمكنها إظهار القيمة المضافة في التقدم نحو الأهداف المسطرة لأن الأهداف والوسائل ومؤشرات الأداء تمثل العناصر الأساسية المحددة للعملية .

3.2.2.4.1 الاستماع إلى الزبون

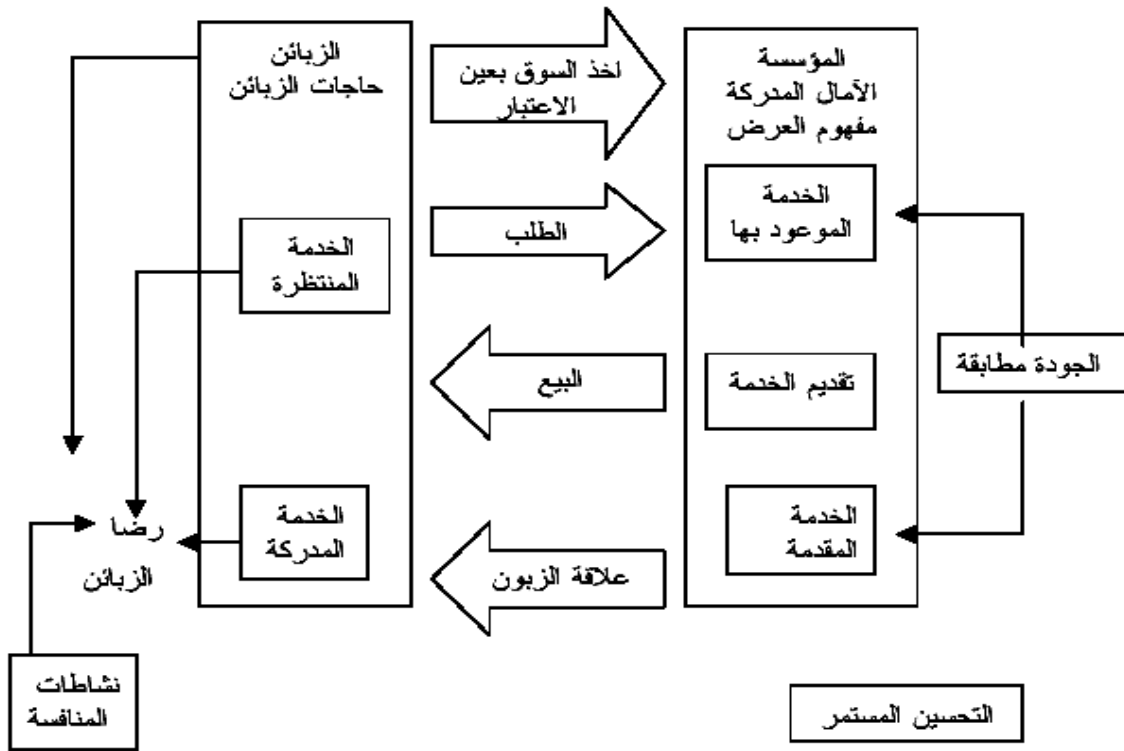
يمكن القول أن الزبون كان غائبا في نسخة 1994 ويعود بقوة في نسخة 2000 بحيث أصبح لا يكفي تحقيق المطابقة في المنتج فقط بل يجب عدم وصول أو تسرب المنتجات المعيبة خارج المؤسسة ففي هذا التوجه تعد الاعتبارات الداخلية من الأولويات.

4.2.2.4.1 نشر الأهداف والتركيز على تخطيط الجودة

تخطيط الجودة لم يدرج ضمن مسؤولية الإدارة في مواصفة نسخة 1994 لأن الأمر كان يتعلق بتنظيم نشاطات الإنتاج ومتطلباته بالتركيز على مفهوم تخطيط الجودة بما أن نظام تسيير الجودة يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة فإن نشر الأهداف تكون من مسؤولية الإدارة والتخطيط من هذه الوجهة يكون وفقا لإستراتيجية المؤسسة .

إذن بالرغم من الاختلافات القائمة بين مواصفات الإيزو9000 وإدارة الجودة الشاملة إلا أن هذه المواصفات تتغير وتتعدل في كل مرة لتقترب من إدارة الجودة الشاملة والتوجيهات الجديدة التي تضمنتها معايير الإيزو في صيغتها الأخيرة (2000) لخير دليل على ذلك والمتطلع لهذه التوجيهات يستنتج أنها تتقارب كثيرا مع مبدأ إدارة الجودة الشاملة بغية تحقيق أعظم قدر من الرضا للزبون وهذا ما سنلاحظه في المطلب الأخير

والشكل الموالي يبرز الهدف الرئيسي من مواصفات الإيزو9000 الصادر عام 2000.



الشكل رقم 06 : الإيزو 9000 سنة 2000 جودة ، رضا ، من الأمل إلى الرضا [69] ص 176.

وخلصة القول أن مجموعة التعديلات التي تضمنتها إصدار 2000 جاءت للقضاء على الجمود الذي طالما ميز الإصدار السابق بسبب كثرة المواصفات ، الوثائق والإجراءات الشكالية فبعدما كان التركيز سابقا على المطابقة التقنية للمنهج أصبح اليوم إرضاء الزبون أهم اهتمامات المؤسسة مما يقود إلى حرية أكبر في استخدام الموارد وتفتح متزايد على الانشغالات الاقتصادية والاجتماعية للمحيط كما أن المراقبة والقضاء على أسباب عدم المطابقة التي كانت من ركائز المواصفات السابقة استبدلت بالقياس والتحسين المستمر للعمليات.

3.4.1 العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة

لقد حدث خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 فقد يعتقد البعض أنهما يعنيان الشيء نفسه و البعض الآخر يتحدث عن الإيزو و كأنه يقصد إدارة الجودة الشاملة لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض مختصر لأهم الفروق بين هذين المفهومين ثم سنحاول إظهار بعض جوانب إدارة الجودة الشاملة في المواصفة المعدلة الإيزو 9000 الصادرة في عام 2000 .

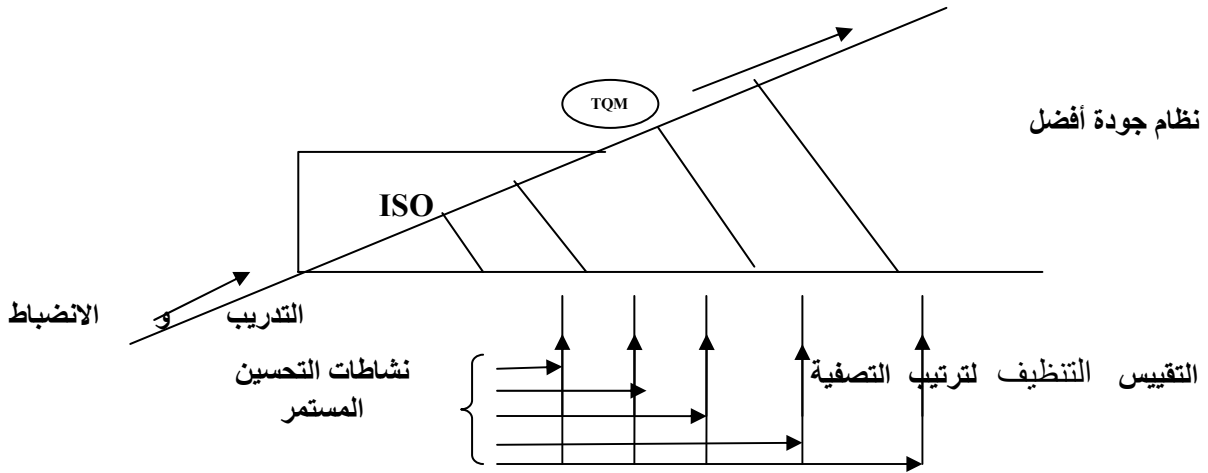
يكمن الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في النقاط التالية :

1- تتضمن أنظمة الإيزو إطارا عاما يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها تسعى إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي عالمي وليس خاصا بمؤسسة معينة أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة فهي أكثر تحديدا من أنظمة الإيزو إلى جانب ذلك فرغم ارتكازها على مبادئ ذات طابع عام إلا أن تطبيقها من حيث المدى يختلف من مؤسسة لأخرى [30] ص 80.

2- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشمل جميع الإدارات والأقسام والمستويات التنظيمية كما أن كل فرد داخل المؤسسة مسؤول عن الجودة في المقابل فإن أنظمة الإيزو يمكن تطبيقها على أقسام وإدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل [49] ص 146.

3- يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخلا إداريا حديثا يستهدف إحداث تغيير جذري في نظم عمليات المؤسسة بما فيها العلاقة مع الموردين والمستهلكين وخلق بيئة عمل قادرة على إيجاد نظام فعال لضبط الجودة يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والموردين والزبائن لكن هذا التغيير الجذري يتطلب وقتا طويلا لكي يهيئ الأرضية الخصبة لنمو وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة لذلك بدأت كثير من المؤسسات تحذو بهذا الاتجاه في تطوير أنظمتها وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية وذلك بتبني أحد مواصفات أنظمة الإيزو 9000 والتي تمثل نظاما للجودة يعتمد على مواصفات موثقة في حين أن إدارة الجودة الشاملة تمثل نظاما للجودة الشاملة ولذلك فهما متكاملتان في منظور واحد [75] ص 213.

4 - إن المؤسسات التي تمتلك برنامج إدارة الجودة الشاملة أصبح بإمكانها تسجيله للحصول على شهادة الإيزو 9000 لأن تطبيق هذه المواصفات يساعد على تقييس أنظمة الجودة في تلك المؤسسات وإضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها إذ أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب بناء نظام جودة قائم على مواصفات الإيزو 9000 أما بالنسبة للمؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 فإن أنظمة الجودة لديها تمثل قاعدة قوية تستطيع من خلالها تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على مشاركة العاملين والتحسين المستمر والتركيز على الزبون وهذا كذلك يثبت أن إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو متوافقان ولا يوجد أي تعارض بينهما [13] ص 461 ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي :



الشكل رقم 07 : علاقة التكامل بين نظام الايزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة [56] ص 143.

يبين الشكل أن الجودة الشاملة ترتبط باستمرار بالتحسين الذي لا ينتهي والذي يمكن تشبيهه بعجلة تصعد مرتفعة ، بينما تكمن فعالية الإيزو 9000 في كفاءته لمنع هذه العجلة من الانحدار والتراجع وتكون إدارة الجودة الشاملة (TQM) مبنية على قاعدة أساسها "5S" في التوجه الياباني التي جاءت من خمس كلمات تبدأ بحرف "S" باللغة الاسبانية وهي : SEIRI (التصفية) ، SEITON (الترتيب) SEISO (التنظيف) ، SEIKETSU (التقييس) ، SHITSUKE (التدريب و الانضباط) [56] ص 142-414.

كما يمكن تلخيص أهم الاختلافات الموجودة بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الايزو 9000 من حيث الغرض والمزايا والمسؤولية من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 03 : مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000 [74] ص 52

ISO 9000	إدارة الجودة الشاملة	مجال المقارنة
تنمية ، مراجعة الطرق والإجراءات الإدارية والوثائق الخاصة بالجودة ، و التأكد من التزام العاملين بإجراءات العمل الموضوعية .	تدريب و توظيف جميع قوى العمل بالمؤسسة و التزامهم و تعهدهم بالعمل من أجل إرضاء الزبون ، و التحسين المستمر.	الغرض الأساسي
سياسة الجودة ، طرق و إجراءات تحقيق عناصر و بنود المواصفة ، و مراجعة مستقلة لكل عنصر .	مجلس الجودة ، فرق تحسين الجودة ، قياس التكلفة ، التدريب و التوعية من أجل تهيئة ثقافة المؤسسة الخاصة بالجودة .	العناصر الأساسية
معترف بها دولياً ، التقييم يتم بصورة مستقلة لكل عناصر المواصفة ، تساعد في تكوين هيكل أساسي أو إطار عام جيد يمكن من خلاله بناء نظام للجودة	تشمل المؤسسة ككل بجميع مستوياتها ووظائفها و عملياتها تؤكد على إشراك جميع العاملين و المتعاملين مع المؤسسة من موردين و زبائن.	المزايا
الجودة مسؤولية قطاع أو إدارة جودة فقط .	الجودة مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة ، بداية من رئيس مجلس الإدارة إلى آخر عامل في المؤسسة .	مسؤولية الجودة
الحصول على الشهادة تحتاج من 18 شهر إلى سنتين	تحتاج إلى أكثر من ثلاثة سنوات لتطبيقها	الزمن المطلوب

لقد أدركت المؤسسات الحالية ضرورة انتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة باعتباره السبيل الأفضل للتميز في محيط شديد المنافسة من خلال تقديم سلعة أو خدمة للزبون تحقق له الرضا على كل المستويات ، ولذلك جاءت إدارة الجودة الشاملة وهي عبارة عن فلسفة إدارية حديثة تقوم على مجموعة متناسقة من المبادئ تهدف إلى تدنية التكاليف وإرضاء حاجات الزبائن الضمنية والصريحة من حيث السعر، الجودة، الأمان، آجال التسليم،... الخ .

كما صاحب مدخل إدارة الجودة الشاملة ظهور أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 التي نتجت عن المنظمة العالمية للمواصفات (ISO) التي وضعت جملة من المواصفات يسمح تطبيقها بترقية مستوى الجودة ، حيث أصبح ضروريا تطبيق نظام إدارة جودة فعال في المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في سياق القرن الواحد والعشرين ولقد شكلت مواصفات الايزو 9000 مرجعا أساسيا دوليا للمؤسسات . ولهذا حاولنا في هذا الفصل توضيح أهم مبادئ ، متطلبات ، مزايا والمراحل اللازمة لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 وإبراز حقيقة أن هذه المواصفات توفر للمؤسسات فرصة لتعزيز نجاحها وبقائها وأن عليها أن تبذل في تطبيقها بما يناسب طبيعة نشاطها وخصائصها .

وفي الأخير يجدر الإشارة إلى أن عنصر الثقافة التنظيمية يعتبر مهما جدا لإدخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهو ما يتطلب دراسة دقيقة لثقافة المؤسسة فإذا كانت معاكسة لمدخل إدارة الجودة الشاملة فمن الأحسن عدم المغامرة قبل التأكد من أنه تم إرساء ثقافة للجودة الشاملة في جميع المستويات التنظيمية للمؤسسة ، وهذا ما سنحاول التركيز عليه من خلال الفصل الموالي .

الفصل 2

أهمية أنظمة الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة

في ظل الانفتاح العالمي الجديد تطلب الأمر الكثير من العمل والتعاون للتحويل من الثقافة الإدارية الروتينية إلى الاستفادة من أفكار الجودة وتحويلها إلى ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة وتعتمد درجة نجاح التحول إلى الثقافة الجديدة على مدى نجاح المؤسسة في نشر ثقافة الجودة وإجراءات التغيير بشكل واضح وبسيط إضافة إلى تبني هذه الثقافة من قبل جميع العاملين والمستفيدين .

وهذا التغيير يتمثل في مجموعة من الأفكار والإجراءات الجديدة والعملية والمؤثرة في رفع مستوى الأداء وتقليل التكاليف ، ولذلك يعتبر الحاجز الثقافي التي تواجهه المؤسسات الرامية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من الصعوبات التي تقف وراء إجراء تغيير ثقافة المؤسسة بسهولة وذلك لأن القيم والمعتقدات الجديدة التي جاءت بها ثقافة الجودة الشاملة هي قيم جديدة ستحدث تغييرات في سلوكيات العاملين وفي الثقافة السائدة في المؤسسة بصورة عامة .

ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال هذا الفصل التركيز أولاً على ثقافة المؤسسة مع إبراز أهميتها في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ثم نتطرق إلى أهم أساسيات ثقافة الجودة الشاملة وكيفية ترسيخها وأبرز أبعادها ومؤشرات قياسها لنصل في الأخير إلى إظهار العلاقة بين أنظمة الإيزو وإرساء ثقافة الجودة في المؤسسة .

1.2 خصائص ثقافة المؤسسة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

لقد دخل مفهوم ثقافة المؤسسة في أدبيات إدارة الأعمال في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن الماضي ، هذا لا يعني أنه لم يكن موجوداً في السابق ثقافة للمؤسسة لكن الضرورة حتمت على هذه الأخيرة الاهتمام بهذا الجانب وذلك كنتيجة منطقية للتطورات السريعة الخاصة بالمحيط وتغير قواعد اللعبة التنافسية [76] ص 22 ، ولهذا سنحاول التعرف على أهم خصائص ثقافة المؤسسة من خلال النقاط التالية :

1.1.2 مفهوم ثقافة المؤسسة

سنتناول مفهوم ثقافة المؤسسة من خلال عرض أهم التعاريف التي أعطيت لها ومنه استنتاج خصائصها وأهميتها .

1.1.1.2 تعاريف ثقافة المؤسسة

لكل مؤسسة ثقافة خاصة تتميز بها عن غيرها من المؤسسات وبسبب الاهتمام المتزايد بهذه الأخيرة ظهرت عدة تعاريف لها وفيما يلي عرض لأهم هذه التعاريف :

الثقافة كما عرفها Hofstede " هي الحصيلة المبرمجة أو النتاج الجماعي المنظم للعقل البشري حيث تتميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى أو هي تكامل الخصائص المتفاعلة التي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها " [77] ص 133.

يقصد بثقافة المؤسسة " مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المؤسسة والتي تساعد على توجيه السلوك الإنساني إلى وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع بشرط أن تكون هذه الثقافة مفهومة من طرف جميع العاملين وقادرين على تطبيقها والالتزام بها " [78] ص 335.

يعتبر تعريف E.H.Schein من أكثر التعاريف تداولاً والتي يعرفها على أنها " مجمل الاختبارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاعتها و فاعليتها بالنسبة لهم فاعتمدوها من جهة و أصبحوا بذلك يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة و الجيدة في إدراك و معالجة هذه المشاكل " [79] ص 112.

كما تعرف ثقافة المؤسسة بأنها " كل ما يوحد المؤسسة في ممارساتها و كذا كل ما يميزها عن الآخرين " ، ومن هذا التعريف المختصر نلاحظ أن ثقافة المؤسسة لها شقين :

الشق الأول : يتمثل في العوامل والمكونات الداخلية لها والتي تجعل السلوكيات الفردية والجماعية منسجمة مع بعضها البعض ومتشابهة فتعكس ثقافة المؤسسة بهذا المعنى تحدد السلوك وتوجهه.

الشق الثاني : هو المظهر الخارجي لهذه الثقافة على مستوى باقي الأنساق الفرعية الأخرى أي نسق الأهداف ، النسق التقني و نسق الهياكل على اعتبار أن هذه الأنساق الثلاثة هي التي تشكل النسق الكلي للمؤسسة و عليه تصبح الثقافة محددة ليس فقط للسلوكات الفردية والجماعية بل حتى الأنساق الفرعية الأخرى [80] ص 161.

فكما يقولان مؤلفي كتاب Le manager à l'écoute du sociologue أن الثقافة " تكيف و تشرط نسبة كبيرة من القرارات التي تتم بداخله من أدنى قرار عملي إلى أعلى قرار استراتيجي " [81] ص 41.

ومن جهة أخرى تشير ثقافة المؤسسة إلى " مجموعة الاتجاهات النفسية السائدة في المؤسسة و القيم العادات ، التقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المؤسسة ، وبالرغم من أن هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المؤسسة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمؤسسة ككل . " [82] ص 435

وفي هذا الإطار صنف Davied L مكونات و محتويات ثقافة المؤسسة إلى محتويات رسمية و أخرى غير رسمية ، وهذا يختلف من الذين ينظرون إليها بمنظور واسع و أولئك الذين ينظرون إليها بمنظور ضيق فالمكونات الرسمية هي المهمة ، الإجراءات ، السياسات ، القواعد والقوانين ، أما المكونات غير الرسمية فهي القصص ، الأساطير ، الطقوس ، الذكريات والرموز [83] ص 259.

2.1.1.2 خصائص ثقافة المؤسسة

يظهر أن هناك اتفاق عام بين الكتاب و الباحثين على أن ثقافة المؤسسة هي نظام من المعاني (القيم) المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء و تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، و أن هذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية [84].

و فيما يلي عرض لأهم خصائص ثقافة المؤسسة :

- 1- الانتظام في السلوك و التقيد به : نتيجة التفاعل بين أفراد المؤسسة فإنهم يستخدمون لغة ، مصطلحات عبارات و طقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف .
- 2- المعايير : هناك معايير سلوكية تتعلق بحجم العمل الواجب انجازه .
- 3- القيم المتحكمة : توجد قيم أساسية تتبناها المؤسسة و يتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جودة عالية ، نسبة متدنية من الغياب ، الانصياع للأنظمة و التعليمات [85] ص 315 .

4- الفلسفة : لكل مؤسسة سياستها الخاصة في معاملة العاملين و الزبائن .

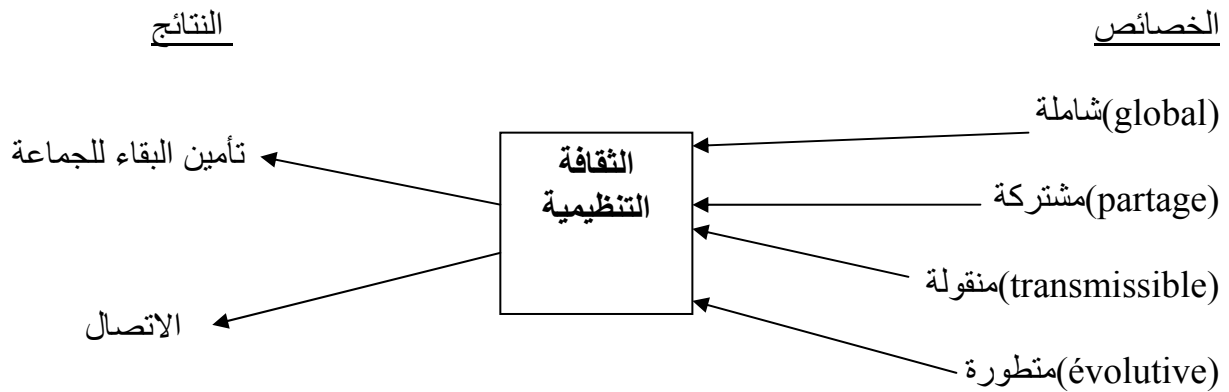
5- القواعد : عبارة عن تعليمات تصدر عن المؤسسة و تختلف في شدتها من مؤسسة لأخرى و الفرد يعمل في المؤسسة وفقا للقواعد المرسومة له.

6- المناخ التنظيمي : عبارة عن مجموع الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم و إدراكا تهم و ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي و تتضمن مجموعة خصائص مثل الهيكل التنظيمي ، النمط القيادي ، السياسات والإجراءات القوانين و أنماط الاتصال ،... إلخ [86] ص 157 .

ومن جهة أخرى ذكر Robfins بأن لثقافة المؤسسة سبعة خصائص رئيسية تمكننا من فهم جوهر هذه الثقافة و هي : [83] ص 258

- 1- الإبداع و المخاطرة : أي ما مدى تشجيع ثقافة المؤسسة على الإبداع والمخاطرة .
- 2- الاهتمام بالتفاصيل : أي أن الثقافة تجعل من الأفراد يتمتعون بدرجة من الدقة و الانتباه للتفاصيل .
- 3- التوجه نحو النتائج : أي مدى تركيز إدارة المؤسسة على النتائج المتوصل إليها أو المخرجات .
- 4- الاهتمام بالعاملين : أي مدى اهتمام الإدارة بالأفراد أو بمواردها البشرية .
- 5- التوجه نحو فرق العمل : و هنا نشير إلى تمركز الاهتمام على فرق العمل بمختلف أنواعها .
- 6- الروح الهجومية و التنافسية : تشير إلى درجة عدوانية الأفراد و تنافسيتهم .
- 7- الاستقرار النسبي مقابل التغيير : مدى المحافظة على الأوضاع الراهنة .

أما C Durant فيلخص خصائص ثقافة المؤسسة في الشكل التالي :



الشكل رقم 08 : خصائص ثقافة المؤسسة [87] ص 25 .

3.1.1.2 أهمية ووظائف ثقافة المؤسسة

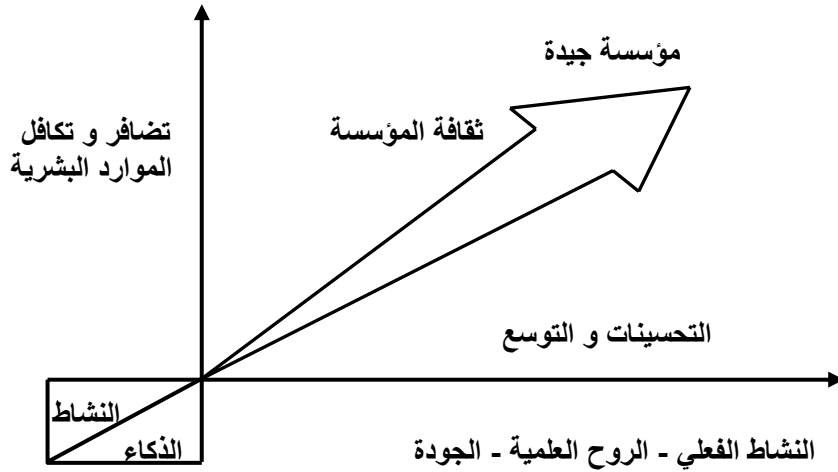
1.3.1.1.2 أهمية ثقافة المؤسسة

إن الوعي بثقافة المؤسسة و إدارة هذه الثقافة بطريقة كفأة يساعد في تصميم و تطبيق خطة إستراتيجية متكاملة حيث تؤثر بشكل إيجابي في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعده اتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ القرارات الإدارية ويجعلها تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من التكاليف و المعوقات ، لأن ثقافة المؤسسة توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ قرارات صعبة لما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية و مراكز صنع القرار [88] ص 125.

ومن هنا تلعب ثقافة المؤسسة دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء التنظيمي و يمكن تلخيص أهميتها في الآتي : [89] ص 125

- بناء الإحساس بالتاريخ : فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز و العمل المثابر و الأشخاص البارزين في المؤسسة .
- إيجاد شعور بالتوحد : حيث توحد الثقافة السلوكيات و تعطي معنى للأدوار و تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء المتميز .
- تطوير إحساس بالعضوية و الانتماء : و تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل و تعطي استقرارا وظيفيا و توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم .
- زيادة التبادل بين الأعضاء : و يأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات.

و يمكن توضيح هذه الأهمية بالشكل التالي :



الشكل رقم 09 : أهمية ثقافة المؤسسة [90] ص 34.

من خلال الشكل يتبين لنا أن ثقافة المؤسسة هي العنصر الجوهري في أي سلوك داخل المؤسسة، إذ يمكن أن تكون السبب في رفع فعالية المورد البشري و زيادة المبادرة و العطاء من طرفهم ، وكما يمكن أن تكون حاجزا يقف ضد التطور والمبادرة والإبداع مما يجعلها سببا لانهايار المؤسسة مثل المؤسسات ذات الثقافة البيروقراطية .

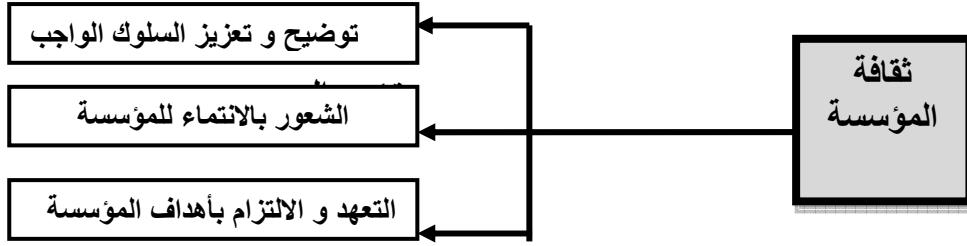
2.3.1.1.2 وظائف ثقافة المؤسسة

يرى حسين حريم أن ثقافة المؤسسة تؤدي مجموعة من الوظائف يمكن تلخيصها فيما يلي : [91] ص

.80

- تعمل ثقافة المؤسسة على تنمية الشعور بالذاتية و تحدد الهوية التنظيمية .
- تخلق نوع من الالتزام و الولاء للمؤسسة يتجاوز الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين .
- تساعد ثقافة المؤسسة في إرساء الاستقرار داخل المؤسسة ، ذلك أنها تمثل نظام متكامل من العناصر الثقافية والإنسانية والتنظيمية .
- تعد مرجعا أساسيا يستعين به الأفراد لإعطاء معنى واضح و فعال لنشاط المؤسسة .
- تعمل على تأقلم الأفراد مع محيط العمل.

والشكل التالي يلخص أهم الوظائف التي تحققها ثقافة المؤسسة .



الشكل رقم 10: وظائف ثقافة المؤسسة [82] ص 436.

ومن جهة أخرى يرى البعض أن لثقافة المؤسسة وظيفتين أساسيتين وهما :

- الوظيفة الاجتماعية : يكون أن الثقافة تعتبر الرباط المتين الذي يربط بين العناصر المكونة لمجموعة ما ، بالتالي فهي مهمة في تشكيل الجماعة و يظهر ذلك بشكل واضح من خلال العناصر التالية :

- تسمح بتكوين رؤية جماعية للعامل أي التماثل الجماعي للواقع .
- تشكل عاملا مسهلا لعملية الاتصال بين أعضاء الجماعة .

- الوظيفة النفسية : أما على المستوى النفسي فهي تمس الفرد ، فنأخذ على عاتقها حسب تعبير G.Rocher مهمة القولية و صقل الشخصية فهي التي تحدد الأذواق ، الأفكار و المعارف ، التعبيرات و التصورات الفردية بواسطة المعايير و الأحكام و القيم [88] ص 133.

2.1.2 تكوين ثقافة المؤسسة و أنواعها

1.2.1.2 تكوين ثقافة المؤسسة و المحافظة عليها

قبل التطرق إلى عملية أو كيفية بناء الثقافة في المؤسسة يتوجب علينا أن نشير إلى حقيقة أثبتتها البحث العلمي تجاه تحديد الأطراف التي تسهم بشكل كبير في صناعة ثقافة المؤسسة ، مفاد تلك الحقيقة بأن القادة هم البناء الرئيسيون لثقافة المؤسسة من خلال فلسفتهم ومهاراتهم الإدارية وأنماطهم القيادية والشخصية وخلفياتهم العلمية والنظرية وتجاربهم الميدانية ، وبهذا فالقادة هم العامل الأهم في صناعة ثقافة المؤسسة بحكم تأثيرهم في أفراد المؤسسة وصياغة بنيتها ومناخها التنظيمي ، ومن هنا يجب التأكيد على النقاط التالية : [92] ص 53.

- إذا أردنا تفهم الثقافة السائدة في أي مؤسسة بشكل متعمق يجب فهم فلسفة القادة وأنماط تفكيرهم وشخصياتهم التي تمثل المدخل الأساسي لثقافة المؤسسة .
- إن أي تغيير لثقافة المؤسسة لا يمر بقنوات القادة يعتبر تغيير تنظيمي ضعيف لا يدوم و لا يصل إلى عمق الهيكل التنظيمي .
- على القادة أن ينتبهوا جيدا لخطورة وأثر فلسفتهم الإدارية ، أنماطهم القيادية والشخصية ، أحاديثهم وتصرفاتهم حتى الرمزية منها في تشكيل ثقافة مؤسستهم .

أما فيما يخص العوامل المؤثرة في تكوين ثقافة المؤسسة فهي تتمثل في العناصر التالية : [93] ص 80

- 1- سلوك قادة المؤسسة : و هو العامل الأكثر تأثيرا لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة و يجب التأكيد هنا أن العاملين سيتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه .
- 2- الثقافة الخارجية : و تقصد بها الثقافة العامة للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة ولذلك فإن المؤسسات العالمية لديها عدة ثقافات بحسب المناطق أو الدول التي تعمل بها .
- 3- مقاييس الأداء التي يتم على أساسها تقييم الموظفين : و ذلك لأنها تعبر عن النواحي والسلوكيات التي تهتم بها المؤسسة .
- 4- طبيعة عمل المؤسسة : فالثقافة التي تجدها مشتركة بين مؤسسات الصحافة مثلا تختلف عن تلك التي في المؤسسات الطبية أو الصناعية .

ويتم عادة إنشاء ثقافة المؤسسة وفق ثلاث طرق : [94] ص 333

- يستخدم المؤسسون العاملين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم فيعملون على الاحتفاظ بهم في المؤسسة .
- يعمل المؤسسون على تنشئة هؤلاء العمال على نفس طريقة التفكير والشعور والمحافظة عليها وتطويرها بما يخدم أهداف المؤسسة .
- في نهاية العملية يكون الفرد قد حمل في نفسه مجموعة من خصائص المؤسسة مما يشجعهم على الإتحاد مع رؤية المؤسسة ويكون فعلهم تلقائي ، فكل واحد يدرك ما يجب فعله نظرا لاكتسابه نظام قيم قريب إن لم نقل متطابق مع المؤسسة.

بعد أن يتم تكوين ثقافة المؤسسة هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والإبقاء عليها : [85] ص 320

- الإدارة العليا :

تعتبر تصرفات الإدارة العليا عاملا مؤثرا على ثقافة المؤسسة من خلال القرارات التي تتخذها و ما المدى الذي تلتزم فيه الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات، عبارات ، طقوس مشتركة ، التوجهات نحو العمل ، فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين ، سياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب ، تنفيذ القواعد و الأنظمة والتعليمات ، ... إلخ .

- اختيار العاملين :

تلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المؤسسة فالهدف من الاختيار هو تحديد و استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المؤسسة بنجاح بمعنى أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المؤسسة من أجل المحافظة على ثقافتها فقد يتأثر الأداء و الفعالية في المؤسسة بسبب تأثر الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المؤسسة الحاليين .

- المخالطة الاجتماعية(التنشئة الاجتماعية):

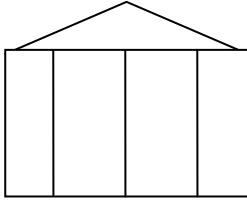
عند القيام باختيار عناصر جديدة في المؤسسة من الطبيعي أن تحمل هذه العناصر الثقافة التي تقوم عليها هذه المؤسسة مما يجب على الإدارة تعريف العاملين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المؤسسة و هذا الأمر ضروري حتى لا يتغير أداء المؤسسة .

2.2.1.2 أنواع ثقافة المؤسسة

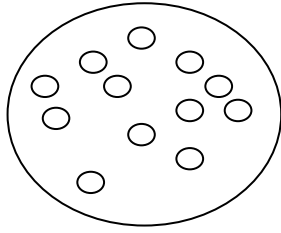
يعتبر أمر تقسيم ثقافة المؤسسة إلى أنواع مسألة تتطلب تحديد نوع الدراسة التي تقوم بهذا التقسيم كما نجد في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات و ذلك حسب وجهة النظر المتخذة في تحديد الأنواع ، و سيتم التركيز على الدراسات التي تناولت الثقافة في مجال علوم التسيير و هو مجال دراستنا .

وفي هذا الإطار يقترح Handy أربعة أنواع لثقافة المؤسسة معتمدا على عدة عوامل منها تاريخ المؤسسة ، الملكية ، هيكل السلطة ، التكنولوجيا ، الأحداث الهامة التي مرت بها المؤسسة .

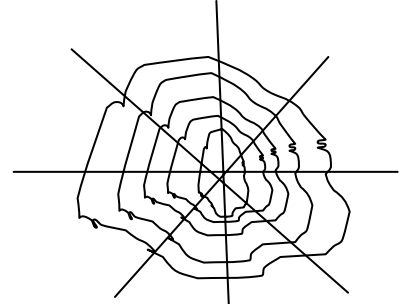
وقد استخدم Handy التمثيل التالي لتوضيح أفكاره على النحو الموضح في الشكل التالي :



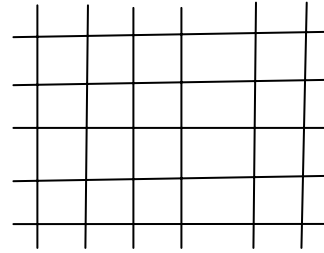
ثقافة الدور (المعبد اليوناني)



ثقافة الفرد (العنقود أو المجموعة)



ثقافة النفوذ (العنكبوت)



ثقافة الوظيفة (الشبكة)

الشكل رقم 11 : أنواع ثقافة المؤسسة [95] ص 108.

1.2.2.1.2 ثقافة النفوذ

شبه Handy ثقافة النفوذ بنسيج العنكبوت و ينعكس هذا النوع من الثقافة لدى الأسر التي تمتلك مؤسسات سواء صغيرة أو كبيرة حيث يتركز النفوذ والسيطرة في يد هاته الأسرة وعليه فإن المسؤولية تنحصر بين أعضاء الأسرة المالكة بدلا من الخبراء في هذا المجال و يكون النفوذ واتخاذ القرارات في يد مجموعة محدودة من الأفراد الاستراتيجيين والأساسيين وعليه يصبح هؤلاء الأفراد مركز التأثير و القوة و ترتبط قدرة هذه الثقافة على التكيف مع متغيرات المحيط بمدى وعي وإدراك الأعضاء الاستراتيجيين لضرورة التأقلم و التغيير و بالتالي من الممكن أن تتكيف بسرعة أو تفشل بسرعة في رؤية الحاجة إلى التغيير [95] ص 108.

2.2.2.1.2 ثقافة الدور

شبه Handy هذا النمط من الثقافة بالمعبد اليوناني القديم وهنالك من يرى أنها تشبه الثقافة البيروقراطية في شكلها الحقيقي حيث تمثل قمة المعبد مركز اتخاذ القرارات أما أعمدة المعبد فهي تمثل الوحدات الوظيفية للمؤسسة والتي يجب عليها تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في القمة و تتم عملية التفاعل بين التخصصات الوظيفية من خلال توصيف الوظائف، الإجراءات، القواعد و النظم ، إن السلطة في هذا

النوع من الثقافة لا تقي على المبادرة الفردية وإنما عن طريق احتلال وظيفة معينة ويعطي للتنسيق بين الوظائف والوحدات شكل الرباط الضيق و المحدود و الذي يمثل رئيس العاملين و هو المنسق الوحيد والضروري لتحقيق التكامل الضروري في هذا النوع من الثقافة و تعتبر المكانة الوظيفية أكثر أهمية من المهارات و القدرات كما أن هذه الثقافة تعرف بالقوة الوظيفية أما القوة الشخصية فهي أمر مرفوض و هذا ما يجسد النموذج البيروقراطي لماكس فيبر أما الفاعلية التنظيمية فتعتمد على الالتزام بالمبادئ بدلا من الشخصيات و يشير كذلك بأن هذه الثقافة تتلاءم مع المؤسسات التي تتميز بالاستقرار و لا تميل إلى التغيير الدائم و المؤسسات كبيرة الحجم [96] ص 132.

3.2.2.1.2 ثقافة الوظيفة أو العمل

تعتبر هذه الثقافة من الخصائص التي تنسم بها المؤسسات التي تكون مهتمة جدا بأنشطة البحوث والتطوير وهذه المؤسسات تكون أكثر ديناميكية كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو لتلبية احتياجاتها المستقبلية ، تعطي هذه الثقافة أهمية كبيرة جدا للمعلومات والخبرات وتعتبرها من المهارات التي لا تقدر بثمن كما أنها تتميز بوجود اتصالات كثيفة بين الوظائف والأقسام مما يدعم و يقوي الصلة بين أعضاء التنظيم لذا يسميها **Handy** بالشبكة لكثرة الاتصال والتداخل بين الوظائف والأقسام هاته الخاصية تمكنها من التكيف مع المتغيرات بسرعة ، يعتمد تأثير الأفراد في هاته الثقافة على الخبرة والمعلومات الحديثة أين تكون الثقافة أكثر انسجاما ومن أمثلة التنظيمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة مخابر البحث ومراكز الاستشارة [95] ص 109.

4.2.2.1.2 ثقافة الفرد

تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعية حيث نجد أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي تسير فيه المؤسسة فإذا كان هناك هيكل رسمي فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل التنظيم ، و من بين خصائص هذه الثقافة أنها ترفض البناء الهرمي و ما ينجر عنه من ممارسات و تقارير رسمية لإنجاز المهام فهي تعمل على تلبية احتياجات الأعضاء ، إن رفض الرقابة الرسمية للإدارة يجعل هذه الثقافة ملائمة لخدمة المجموعات و لا تكون ملائمة لمنظمات الأعمال [96] ص 138.

من خلال أنواع ثقافة المؤسسة يمكن استنتاج مستوياتها و هي كالتالي : [97] ص 231.

- المستوى الأول : و يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في التصرفات سلوكيات الأفراد ، الاحتفالات ، الشعائر داخل التنظيم ، القصص ، الطقوس و الرموز .

- المستوى الثاني : و يمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ماهو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك ، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة ، ثقافة الدور ، ثقافة الوظيفة وثقافة الفرد المذكورة سابقا ، ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة و النفوذ يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين ، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات التنظيم الإداري ، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف .

- المستوى الثالث : و يشير إلى الفرضيات وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة ، وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم .

3.1.2 أهمية ثقافة المؤسسة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن ثقافة المؤسسة التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي لأنماط السلوكية بين الجماعات و الأفراد ، أي لدى جميع العاملين في المؤسسة هذا التكامل يوحد هذه الأنماط و يوجهها نحو تحقيق رسالتها ، فغياب ثقافة المؤسسة يجعل كل متخذ قرار و كل فرد يعمل و يتصرف حسب قيمه و قناعاته الخاصة ، أما بوجودها فالوضع يختلف لأنها توجه السلوك الإنساني داخل المؤسسة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع [30] ص 84.

وبما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستند إلى قيم و اتجاهات كل فرد في المؤسسة ، فإن ثقافة المؤسسة تهدف إلى خلق و إيجاد القيم المرتبطة بالجودة و لعل أهمها الإتقان ، التحسين المستمر للجودة ، الانتماء المشاركة ، العمل الجماعي من خلال فرق العمل ، التركيز على إرضاء الزبون ، الرقابة الذاتية ، التعليم و التدريب المستمر [98] ص 231.

وفي هذا الإطار يمكن إدراج أهم العناصر الثقافية التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة وهي الاقتناع بـ

[99] ص 169 :

- ضرورة المكاشفة والصدق في كافة أنواع الاتصالات التي تجري داخل المؤسسة .
- ضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين في المؤسسة .
- أهمية العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي .
- أن تحقيق المؤسسة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين .

- ضرورة العمل الجيد بدون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء .
- ضرورة التعرف على أسباب الأخطاء لتفاديها بدلا من معاقبة المخطئ .
- ضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين وأن يكون رضا المستهلك هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين .
- ضرورة أن تعمل كافة إدارات المؤسسة في تناسق من أجل إرضاء المستهلك فلا مجال للمنافسة بين تلك الإدارات فالنجاح هو نجاح للجميع وليس للأفراد .
- ضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية .
- ضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين و مبدعين .

وبوجه عام يمكن تلخيص فوائد ثقافة المؤسسة التي تخدم إدارة الجودة الشاملة فيما يلي : [30] ص 85

- جعل لغة الحديث و العمل و السلوك داخل المؤسسة واحدة .
- ربط الجماعات والأفراد داخل المؤسسة مع بعضهم البعض في نسق و رباط واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع و المتمثلة في رسالة المؤسسة .
- تنمية روابط المودة بين العاملين وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة تشتمل عليها ثقافة المؤسسة .
- تحقيق رسالة المؤسسة الجديدة بفاعلية كبيرة .
- تسهل من عملية الاتصال داخل المؤسسة .
- تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة لوجود ضوابط موحدة و مشتركة لدى جميع متخذي القرارات لأن الغاية مشتركة بينهم .

ومما سبق نستنتج ما يلي : [10] ص 106

- يعد خلق ثقافة تنظيمية تحديا كبيرا لنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة .
- تواجه الإدارة تحديا لغرس الوعي بأهمية الجودة لدى العاملين جميعهم ، ودفعهم لتحسين جودة المنتج وإن ذلك يتطلب تغيير ثقافة العمل الخاصة بالمؤسسة ، ويجب أن يأتي هذا التغيير من المستويات العليا في المؤسسة.
- التأكد من مقدرة الفرد العامل في الاندماج و التعامل مع المتطلبات الجديدة التي توجب توصيفا مختلفا للعمل ، وهذا يتطلب فتح حوار مع الأفراد العاملين والتشاور معهم بأمور العمل ، وسماع مشاكلهم

والعمل على مشاركتهم في حل المسائل المتعلقة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي إلى تسهيل عملية تنفيذ هذا النظام والتغيير.

- إن إدارة الجودة الشاملة مدخل جديد يتبنى خدمة الزبون ، و إن الجودة تقود إلى التغيير التنظيمي ، لأنها أصبحت القيمة المشتركة في برنامج إدارة الجودة الشاملة ، حيث سيتدفق عن الجودة كل شيء (الأنظمة الإستراتيجية ، الهيكل ، الأسلوب ، المهارات و الموظفين).

2.2 أساسيات ثقافة الجودة

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساس على خلق ثقافة مؤسسة تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة و لذا لا بد أن تنتقل المؤسسة من كونها موجهة نحو الريح إلي التوجه نحو القيم و عندها يتم تأسيس ما يسمى بثقافة الجودة التي سنحاول التعرض لأهم أساسياتها من خلال هذا المبحث .

1.2.2 مفهوم ثقافة الجودة

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي من خلال بعدي الرضا والولاء التنظيمي اللذين يهدفان إلى تغيير ثقافة المؤسسة السائدة بثقافة جديدة تتناسب مع الوضع الحالي عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، [100] ص 233 و سيتم الإلمام بجوانب مفهوم ثقافة الجودة من خلال النقاط التالية :

1.1.2.2 تعريف ثقافة الجودة

يعرف دليل الجودة الذي أصدره معهد الإدارة العامة بالرياض ثقافة الجودة الشاملة بأنها " نظام القيم الذي يسود المؤسسة لدى جميع أعضائها و يشمل مجموع المعتقدات و الإجراءات و التوجيهات المحفزة لإجراء التحسينات المستمرة للجودة بناء على رغبة المستفيد (الزبون) ". [101] ص 104 .

وتعرف كذلك بأنها " كل القيم و الأعراف والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المؤسسة و تسعى إلي تحسينها باستمرار ". [102] ص 126

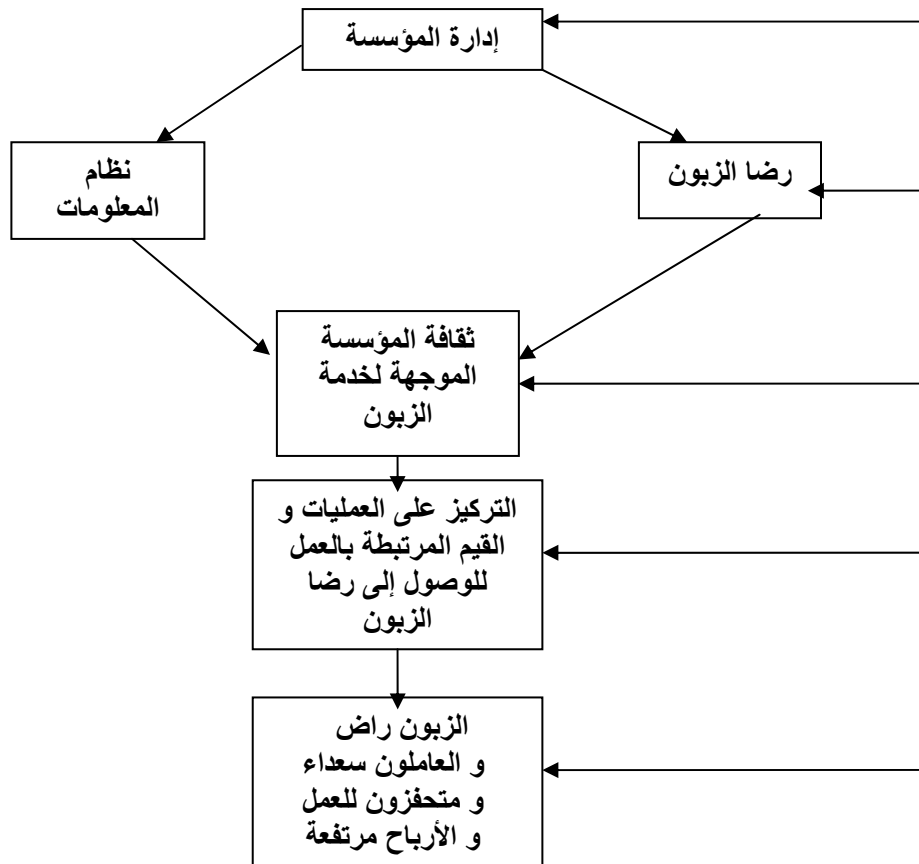
كما تعرف بأنها " مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية ". [103] ص 94

وببساطة يمكن تعريف ثقافة الجودة على أنها "خبرة و أسلوب تفكير الجودة المساعد على فعالية وكفاءة

إدارة الجودة الشاملة . "[104]ص 48

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب الكثير من العمل على بث روح ثقافة التغيير نحو التحسين و التطوير المستمر من خلال ثقافة الجودة التي ينبغي أن تتبنى من طرف جميع العاملين في المؤسسة و في مقدمتهم مسؤولي الإدارات و الأقسام المختلفة و ذلك بتحويل أفكار الجودة إلى ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة و هو ما يعرف بثقافة الجودة ، و يكون ذلك من خلال عقد الدورات التدريبية ، تكوين فرق العمل و التشجيع على العمل بروح الفريق الواحد ، العمل على مشاركة العاملين في وضع البرامج التنظيمية كلا في مجال تخصصه ، وضع الحوافز المعنوية و المادية ، رفع معنويات العاملين و مكافأتهم ، التشجيع على الإبداع و الابتكار في تسهيل إتمام الإجراءات الإدارية بما يحقق الأهداف المسطرة بجودة عالية و تكاليف منخفضة .

وتتجسد ضرورة ثقافة الجودة في المؤسسات على اختلاف أنواعها من خلال بيان موقعها في العمليات التنظيمية ، و في هذا الإطار وضع جوهن " John " ثقافة الجودة في موقع رئيسي و ضروري لتحويل المدخلات إلى المخرجات المرغوبة من قبل الزبون ، و الشكل التالي يوضح ذلك :



الشكل رقم 12 : موقع ثقافة الجودة في المؤسسة [105]ص 152.

يتضح من الشكل أن ثقافة الجودة تبدأ برؤساء الإدارة العليا للمؤسسة الذين يجب أن يفهموا و يؤمنوا بجودة المنتج و أهميتها للزبون و محاولة ربط هذه الثقافة بسلوك العاملين و خاصة القياديين منهم لخلق بيئة عمل ايجابية للوصول إلى زبون راض و عاملين سعداء و راضيين عن أداء المؤسسة ، و هذا بدوره ينعكس على أرباح المؤسسة و عوائدها [105]ص 153.

وحتى يتم التحول إلى ثقافة الجودة داخل المؤسسة يجب التركيز على بعض الأمور الرئيسية التي تساعد على ذلك و منها : [106]

- السياسة العامة للمؤسسة : تعد الإدارة العليا بالمؤسسة هي المسؤولة عن إدارة التغيير لجميع أقسام ووحدات المؤسسة ، و ذلك برسم السياسة العامة المناسبة و صياغة الإستراتيجية و توضيح الرؤية ، و من ثم وضع الأهداف العامة التي ينطلق منها عمل المؤسسة .
- التدريب و التعليم : يتم من خلال عقد المحاضرات و الدورات و الندوات التي تعمل على تقديم اللغة المشتركة للجودة و معانيها و أبعادها و مجالات تطبيقها .
- التعرف على المتطلبات التي تحقق رغبات الزبون و تحديد الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، و من ثم العمل على تحديد متطلبات الزبون و تحقيقها .

2.1.2.2 عناصر ثقافة الجودة الشاملة

لقد لخص بعض المختصين عناصر ثقافة الجودة الشاملة في العناصر التالية بحيث ينبغي : [107]ص 79

- 1- أن تتناسب السلطة مع المسؤولية .
- 2- أن يكون هناك مكافأة للنتائج المحققة .
- 3- أن يكون التعاون و ليس التنافس هو أساس العمل معا .
- 4- أن تحظى الموارد البشرية بالشعور بالأمان في وظائفها .
- 5- أن يسود مناخ من الوضوح و العدالة .
- 6- أن يكون هناك عدالة في دفع الأجور .
- 7- أن يكون للموارد البشرية نصيب في ملكية المؤسسة .
- 8- بالإضافة إلى جودة المعلومات و هذه المعلومات يجب استخدامها من أجل التحسين و ليس من أجل الحكم الرقابة على الأشخاص .

كما يجب أن تتضمن ثقافة الجودة مقاييس جديدة و منها :

1.2.1.2.2 دعم الابتكار

يعني تركيز إدارة الجودة على الابتكار و الإبداع من خلال تمتع العاملون بمهارات عالية و كفاءات لكي تحافظ على استمرار وجودهم في المؤسسة ، و تدفع بهؤلاء الأفراد إلى بذل المزيد من الجهود الرامية إلى تحقيق الأهداف بشكل يؤدي إلى زيادة قدرات المؤسسة الإدارية على المنافسة من خلال إتباع أساليب عمل جديدة للارتقاء بمستوى المنتج ، بهدف زيادة التسويق و الأرباح ، و تحسين أوضاع العاملين و زيادة ولائهم و انتمائهم لمؤسستهم [18]ص 385.

2.2.1.2.2 دعم رضا الزبون

رغم الاختلاف بين النماذج العديدة لإدارة الجودة الشاملة من حيث التطبيق إلا أنها اتفقت على عنصر أساسي لا بد من التأكد من مراجعته بشكل مستمر عند القيام بعمليات توكيد الجودة ، ألا و هو رضا الزبون و قد تم التأكيد على أن تقديم منتج متميز للزبائن يعتبر إحدى الخصائص الهامة في ثقافة المؤسسة الداعمة للجودة من خلال تشجيع و تحفيز العاملين و معاملتهم معاملة جيدة .

3.2.1.2.2 دعم الشعور بالانتماء

يستدل على الانتماء أو الولاء إلى الحالة التي يقوم بها العاملون بتأدية مهام العمل المحددة لهم ، و بذل الجهود الإضافية تطوعاً منهم ، و حرصاً على نجاح المؤسسة و ابتعادهم عن الممارسات السلبية كالتهرب من العمل أو التأخير في انجاز الأعمال أو تضييع الوقت أثناء العمل أو هدر الموارد يجب أن تسود في المؤسسة قيم و معتقدات الثقة المتبادلة و الفرص العادلة للترقية و الحوافز المالية و عدم التناقض بين أقوال المسؤولين و أفعالهم [105]ص 153 .

2.2.2 تقنيات ثقافة الجودة و العوامل المؤثرة فيها

1.2.2.2 تقنيات ثقافة الجودة الشاملة

هناك ست تقنيات شائعة لثقافة الجودة الشاملة و تعد هذه التقنيات عناصر لبرامج تطوير الإدارة إنها تقنيات ثبت نجاحها في تحسين فاعلية المؤسسة و هي :

1.1.2.2.2 تفويض السلطة

لكي نفهم معنى تفويض السلطة من الضروري أولاً أن نفهم معنى التفويض ، حيث أن التفويض الفعال يعني ترك المفوض له القيام بالمهمة فعلاً ، في حين تفويض السلطة يعني نقل كل من السلطة والمسؤولية فبدونهما تفشل هذه العملية [44]ص 71 ، ينجح تفويض السلطة إذا توافرت هذه القوى الأربعة معا : [15]ص 57

- إذا كان للمفوض " المدير " رؤية واضحة عن طموحات المؤسسة و ماهية أهدافها و نقلها لمروؤوسيه .
- إذا وضع المفوض معايير عالية لشخصيته وأظهرها باستمرار من خلال أفعاله ، فالعاملون يتعلمون من أفعال مديرهم أكثر من الإصغاء لكلامه .
- عندما يبني المفوض علاقة فعالة و قوية مع مروؤوسيه ويثق بهم في اتخاذ قرارات حاسمة ، يمكن بناء علاقة من الثقة بين الرئيس و مروؤوسيه بمرور الوقت من خلال اتصالات صريحة و مستمرة وجيدة .
- عندما يكون المفوض على استعداد لقبول أخطاء مروؤوسيه ، يتعلم العديد من الأفراد الكثير من خلال أخطائهم و لكن العاملين يترددون في صنع القرارات عندما يخافون من العقاب .

2.1.2.2.2 المشاركة

ذكر توم بيترز أن السبب الأساسي لفشل بعض الصناعات الأمريكية في المنافسة العالمية هو فشلها في استغلال إمكانات قوة العمل ، إن ممارسة إبعاد العاملين المستمر عن عملية اتخاذ القرار لها أثرها الواضح في انخفاض جودة القرار لعدم مشاركة الأفراد الذين يحتلون مستويات مختلفة بالمؤسسة في هذه العملية مما يعزز فكرة أن العاملين غير مهمين و هذا اتجاه يتعارض مع هدف المؤسسة في توفير منتجات عالية الجودة .

وفي هذا الإطار يقترح المختصون العديد من الطرق لزيادة المشاركة و تقوية ارتباط العامل بالمؤسسة ومن هذه الطرق : [44]ص ص 73-74

- النظر بعمق إلى الاجتماعات المجدولة بانتظام وملاحظة من يحضرها .
- إعداد حملة تتألف من الإدارة و العاملين و ذلك لمعالجة إحدى القضايا المهمة ، حيث أن هذه الحملة تشعر العاملين المشاركين فيها بالفخر و الولاء للمؤسسة .
- تنمية قدرة العاملين على الاستماع ، كما يمكن للإدارة أن تستمع بصورة أفضل عن طريق تشجيع العاملين و توفير سبل التعبير عن آرائهم بصراحة .

3.1.2.2.2 الإبداع و الابتكار

معظم المديرين لا يفهمون آثار الإبداع و الابتكار لأن أبسط تعريف للإبداع هو تدمير الأساليب و الطرق القائمة و المألوفة ، لقد تدرب المديرين على أن يلتزموا بالطرق المعمول بها للقيام بالمهام و من ثم فإن فكرة تدمير هذه الطرق غريبة في تصورهم ، كما أن العاملين يخضعون للتدريب الذي يساهم على انجاز مهامهم بالطرق القائمة و ليس بتجريب طرق أخرى جديدة .

هناك حواجز عديدة تمنع تدفق الإبداع و الابتكار و التغلب على هذه الحواجز يعد الاختبار الحقيقي لقدرة المؤسسة على التكيف مع ثقافة الجودة الشاملة ، و قال كورنويل في حديثه عن هذه الحواجز " إن أكثر ما يقيد إبداعك هو اعتمادك على المعلومات التاريخية ، وتعتمد قدرتك على التفكير بإبداع على مهاراتك في استخدام هذه المعلومات التاريخية لتوليد أفكار جديدة ، لا أن تسمح لهذه المعلومات بتقييد مرونتك العقلية. " [15]ص 60

4.1.2.2.2 الإدارة عن طريق تسجيل النتائج

في كثير من الأعمال لا يحظى العاملون بتقييم مستمر و يعتقد بعض المديرين أن عدم إعطاء تقييم يعد إشارة إلى الأداء المقبول ، أما المديرين الفاعلين يعلموا جيدا قوة تأثير التقييم المستمر و الإيجابي ، قال توماس مونسون : " عندما يقياس الأداء يتحسن ، و عندما يقاس و يعلن رسميا فإن معدل التحسن يزداد بسرعة. " [44]ص 76

5.1.2.2.2 بناء الفريق

عندما يعمل أفراد كثيرون معا لتحقيق هدف معين فإن نتائج المجموعة الكبيرة تفوق كثيرا نتائج المجموعة الصغيرة ، وبناء فريق العمل يحتاج إلى مهارة فهو ليس مجرد جمع أفراد كثيرين مع بعضهم البعض و يطلق عليهم فريق ، كما أن قائد الفريق يمثل عنصرا مهما في بناء الفريق الفعال و تعد قدرة هذا القائد في المحافظة على توجيه فريقه نحو الأهداف المسطرة أمرا مطلوبا ، ولذلك فإن هناك مجموعة من السلوكيات تصدر عن القادة تساعدهم في تدعيم أداء الفريق الفعال و هي : [44]ص 77

- إنشاء بيئة للاتصالات الصادقة و الصريحة .
- مساعدة أعضاء الفريق في فهم العمل كفريق .
- التأكيد على التزام العضو في الفريق بروح العمل كفريق .
- التأكيد على أن المهمة تحتاج إلى إجراءات لتنفيذها .
- البراعة في صياغة حلول الوسط المناسبة عند ظهور اختلافات .

- اليقظة لأي فرصة للتعليم و التوجيه .

هذه النقاط تجعل أعضاء الفريق يشعرون بمشاعر الانتماء النفسي للمؤسسة ، فهم يعتقدون بأنهم شركاء فيها و يقيسون سلوكهم كما لو كانوا أصحابها ، و أخيرا لابد أن تضمن الإدارة فهم قادة الفرق لكل من أهداف الفريق و أهداف المؤسسة ، و إلا فقد تتناقض الفرق مع بعضها البعض بشكل كبير و يعملون على نقيض ثقافة إدارة الجودة الشاملة .

6.1.2.2.2 تطوير مهارات المدير

يعجز معظم الأفراد عن رؤية هذه الطريقة بصورة واضحة أو فهم مدى تعلقها بتحسين الجودة ، حيث أصبح معروفا أنه كلما كانت قدرة فريق الإدارة أقوى في إدارة الآخرين ، كان إنتاج الجودة أفضل وأحسن ، لذا يجب أن تمتلك كل مؤسسة بغض النظر عن حجمها برنامجا شاملا لتطوير و تحسين قدرات ومهارات المديرين و ذلك لأن التوقف عن تنمية مهاراتهم الإدارية سوف يطورّ عندهم عادات غير فعالة وغير مجدية وسوف تمثل هذه الأخيرة تهديدا خطيرا لثقافة إدارة الجودة الشاملة [15]ص 64 .

2.2.2.2 العوامل المؤثرة في ثقافة الجودة الشاملة

تقسم العوامل المؤثرة في ثقافة الجودة إلى مشاكل داخلية و أخرى خارجية

1.2.2.2.2 مشاكل التكيف الخارجي

و تتمثل في : [34]ص 409

- الرسالة : يعني تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة ووظائفها ومهامها الرئيسية .
- الإستراتيجية : تبنى الإستراتيجية الملائمة من أجل تحقيق الرسالة مما يجعلها هدفا إستراتيجيا .
- الأهداف : وضع أهداف محددة باتفاق جماعي .
- الوسائل : باستخدام الأدوات والمناهج و الإجراءات تساعد على تحقيق الأهداف .
- القياس : وضع معايير مناسبة لقياس مدى تحقيق الأفراد والجماعات لأهدافهم المحددة .
- التصحيح : ما هو مطلوب ، إذا لم تستطع الأفراد والجماعات تحقيق الأهداف الموكلة إليهم .

2.2.2.2.2 المشاكل الداخلية

و هي : [34]ص 409

- اللغة و المفاهيم المشتركة و تحديد وسائل الاتصال بين الأفراد و الجماعات و المؤسسة .
- القوة و المكانة : تعيين القواعد اللازمة للحصول على القوة و المحافظة عليها و تحديد كيفية توزيع المكانة و المنزلة بين أعضاء المؤسسة .
- الصدق في أداء المهام .
- المكافآت و العقوبات .

لا بد أن يكون هناك عملية مزج بين هذه العوامل الداخلية و الخارجية ، حيث تتعامل الأولى مع الأفراد العاملين بعضهم مع بعض من حيث المودة و الألفة ، أما الخارجية فهي توجه رسالة و إستراتيجية المؤسسة لخدمة المستهلك الخارجي بتقديم المنتجات التي تتسم بالجودة العالية التي يكون السبب الأساسي في الوصول إليها هو ثقافة الأفراد تجاه الجودة المطلوبة .

3.2.2 بناء ثقافة الجودة في المؤسسة

لقد أكد بعض المختصين في دراسة الجودة على أهمية بناء ثقافة الجودة كشرط مسبق لا بد منه لنجاح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة و يعتبر بناء ثقافة الجودة أمراً حيوياً لتطور المؤسسة بشكل مستمر و دائم ضمن التغيرات الكبيرة للمحيط الداخلي و الخارجي لها [108] ص 76 .

قبل التطرق لأهم خطوات بناء ثقافة الجودة يجب التعرف أولاً على أهم متطلبات ترسيخها .

1.3.2.2 متطلبات نشر ثقافة الجودة الشاملة

إن من أهم المتطلبات الواجب توفرها عند نشر و تعميم ثقافة الجودة في المؤسسة هي :

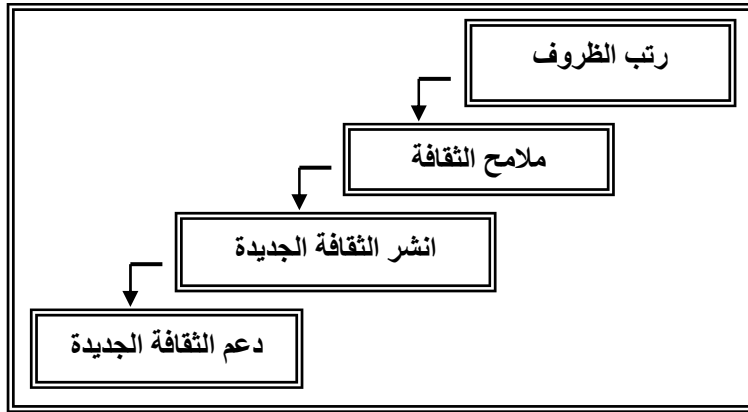
- الالتزام الإداري : إن قبول و تطبيق نظام الجودة يتطلب تطوير نظام جديد للإدارة إذ أن بلوغ النجاح في تحقيق الكفاية و الفاعلية في أداء المؤسسة ، يستوجب جعل هذا النظام من المهمات الشاملة لكافة العاملين و الإداريين ابتداءً من الإدارة العليا .
- التنظيم : يتطلب الالتزام التام من قبل المؤسسة و جميع العاملين فيها بهذا النظام .
- فرق العمل : يعتبر العمل الجماعي ميزة خاصة من مزايا مبادئ تبني نظام الجودة باعتباره الأداة التي من خلالها يساهم جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة في تحقيق أهداف النظام .
- التعليم و التدريب للأفراد العاملين في المؤسسة و زيادة قدراتهم في أداء الوظائف المختلفة [109] ص

- تعزيز القيم الأخلاقية تجاه الزبائن و المجتمع
- وضع معايير أداء عالية [101] ص 109.

2.3.2.2 خطوات بناء ثقافة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير ثقافة المؤسسة القديمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعلها ممكنة و ناجحة ، و بذلك تكون قد نشأت ثقافة مؤسسة داعمة لبرنامج الجودة الشاملة في المؤسسة يطلق عليها ثقافة الجودة الشاملة.

ليس من السهل تبني ثقافة جديدة فالأمر مركب و يحتاج إلى خطة واضحة لبناء هذه الثقافة ، ويمكن التعبير عن خطوات بناء ثقافة الجودة من خلال النقاط التالية باعتبارها ثقافة جديدة في المؤسسة ، كما هو موضح في الشكل التالي : [110] ص ص 576-580.



الشكل رقم 13 : خطوات بناء الثقافة الجديدة في المؤسسة [110] ص 576.

1.2.3.2.2 المرحلة الأولى : ترتيب الظروف

ليست كل الظروف مناسبة لبناء ثقافة جديدة وهناك ظروف يمكن أن تساعد على خلق هذه الثقافة ومن أهمها ما يلي عدم الرضا عن الثقافة الحالية ، البدء بإستراتيجية جديدة للمؤسسة ، قائد جديد للمؤسسة أزمات داخلية حادة ، تكنولوجيا جديدة ، منتجات و أسواق و زبائن جدد ، منافسة مستمرة ، اندماج المؤسسة مع غيرها واستخدام أدوات للتطوير التنظيمي .

إن وجود واحدة أو أكثر من الظروف السابقة يعتبر سببا جيدا للبدء في بناء ثقافة مؤسسة جديدة .

2.2.3.2.2 المرحلة الثانية : تصميم ملامح الثقافة

يحتاج تصميم ملامح الثقافة الجديدة إلى خطوتين :

- الأولى : معرفة ملامح الثقافة السائدة و هدمها .
- الثانية : معرفة ملامح الثقافة الجديدة .

ومن أهم الملامح الواجب معرفتها و تصميمها في الثقافة الجديدة ما يلي :

- مدى دعم المؤسسة للعاملين بالموارد و المعلومات .
- مدى الالتزام و الانضباط المطلوب في العمل .
- مدى الحرية و الصلاحيات المتاحة للأفراد .
- مدى تشجيع المبادرات الشخصية و الابتكار و الأفكار الجديدة .
- مدى تشجيع المغامرة و تحمل المخاطر .
- أساليب الاتصال الرسمية و غير الرسمية المستخدمة في المؤسسة .
- التعاون و التنسيق المطلوب بين الوحدات .
- ظروف العمل المادية المؤثرة على ملامح ثقافة المؤسسة الإضاءة ، الحرارة ، ترتيب المكاتب
- أساليب الاتصال المادية ، أماكن الاجتماعات و تسهيلات الترقية .

3.2.3.2.2 المرحلة الثالثة : نشر الثقافة الجديدة

يمكن نشر الثقافة الجديدة من خلال بعض الطرق التي تساعد على تغلغلها في أرجاء المؤسسة وعلى

بثها بين صفوف العاملين و المتمثلة فيما يلي :

- 1- الشعارات : تعبر المؤسسة عن ثقافتها في شكل عبارات موجزة وهي عبارة عن قيم كبيرة أكثر مما تُلَفِظُه العبارات نفسها ، على سبيل المثال " الجودة هدفنا " ويتم نشر هذه الشعارات على الانترنت أو الملصقات و الكتيبات و الإعلانات .
- 2- الحكايات : يمكن للمديرين نشر بعض الحكايات المؤكدة للثقافة من واقع الأحداث التي وقعت فعلا .
- 3- اللغة الدارجة (العامية) : وهي مصطلحات ذات دلالة خاصة لدى العاملين كأن نقول " خط أحمر" كلها عبارات قد تعني معاني متفق عليها بين العاملين لتسهيل نشر الثقافة والمعايير والقيم المتعارف عليها .
- 4- الاحتفالات و الطقوس : تحتفل المؤسسة بأمر لها علاقة بثقافتها مثل العامل المثالي ، أكثر العاملين انضباط ، مبتكر عام ، وكلها تنشر الثقافة المطلوبة .

5 - إعلان المبادئ : تعلن المؤسسات مبادئ المؤسسة ، ميثاق العمل ، أو قيم الجودة ، و كلها إعلان لمبادئ تظهر ملامح الثقافة المرغوبة .

6 - الأنظمة : إن سياسات مثل عدم تعيين الأقارب ، سياسة ضمان الجودة ، العمل الصحيح من أول مرة كلها سياسات تحمل في طياتها ملامح لثقافة المؤسسة التي يود نشرها .

4.2.3.2.2 المرحلة الرابعة : دعم الثقافة الجديدة

يعتمد دعم الثقافة الجديدة على تعويد و تعليم أعضاء المؤسسة على القيام بتصرفات سلوكية تتماشى مع القيم و المعايير الخاصة بثقافة المؤسسة ، ومن أهم طرق دعم الثقافة الجديدة ما يلي :

- اختيار عاملين قادرين على التكيف مع معايير و قيم الثقافة الجديدة .
- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم و معايير الثقافة الجديدة و تدريبهم عليها .
- ترقية العاملين القدرين على الالتزام بقيم و معايير الثقافة الجديدة .
- تصميم أدلة و إرشادات عن كيفية الالتزام بمعايير و قيم الثقافة الجديدة .
- تقديم حكايات و قصص معبرة عن الثقافة الجديدة .
- الاهتمام بتكريم العاملين الملتزمين بالثقافة الجديدة .

لنجاح بناء ثقافة الجودة في المؤسسة ينبغي تطبيق الاستراتيجيات التالي : [102]ص 127

- التعرف على التغييرات المطلوب إحداثها ، إذ لابد من تقييم شامل للثقافة السائدة في المؤسسة لمعرفة ماهية التغييرات المطلوبة و تحديدها و إعداد قائمة بها .
- بناء خطة متكاملة لتنفيذ التغييرات المطلوبة بحيث تتضمن هذه الخطة تفاصيل عن الأفراد المتأثرين بعملية التغيير و المشاركين و المعارضين لها و العوائق المحتملة و كيفية تنفيذ التغيير المطلوب وإنجاحه .
- إقناع العاملين في المؤسسة بأهمية التغيير الذي سيتم إحداثه و تحديد الأفراد الذين بإمكانهم دعم عملية التغيير وإنجاحها و أولئك الذين بإمكانهم إعاقتها و من ثم جمعهم معا ، و إطلاعهم على خطة التغيير و التعرف على آرائهم و مقترحاتهم و تصوراتهم حول عملية التغيير و التعامل معا جديا و بانفتاح .
- تقديم التشجيع و التحفيز المادي و المعنوي الضروري و الممكن للأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير في المؤسسة .

كما يمكن خلق ثقافة الجودة الشاملة من خلال مدخل السبعة S (7S) لماكينزي المتمثلة في :

- 1- الإستراتيجية : من خلال إعداد صورة ورؤية كلية لما تريد المؤسسة أن تحققه فيما يتعلق بالجودة ويعتبر التدريب في ذلك الخيار الأفضل للنظر إلى الجودة عند المستوى الإستراتيجي من خلال برامج عملية .
- 2 - الهيكل : إن تغيير الهياكل ومسؤولية مدير تأكيد الجودة وتغيير المسؤوليات كل هذه العوامل تساهم في تحسين الجودة .
- 3- النظم : يساهم تغيير النظم من خلال إعداد نظم جديدة أي تطبيق معايير جديدة كحماية التصنيع في الوقت المحدد وهذا لتحسين الجودة .
- 4-العاملون : باعتبار الأفراد من أكثر الموارد أهمية في المؤسسة الأمر الذي يقتضي معاملتهم بشكل لائق بدرجة كافية ومهمة وإعطائهم الفرصة لتحسين مهاراتهم ، وتدريبهم على الاستخدام الأمثل لطاقتهم ومنحهم الرقابة الذاتية على أنفسهم ، فهذا يؤدي بهم لتحقيق نتائج مذهشة في أدائهم .
- 5 - المهارات : إن الرفع من مستوى الجودة يتطلب أيضا تغيير الاتجاهات لدى الأفراد واكتساب المهارات و المعارف لتحقيق الابتكار .
- 6 - النمط : يقترح في هذا العنصر أن يكون نمط الإدارة أو القيادة من النوع الذي يقود إدارة الجودة الشاملة في جميع أرجاء التنظيم .
- 7 - القيم المشتركة : و الغرض الرئيسي من ذلك هو إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تقدر جودة المنتج ، كما يستوجب تحديد الثقافة ونظام القيم السائدة واستبدالها عند الضرورة بثقافة وقائية .

3.3.2.2 دور الإدارة العليا في بناء ثقافة الجودة الشاملة

يعتبر التزام الإدارة العليا مطلب أساسي لبناء ثقافة الجودة الشاملة و السلوك اليومي للمدير أو القائد هو دليل مهم للآخرين لقيمة و أهمية تحسين الأداء بالنسبة له ، وفيما يلي الأفعال أو الممارسات الواجب على أي إدارة عليا أن تقوم بها لإظهار دعمها في بناء ثقافة الجودة الشاملة لإرسال إشارة واضحة وإيجابية إلى كافة عمال المؤسسة .

- أفعال الإدارة العليا في مجال دعمها لثقافة الجودة الشاملة :

تحتاج الإدارة العليا إلى تقديم دعمها و مسانبتها لثقافة الجودة الشاملة من خلال قيامها بالممارسات

التالية : [112]

- توفير و اعتماد المخصصات المالية للاستثمار في إدارة الجودة الشاملة
- توفير الوقت اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و اعتماده
- جعل التدريب و التعلم على إدارة الجودة الشاملة إلزاما للجميع

- تأمين و توفير الخدمات الاستشارية الخارجية للمؤسسة في مجال إدارة الجودة الشاملة
- إلقاء الخطب و الظهور في المناسبات المساندة لإدارة الجودة الشاملة
- الانتساب إلى عضوية جمعيات الجودة المحلية و الدولية
- تأسيس إدارة خاصة بالجودة الشاملة و توجيه أعمالها
- وضع إستراتيجية و سياسة للجودة
- التعامل بحذر و حزم مع مقاومة التغيير لإدارة الجودة الشاملة
- ربط نظام المكافآت و الأجور لنظام إدارة الجودة الشاملة .

3.2 أبعاد و مؤشرات قياس ثقافة الجودة الشاملة

ينتج عن بناء ثقافة الجودة في المؤسسة مجموعة من القيم التي تميز هذه الثقافة في سبيل تحقيق أهداف الجودة ، وسنحاول من خلال المبحث التعرف على هذه القيم ثم ننتقل لأهم أبعاد ثقافة الجودة لنصل في الأخير لتحديد مؤشرات قياس ثقافة الجودة في المؤسسة .

1.3.2 قيم ثقافة الجودة الشاملة

لا تخرج قيم ثقافة الجودة عن القيم التنظيمية التي تخص المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها ، وعليه تتنوع قيم ثقافة الجودة في المؤسسة بحسب ما وضعت له ومن هذه القيم ما يلي :

1.1.3.2 قيم متعلقة بالجودة

إن سياسة المؤسسة توضح ضرورة تزويد الزبائن بسلع و خدمات خالية من العيوب ، وفي الوقت المحدد و بدون أخطاء أو إهمال ، و يمكن تحقيق ذلك عن طريق :

- 1- التأكد من أن كل العاملين بالمؤسسة قد تدربوا على إدارة الجودة و كيفية تطبيقها .
- 2- تعزيز فرق العمل و اتخاذ التصرفات الوقائية .
- 3- تهيئة مناخ ملائم للمشاركة و الاشتراك في حل المشاكل مع كل العاملين بجميع الإدارات [96]ص 120
- 4- التغذية العكسية من جميع الزبائن و المستفيدين الداخليين و الخارجيين للمؤسسة[101]ص 110

2.1.3.2 قيم متعلقة بالنمو و النجاح

إن السبب الرئيسي لوجود التنظيمات هو إيجاد قيمة مضافة للمؤسسة و تزويد العاملين بها بوظائف مستقرة ، و يمكننا تحقيق ذلك عن طريق :

- 1- تقدير متطلبات الزبائن و تلبيةها.
- 2- الحفاظ على المركز التنافسي بالاستفادة القصوى من جميع الإمكانيات المادية و البشرية للمؤسسة .
- 3- الالتزام الصارم بالمعايير و تبليغ ذلك لجميع العاملين بالمؤسسة [95]ص 90 .

3.1.3.2 قيم متعلقة بالأمان

إن هدف كل المؤسسات توفير بيئة عمل آمنة و خالية من المخاطر داخل المؤسسة والمجتمع المحيط [101]ص 110 ، و يمكننا تحقيق ذلك عن طريق :

- 1- إعداد القواعد و الإجراءات الخاصة بالأمان و تعليمها للعاملين مسبقا .
- 2- متابعة القواعد الخاصة بالأمان و الوقاية من الأحداث التي تظهر .
- 3- التفكير بأمان و ذلك لتعزيز و تثقيف عقلية الأمان أولا .
- 4- حماية العاملين بالمؤسسة و الزبائن و الزائرين و البيئة التي تعمل بها [96]ص 117 .

4.1.3.2 قيم متعلقة بالرضا عن العمل

إن هدفنا هو تزويد كل فرد بالمؤسسة بعمل مرضي و بالفرصة لتحسين وتطوير المهارات و يمكننا تحقيق ذلك عن طريق :

- 1- العمل على تحقيق الإشباع الوظيفي من خلال إعادة تصميم العمل .
- 2- مشاورة و اشتراك العاملين في التغيير الوظيفي و إدخال التكنولوجيا الجديدة . [95]ص 91

5.1.3.2 قيم متعلقة بالاتصال

تزويد العاملين بمعلومات صادقة ودقيقة ويمكن الاعتماد عليها وتأكيد على أن الإدارة تستمع لأراء الآخرين ، و يمكننا تحقيق ذلك عن طريق :

- 1- التأكيد على أن المسؤولية الرئيسية للمديرين هي تعزيز الاتصال أفقيا و عموديا .
- 2- تعليم و إطلاع العاملين بالمؤسسة على خطط الإدارة المتعلقة بالمستقبل و كيفية تحقيق الأهداف .
- 3- التشجيع و الاعتراف و تقدير الأفراد الذين يعززون الاتصال الفعال .
- 4- الأمانة و مشاركة الآخرين على الإبداع و التفكير الخلاق بدلا من جعلهم يستمعون .
- 5- الاقتناع بأن هناك جهات نظر مختلفة بالموضوعات المطروحة و هناك اختلافات في المتطور مما ينتج عنها أراء ووجهات نظر متباينة بالنسبة للموضوع الواحد .

6- بناء فريق عمل و العمل معا بروح الفريق [101]ص 111 .

6.1.3.2 قيم متعلقة بتنمية الفرد

إن الفرد الذي يفشل في تنمية نفسه والتقديم للأمان ويرجع خطوة للخلف ويمكننا تحقيق ذلك عن طريق:

- 1- تزويد المديرين بمسؤولية تنمية العاملين التابعين لكل منهم .
- 2- إطلاع العاملين بالمؤسسة على أحدث التغييرات في تصميم العمل ولتتمكن من المعرفة والمهارات اللازمة لانجاز العمل .
- 3- تزويد العاملين بفرص تنمية مهاراتهم من خلال برامج تنمية مهارات العاملين .
- 4- مكافأة العاملين الذين يتحملون مسؤولية تطوير طرق جديدة لأداء العمل [96]ص 119 .

وبغرض فهم أكثر مختلف القيم المذكورة سابقا سنحاول طرح مقارنة بين المؤسسات الأمريكية واليابانية والعربية باختلاف ثقافتهم واختصار أهم العوامل الثقافية التي ساعدت كل من المؤسسات الأمريكية واليابانية في النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما هي العقبات التي حالت دون وصول المؤسسات العربية لهذا النجاح .

- المؤسسات الأمريكية :

تتميز ثقافة المؤسسات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية و التي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة بما يلي : [75]ص 168

1- التوجه نحو المستهلك :

تبين أن جميع المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهتم وبشكل أساسي برغبات المستهلك وحاجاته من حيث الجودة والسعر وغير ذلك وتستجيب لها من خلال تقديم منتجات ذات قدرة تحمل عالية وبأسعار تنافسية مع مزيد من خدمات ما بعد البيع .

2- تشجيع العاملين على الاستقلال و الإبداع :

تشجع هذه المؤسسات التفكير الخلاق وحث العاملين على التجديد والابتكار ومساعدة الأفراد الذين يقدمون أفكار جديدة تهدف إلى التحسين المستمر في الجودة وزيادة الإنتاجية.

3- العمل بمرونة بدلا من التقيد بالإجراءات :

معظم المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تبين بأنها تميل للعمل بقدر عال من المرونة والقدرة على التجريب والتعديل والتوجيه نحو تحقيق الأهداف وليس التقيد بالإجراءات المتعلقة بالرسميات أو التفعيل بصورة كبيرة في التخطيط والعمل وبالتالي تتجه المؤسسة إلى الحرص على تطبيق الإجراءات وليس على النتائج المطلوب تحقيقها من قبل الجميع .

4- الاستثمار الأفضل للموارد البشرية :

تعتبر هذه المؤسسات أن الاهتمام بالعاملين في المؤسسة وضرورة تزويدهم بالمعلومات الكاملة عن المؤسسة من حيث رسالتها والأنشطة التي تقوم بها وغير ذلك مما يجعل العاملين يتحملون المسؤولية عن أداء مهامهم حيث يتولد لديهم روح الالتزام بتحقيق الأهداف وبالتالي يساهم ذلك في زيادة الإنتاجية وتحسين العمليات الإنتاجية وبشكل مستمر.

ولو تفحصنا ما تم ذكره أعلاه من خصائص مميزة لثقافة المؤسسة لهذه المؤسسات العالمية لتبين أنها تمثل معظم المتطلبات التي ينبغي على الإدارة العليا تهيئها في بيئة المؤسسة وخلق ثقافة مميزة وخاصة لها تمثل ثقافة إدارة الجودة الشاملة .

- المؤسسات اليابانية : فيما يلي عرض مختصر لأهم مميزات الثقافة اليابانية .

1- السمات التي يتصف بها البناء الاجتماعي في اليابان : تتمثل في : [12] ص ص 404-408

- العائلة :

حيث تسود العلاقات الاجتماعية الموروثة والمتعارف عليها منذ القدم لحد الآن في المؤسسات الإنتاجية في اليابان إذ يحترم العمال بعضهم البعض وتسود صيغا تربوية في أوساط علاقتهم مما يجعل الطبيعة الأسرية حقيقة أساسية في إطار علاقتهم .

- التعاون و المشاركة :

إن واقع المؤسسات اليابانية غالبا ما يسوده التعاون المشترك الهادف نحو تطوير و تنمية القدرات الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية ، لذا يغلب عليها سمة التعاطف والانسجام و روح العائلة .

- أولوية الالتزامات الفردية على الحقوق الفردية :

تشكل الالتزامات الفردية للعامل الياباني أمام العمل والوفاء بها تجاه عمله وأداء واجباته الحلقة الأساسية لسلوكه اليومي في إطار العمل الإنتاجي بحيث لا يفكر العامل الياباني في حقوقه قبل الوفاء بالالتزامات الفردية تجاه المؤسسة الاقتصادية .

- الاهتمام بالعنصر البشري :

يعتبر العنصر البشري العنصر الوحيد المتوفر في اليابان مقارنة بافتقاره للموارد الطبيعية والمواد الخام هذا ما جعلهم يعتمدون بشكل أساسي على المصادر البشرية ، حيث أن تطور الفرد من شأنه أن يؤدي إلى تطوير الوسائل التقنية بشكل فعال و التركيز على وسائل التخطيط و رسم السياسات .

2- السمات المميزة للتنظيم في المؤسسات اليابانية :

- مرونة التنظيم :

تنقسم المؤسسات إلى ساكنة و حركية و الحقيقة أن هناك شبه إجماع بأن خصائص النمط الثاني ينطبق تماما على المؤسسات اليابانية فهيكلا التنظيمي يتم بالمرونة وإمكانية التغيير مع تغير الظروف و المؤثرات الخارجية إضافة إلى وضوح الأهداف و المهام المحددة التي يسعى التنظيم لتحقيقها .

- إعطاء أسبقية متميزة للبحث و التطوير :

الإدارة اليابانية بشكل عام لديها توجه قوي نحو التقنية فهي تولي إدارتها في معظم الجوانب مجموعة من المهندسين للإشراف على عملية التصميم لإحداث الابتكار و التجديد فهنا يأتي البحث و التطوير ليشكل سمة أخرى من السمات المميزة للمؤسسات اليابانية فسواء كان البحث والتجريب موجها من الخارج أو الداخل فهو لا يتم على نمط ثابت بل بطرق متغيرة و بالتركيز على تحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة .

- فعالية نظم الاتصالات :

ومن الخصائص الأخرى المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية و الذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي و العلمي في تبنيتها لنظم اتصالات فعالة تتيح تبادل المعلومات و تجميع البيانات ، المقترحات والأفكار اللازمة لاتخاذ القرارات فنظم الاتصالات المطبقة بالمؤسسة اليابانية تعكس فعالية التنظيم و ترابطه فهي تتم في جميع الاتجاهات و بمختلف الوسائل الممكنة مباشرة وخاصة غير المباشرة التي

تتميز بها المؤسسة اليابانية [55]ص 169-170

- التأكيد على قيمة العمل الجماعي :

يعتبر العمل الجماعي باليابان ضروريا فالأفراد يفضلون العمل بروح الفريق مثل الأسرة الواحدة و إتمام العمل بصفة جماعية يعد نوعا من الاستماع الذاتي وفي هذا الإطار يؤكد كاوروايشيكاوا على أن أهم خصائص تسيير الجودة باليابان هو مشاركة كل أفراد المؤسسة من المدير العام إلى العامل البسيط و كل المصالح و يستحسن توسيع هذه المشاركة لنظم الموردين و الزبائن و حلقات الجودة مبنية على هذا المبدأ الذي يستدعي تفكيراً جماعياً في المؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة [113]ص 81 .

- التأكيد على العلاقات الإنسانية أكثر من العلاقات الوظيفية :

تؤكد المؤسسات اليابانية على النواحي الإنسانية أكثر من العلاقات الوظيفية فإذا كانت المؤسسات الغربية تعتبر الأفراد أدوات لشغل وظائف شاغرة داخل الهيكل التنظيمي حيث يقوم كل فرد بأداء عمله بطريقة ميكانيكية لتحقيق أهداف محددة نجد في المؤسسات اليابانية العكس، فرئيس العمل يعطي اهتمام أكبر للأفراد الذين يعملون تحت مسؤوليته باعتبارهم في المقام الأول و الأخير مجموعة من الأفراد تجمعهم علاقات إنسانية واحدة بدلاً من كونها مجموعة من المباني أو الخرائط التنظيمية [55]ص 175 .

- المؤسسات العربية :

إن من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدم تهيئة المناخ المناسب لتبني هذه الفلسفة لذلك سنحاول التعرف على السمات المميزة لنمط الإدارة بالمؤسسات العربية لإبراز أوجه القصور في بعض هذه المؤسسات التي تمثل عقبات تحويل دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.

1- أوجه القصور بإدارة المؤسسات العربية : ونذكر منها [55]ص ص 193-208

- جمود التنظيم :

فهي تهتم بالشكل بغض النظر عن مدى ملائمة لظروف واحتياجات العمل حيث يكون التركيز على المبادئ التنظيمية المجردة كتفويض السلطة ، تسلسل خط القيادة ، دون النظر إلى مناسبة تلك المبادئ لظروف التنفيذ و متطلباته .

- ضعف الاهتمام بالبحث و التطوير :

لم يحظ البحث و التطوير بالتشجيع الكافي في بعض المؤسسات العربية وقد يعود ذلك للمناخ الإداري السائد أو لعدم الحرية في القيام بهذا نتيجة لوجود بعض اللوائح والقوانين أو لضعف ميزانية البحوث نفسها.

- عدم توافر اتصالات فعالة :

في كثير من المؤسسات العربية تتعدد المستويات الإدارية بشكل يزيد من طول مدة الاتصالات و عدم وضوح العلاقات بين أقسام المؤسسة و الأفراد العاملين بها مما يقلل من الفعالية الإدارية بشكل عام .

- الافتقار إلى العمل الجماعي :

نجد في بعض المؤسسات العربية أن أي تحسين في الأداء ليس ثمرة القوى العاملة في المؤسسة ككل و إنما هو ثمرة إنتاج فردي يتحقق على نحو معين .

- عدم الاهتمام بإنسانية الأفراد :

ومن المعلوم أن من أكثر المشكلات صعوبة بالنسبة للمؤسسات العربية يتعلق بتطوير العاملين والاهتمام بالعلاقات الإنسانية فإذا كانت القيم الروحية للمؤسسة و بشكل خاص فيما يتعلق بالنواحي الإنسانية في العمل أحد العوامل الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد أن المؤسسات العربية تركز بشكل رئيسي علي جانب مهام العمل الرسمية بين الرئيس و المرؤوس و لا تعطي الاهتمام الكافي للدور الذي يمكن أن تلعبه النواحي الخاصة بالعلاقات بين الأفراد العاملين في تحسين وتطوير العمل .

بالإضافة إلى الأسباب الأنفة الذكر هناك أسباب أخرى أدت إلى تدني الأداء بالمؤسسات العربية ومعظمها يرجع إلى الظروف البيئية والتي تمثل قيوداً على قدرة المديرين و حريتهم في اتخاذ القرار، وفي هذا الإطار لخصت الدراسات الميدانية الحديثة في البلدان الغربية على أنه تسود البيئة العربية العديد من العوامل السلبية التي تؤثر على مستوى أداء مؤسساتها ففي مجال العوامل القانونية مثلاً تتحدد مظاهر السلبية في تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها والتي تميل إلى التعقيد مما يؤدي إلى ضياع الجهد وانخفاض مستويات الأداء أكثر من النتائج ، وأيضاً فإن العلاقات الاجتماعية والسمات السلبية للشخصية العربية لها تأثير سلبي على الأداء .

2.3.2 أبعاد ثقافة الجودة الشاملة

تعتبر أبعاد ثقافة الجودة الشاملة التي سنتناولها في هذا المطلب إحدى الطرق المستعملة لقياس ثقافة الجودة ، وسنحاول تحليل هذه الأبعاد بشكل تفصيلي للوقوف على مدى إيجابيتها وهي خمسة أبعاد رئيسية يتضمن كل بعد عناصر فرعية كما يلي :

1.2.3.2 البعد الخاص القيادة

يعتبر هذا البعد من أهم الأبعاد الخمسة التي تشكل ثقافة الجودة إذ أن أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو دعم و تأييد و التزام الإدارة العليا الذي ينبع من اقتناعها بضرورة التطوير والتحسين المستمر باعتبار أن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار إستراتيجي لا بد اتخاذه على مستوى الإدارة العليا و يتفرع هذا البعد إلى سبعة عناصر و هي :

1.1.2.3.2 إدراك دور الإدارة

يكون هذا العنصر داعما و متفقا مع متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذا كانت إدارة المؤسسة تدرك تماما الآتي : [114]ص 60

- أن العاملين ليسو بطبيعتهم سلبيين أو أنهم مقاومين لاحتياجات المؤسسة .
- أنها مقتنعة بأن العاملين لديهم قدرة على تحمل المسؤولية و لا يتهربون منها .
- أن مهمتها هي تدعيم هذه الصفات و التشجيع على تنمية و تطور هذه السمات البشرية .

2.1.2.3.2 دور الإدارة

عندما تكون الإدارة تعي دورها وهو النظر إلى المستقبل ومن ثم استخدام التنبؤ على أسس الفهم و المعرفة ، يمكن وصف إدارة المؤسسة بأنها ذات نمط تقدمي فعال ، كما أن الأولويات تحدد من الأهداف الإستراتيجية و يتم تقييم الإدارة العليا وفقا لفاعليتها و مقدرتها على إتمام و انجاز الأهداف من خلال أوقات العمل المحددة .

3.1.2.3.2 قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة

يرى أصحاب الإدارة العليا بأن أكثر من 80 % من مشاكل المؤسسة تظهر بسبب الإدارة والنظام المتبع و ليست بسبب العاملين و بالتالي فإنهم يرون أن مسؤولية الإدارة هي التصميم على حل المشاكل والصعوبات التنظيمية المتعلقة بالنظام بدلا من التركيز على العاملين بافتراض أنهم السبب وراء كافة المشاكل [75]ص ص 155-156 .

4.1.2.3.2 التحول الشامل لإدارة المؤسسة

إن ثقافة المؤسسة ذات العلاقة بعنصر التحول الشامل تكون متوافقة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة عندما تدرك إدارة المؤسسة و تكون على قناعة كاملة بأن فلسفة الجودة الشاملة تحتاج إلى تحول شامل

للنمط الحالي لإدارة المؤسسة وليس مجرد إحداث تغيير بسيط بل هو تحول شامل يحتاج إلى خطوات و مراحل و جهد تنفذ على فترات طويلة .

5.1.2.3.2 السلوك و الدافعية

و يقيس هذا العنصر رؤية الإدارة العليا بالمؤسسة للكيفية التي يتم بها تحفيز و دفع العاملين و تشجيعهم للعمل و هل تميل الإدارة في رؤيتها إلى التشجيع و التحفيز المادي أم أنها ذات نظرة أبعد تمتد لتشمل كل ما من شأنه أن يشعر العاملين بالمتعة في أعمالهم و التعرف على مواهبهم و تصنيفهم إلى فرق عمل ديناميكية .

6.1.2.3.2 قيادة التغيير

يهتم هذا العنصر بقياس نمط القيادة من حيث مدى اعتمادها على سلطتها الرسمية المستمدة من موقعها بهدف إحداث التغيير أم أنها قيادة مشاركة تحت العاملين على المشاركة في شتى نواحي التغيير ، و هل تستهدف التغيير بالشعارات أم من خلال الفعل بالحركة و العمل .

7.1.2.3.2 المشاركة و الملكية و المخاطرة

يقصد به تحديد ثقافة إدارة المؤسسة و معتقداتها من حيث التحكم في قراراتها و مدى قبول مبدأ مشاركة الآخرين لها ، و شكل و نمط الاتصالات الإدارية التي تسمح به ، هل هو اتصال في اتجاهين أم محدد من الأعلى إلى الأسفل ، هل تؤمن الإدارة بالفصل بين التفكير و متطلبات التنفيذ ، و هل تفضل أن تملك سبل الأمان الواضحة السهلة مبتعدة عن تحمل المخاطرة برغم وجود فرص متاحة تحقق لها التميز . [114]ص 68-63

2.2.3.2 البعد الخاص بالهيكل و النظم

يعتبر البعد الخاص بالهيكل و النظم أحد الجوانب الرئيسية التي تصف ثقافة الجودة و فيما يلي عرض توضيحي مختصر لعناصر هذا البعد و كيف تكون هذه الأخيرة داعمة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة .

1.2.2.3.2 الاتصال

يقيس هذا العنصر شكل الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة و مدى فاعليته و كفاءته ، فعندما تدرك الإدارة أهمية الاتصال من أعلى و من أسفل و العكس و تدعو لعقد اجتماعات دورية مستمرة لعرض النتائج و تبادل المعلومات حتى تظل قنوات الاتصال مفتوحة ، هنا نقول أن الاتصال فعال و عنصر قوة للتنظيم .

2.2.2.3.2 العمل الجماعي

يعتبر هذا العنصر من السمات المميزة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة حيث أن هذا المفهوم يستند أساسا إلى إجراء التحسينات على الإنتاجية و الجودة من خلال العمل الجماعي (فرق العمل) و حلقات الجودة فكلما ساد المؤسسة هذا المفهوم وسانده الإدارة العليا ، كلما دعم ذلك من ثقافة المؤسسة وهياها بشكل تكون فيه أكثر تقبلا لإدارة الجودة الشاملة .

3.2.2.3.2 المهام

يقيس هذا العنصر تفكير الإدارة و فلسفتها من حيث وجود مهام مشتركة ومدى إعلام جميع العاملين بها أم أن إدارة المؤسسة ترى من المصلحة أن تحتفظ بإستراتيجيتها وخططها بشكل سري ولا تسمح بالاطلاع عليها و تداولها بين العاملين مما ينتج عنه جهل معظم العاملين بطموح المؤسسة طويل الأجل و إلى أي مدى ترى الإدارة أهمية وجود مهام مشتركة في ربط أجزاء المؤسسة ببعضها البعض [75] ص 157

4.2.2.3.2 التدريب و التعليم

من المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة أن الأفراد العاملين يمثلون أهم مورد لتحقيق الجودة الشاملة لذلك نجد من الشروط والمقومات اللازمة لتطبيقها تدريب العاملين بشكل مستمر وبقناعة من جانب الإدارة بأهمية ذلك في كونه استثمارا طويل الأجل وإضافة حقيقية لمهارة وخبرة العاملين ، و لهذا يكتسب التدريب أهمية كبيرة في المؤسسات و على الرغم من ذلك ينظر بعض المديرين إليه على أنه نشاط غير منتج ويحاولون اختصار النفقات المتعلقة به إلى أقل حد ممكن ، لكن هذا لا يمنع أن عددا كبيرا من المؤسسات تنفق أموال طائلة على تدريب موظفيها ، هناك الكثير من يخلط بين التعليم و التدريب إلا أننا يمكن التمييز بينهما ، فالتعليم مصطلح أوسع من التدريب ، والتدريب جزء من التعليم ، كما أن التعليم يميل إلى أن يكون نظريا بعكس التدريب الذي يركز على التطبيقات والنواحي العملية [115] ص 31 .

5.2.2.3.2 استقرار الهدف

يقصد به الالتزام الكامل للإدارة العليا و جميع المستويات الإدارية للمؤسسة بتطبيق فلسفة الجودة بقوة حتى تصبح جزءا من حياتها و كيانها ، و يقاس هذا الالتزام بمدى تمسك المؤسسة بما تبدأه من مبادرات جديدة و مدى الاعتماد على ذلك و عدم تخليها عنها لأن ذلك تأكيد على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة .

6.2.2.3.2 مراقبة التقدم

من الجوانب الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تقوم المؤسسة بمراجعة التقدم تجاه ثقافة الجودة بالمؤسسة ، وذلك بشكل مستمر و تبليغ ذلك لكافة العاملين بالمؤسسة [75]ص 159 .

3.2.3.2 البعد الخاص بالزبون

تركز إدارة الجودة الشاملة على احتياجات و توقعات المستهلك ، والمقصود بالمستهلك ليس فقط المستهلكين الخارجيين و لكن أيضا المستهلكين الداخليين ،أي النظر للمستهلك من زاوية أوسع ، و فيما يلي توضيحا لمحتوى هذا البعد : [114]ص ص 73-77

1.3.2.3.2 المستهلكون الخارجيون

يتطلب منهج إدارة الجودة الشاملة الوفاء بحاجات و رغبات المستهلكين بالشكل الذي يشعرون بالرضا التام عن المؤسسة و منتجاتها .

2.3.2.3.2 المستهلكون الداخليون

يمثلون الأفراد و الوحدات التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة و التي تعتمد في أداء أنشطتها على أداء خدمات أو مهام لها من أطراف أخرى داخل المؤسسة ، فإدارة الإنتاج تعتبر مستهلك لإدارة المشتريات التي تمثل مورد هنا ، و في نفس الوقت تعتبر إدارة المشتريات مستهلك داخلي للإدارة المالية و هكذا فإن كل مورد داخلي عليه أن يهتم بالمستهلك الداخلي له و من ثم يسود التعاون و حسن أداء النشاط و تنميته .

3.3.2.3.2 الموردون

لكي يصبح هذا العنصر إيجابيا في ثقافة الجودة يتعين أن تكون نظرة إدارة المؤسسة إليهم ليس على شكل علاقة مجابهة و الضغط للحصول على احتياجاتها بأقل الأسعار، بل تنسم هذه العلاقة بإدراك الإدارة أن المورد يمثل جزءا من السلسلة الكاملة للمجموعات التي تمد بالمنتجات الجاهزة للمستهلك النهائي .

4.3.2.3.2 التغذية العكسية من المستهلك

إن المفهوم الصحيح لبعد التوجيه بالمستهلك يعني أن يستمر تدفق المعلومات عنه بدءا بتحديد حاجاته و رغباته و انتهاءا بنقل آرائه و مستوى رضاه و شكواه و أسباب تحوله إلى منتجات منافسة ، حتى لو اقتضى الأمر عقد لقاءات معه و وجهها لوجه للوقوف على الجوانب المشتركة بين المؤسسة و المستهلكين عموما من خلال دراسة مسحية تقوم بها المؤسسة للحصول على تلك المعلومات التي تعبر عن التغذية العكسية من المستهلك .

5.3.2.3.2 حل المشاكل المشتركة

إن اهتمام المؤسسة بعقد لقاءات و اجتماعات و مقابلات بصفة دورية و منتظمة مع أطرافها الخارجية خاصة الموردين و المستهلكين لتبادل المعلومات في إطار التغذية العكسية في الاتجاهين من حيث رضا الزبائن و الموردين و الوقوف على الاحتياجات المتوقعة لديهم ، يعد بعد نظر من تلك المؤسسة و إذا تطلب منها تشكيل فريق عمل مشترك من المؤسسة و الموردين و المستهلكين ضمنت بذلك تحسين العلاقات معهم و حل المشاكل ، و يعتبر هذا مشجعا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

6.3.2.3.2 المشاركة في تخطيط المنتج

هذا العنصر يعتبر كسابقه إذ أن عملية تخطيط المنتج و وضع المواصفات و تحديد الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين يتعين أن يبنى على أساس من المعلومات الحقيقية التي تمثل وجهة نظر المستهلكين و تفضيلاتهم و احتياجاتهم المستقبلية .

7.3.2.3.2 الإدارة كمورد و مستهلك

يكون هذا العنصر ايجابيا و مساعدا على خلق ثقافة الجودة الشاملة عندما تنظر الإدارة لنفسها كجزء مكمل من أجزاء النظام الذي يتكون من سلسلة المدخلات ، المخرجات و العمليات ، والمديرين يعرفون المستهلكين الداخليين و يحصلون بانتظام على التغذية العكسية بخصوص مدى رضا المستهلكين الخارجيين عن خدماتهم ، كما تتقبل الانتقادات التي يوجهها العاملون بانفتاح و ارتياح .

4.2.3.2 البعد الخاص بالعملية و القياس

هذا البعد يهتم بالعمليات التي تتم داخل المؤسسة و المتعلقة بالقياس و تحديد المقاييس و الأفراد لكل عملية و في جميع المستويات الإدارة المختلفة للمؤسسة و يتكون بدوره من سبعة عناصر هي : [75]ص 163-161

1.4.2.3.2 تفهم العملية

تتطلب فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تقبل الإدارة العليا و تسلم بأن مسؤولية العمليات التي تتم داخل المؤسسة تقع عليها و ليس على العاملين فيها ، و لهذا فإن تلك النوعية من الإدارة تقضي معظم أوقاتها تعمل موجها للنظام أكثر من كونها داخل ذلك النظام لأنها المسؤولة عن العمليات التي تسير في هذه النظم و مسؤولة أيضا عن خلق العمليات التي يعمل بداخلها هؤلاء العاملون .

2.4.2.3.2 القياس

تعتبر عملية القياس من الأمور الحيوية في عملية التحسين المستمر للأداء ، فمن خلالها يمكن تحديد مستوى الأداء الحالي و من ثم التفكير في التحسين و حيث أن مجالات القياس مختلفة و كذلك يختلف من يقوم باستخدامها لذلك يختلف أسلوب القياس باختلاف موضوعه و يراعى أن يكون مناسباً لكل من الإدارة العليا و العاملين بالمؤسسة .

3.4.2.3.2 تفهم النواحي غير القابلة للقياس

استكمالاً للعنصر السابق فهناك بعض النواحي تكون صعبة القياس و لكن ليس معنى ذلك تركها جانبا بل أن الثقافة المطلوبة لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتطلب الاهتمام الكامل لكل النواحي التي يمكن قياسها و تلك التي تكون غير قابلة للقياس و الوقوف منها على تأثيراتها جميعاً على أعمال المؤسسة ، و من هذه المفاهيم صعبة القياس نجد رضا الزبون عن منتجات المؤسسة ، عنصر القيادة و هي أمر غير قابل للقياس و لكن لا يمكن إهماله .

4.4.2.3.2 تفهم الاختلافات

و يقصد هنا بالاختلافات هو الابتعاد عن المواصفات المطلوبة و الحدود المسموح بها ، أي يحدث اختلافات بين المواصفات الفعلية و الموضوعية ، و هذه لابد أن تكون مفهومة من قبل إدارة المؤسسة لأنها تؤثر على عملية وضع الخطط و وضع تصميم المنتجات و تؤثر كذلك على عملية التعاقد مع الزبائن وفق طلباتهم المحددة .

5.4.2.3.2 التلاعب بالنظام

هذا العنصر خاص بتقرير عما إذا كانت المشكلة المعينة التي حدثت راجعة إلى سبب خاص أم خطأ في النظام ، و هذا الإطار فإن المؤسسة التي تتميز بأن مشكلتها عالية تجاه هذا العنصر و ايجابية تتصف بأنها تركز على تحسين النظام لتمكين الأفراد بصفة مستمرة و تعيينهم على التوجه الصحيح للمشاكل حيث يمكن حلها و إدخال التحسينات اللازمة عليها .

6.4.2.3.2 الفحص

و يقصد به كيف تنظر المؤسسة للفحص و كيفية ممارسته ، فيجب على المؤسسة أن تنظر إليه على أنه التفهم الواضح لحاجات المستهلكين و استخدام المنتجات التي تنتجها المؤسسة و كذلك حدود النظام الذين

يعملون فيه ، و أن المؤسسة تنظر إلى فرد بأنه المسؤول عن الفحص في مجال عمله وفق منطلق المورد و المستهلك .

7.4.2.3.2 التالف و تكلفة الجودة

مما لاشك فيه أن التالف يمثل تكلفة و يؤثر على الجودة فزيادة نسبته ستؤدي إلى ارتفاع في تكاليف الجودة كما أن سبب ظهور التالف هو عدم إمكانية إنتاج المنتجات بصورة صحيحة من أول مرة و هذه فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

5.2.3.2 البعد الخاص بالتحسين المستمر

تتضمن ثقافة المؤسسة اقتناع إدارة المؤسسة بمتابعة إجراء تحسينات مستمرة تشمل جميع النواحي لتظل بيئة العمل مشجعة لاستيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة خاصة ما يتعلق منها بالجودة

1986 " " **Massaki Imai**

[31]ص 75 . " **Kaizen**

و هذا البعد يتضمن سبعة عناصر و لكل عنصر منها سماته و خصائصه التي تعكس ايجابيته و تدعيمه لثقافة المؤسسة .

1.5.2.3.2 التخطيط

يتضمن هذا العنصر الوقوف على مدى حرص المؤسسة على توفير و تخصيص الوقت و الدعم للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم إعدادها ، إبلاغها للأفراد ، تنفيذها و مراجعتها و كذلك تؤمن المؤسسة بالحاجة المستمرة إلى العديد من التحسينات لتحقيق الجودة الشاملة .

2.5.2.3.2 استثمار التفكير

تتطلب فلسفة الجودة الشاملة أن تنظر الإدارة دائماً للمستقبل بعيد المدى و تضع له الخطط المبنية على التفكير السليم البناء ، و تنظر كذلك للوقت المستغرق في التفكير على أنه نوع من الاستثمار سينشأ عنه خطوط عريضة أساسية مرشدة و ليس ضياعاً للوقت و المجهود .

3.5.2.3.2 استخدام القياس

يتعلق هذا العنصر بالوقوف أولاً بأول على الانجاز الذي يتم في كافة المجالات بهدف خدمة اتخاذ القرار، و يكون هذا العنصر ايجابياً إذا كانت الإدارة العليا بالمؤسسة تدرك أن قياس الانجاز جزء أساسي و حيوي للبحث عن التطوير و التحسين و أن لكل المستويات الإدارية مقاييسها الخاصة و طرق القياس

المناسبة لها و لأنشطتها و أن معظم العاملين يهتمون بالمعلومات الخاصة بقياس الأداء الخاص بالأقسام و الإدارات التي يتبعونها و بقياس الأداء للمؤسسة ككل .

4.5.2.3.2 التحسين المستمر و دورة المراجعة

و يهتم هذا العنصر بالوقوف على الإمكانيات المتاحة و الممكنة بالمؤسسة و إدراك الإدارة لها و لمقدرتها على التحرك نحو التحسين و التطوير ، فالمؤسسة تحتاج إلى طاقات إبداعية ، إبتكارية و أفكار جديدة و بناءة من أجل إحداث تطوير و تحسين مستمر يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة . [114]ص 86-83

5.5.2.3.2 التعظيم

و يقصد به أن هناك نظرة تكاملية للأهداف الفردية و لكل أجزاء و مكونات المؤسسة و أن العمل على إيجاد تكامل بين هذه الأهداف جميعها سيعمل على تعظيم الأهداف و يتحقق هذا التعظيم من خلال المشاركة و عدم الاستقلالية و الانعزالية [75]ص 167 .

6.5.2.3.2 شهادات الجودة

و يقصد بها تلك الشهادات التي تمنح للمؤسسات من طرف الجهات المعتمدة و التي تفيد بأن هناك مقومات معينة بالمؤسسة متوافقة مع المستويات الموضوعية لهذا الخصوص ، و من هنا فقد تم إصدار سلسلة المواصفات القياسية العالمية الإيزو 9000 لتحديد أنظمة العمل داخل المؤسسات لتكون المرجع القياسي لنظام العمل ، و تعتبر هذه الشهادات اعترافا بتهيئة بيئة المؤسسة نحو تحسين الجودة و هذا كله يسهل من بناء ثقافة تنظيمية تتقبل و بسرعة ثقافة الجودة الشاملة .

7.5.2.3.2 الأرباح :

إن هدف إدارة الجودة الشاملة يتمثل في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة على المدى الطويل وهذا يتطلب العمل على تحسين الربحية في الأجل الطويل [114]ص 87-88 .

3.3.2 مؤشرات قياس ثقافة الجودة الشاملة

هناك مجموعة متعددة من الأساليب التي يمكن استخدامها لقياس الثقافة بصورة عامة و ثقافة الجودة خاصة ونذكر منها : [34]ص 414-417

1.3.3.2 الملاحظة الميدانية

عند دراسة مجموعة من المستهلكين يعمل الباحثون على مراقبتهم باختيار عينة منهم أو كلهم و ملاحظة تصرفات هؤلاء الأفراد ، و من خلال المشاهدة يتوصل الباحث إلى معرفة قيم و عادات و تقاليد هذه المجموعة ، أما إذا أراد أن يعرف درجة الجودة الملائمة لهؤلاء الأفراد فإنه يمكن أن يراقب سلوكهم في المراكز التجارية الخاصة ببيع هذه المنتجات من حيث الحجم ، العلامة ، السعر و الجودة الملائمة ، و من أهم هذه الخصائص نذكر :

- 1- أنها تنفذ من خلال الوضع الطبيعي أي عمليات التسوق العادية و في أماكن التسوق المتعارف عليها .
- 2- يمكن أن تنفذ دون معرفة المستهلك بحيث أنها لا تحتاج إلى مشاركة فعلية منهم .
- 3- أنها تركز على ملاحظة السلوك الفعلي .

2.3.3.2 تحليل المحتوى

يستطيع الباحث في هذا المجال تحليل محتويات الرسائل الصادرة عن المجتمع لأن هذا التحليل يركز على محتويات الاتصالات الشفوية و المكتوبة المتعلقة بمجتمع الدراسة و معرفة مدى التحول الثقافي الخاص بالجودة في شريحة معينة من المستهلكين ، مثلا كالتعرف على التغيير الحاصل في الثقافات الفرعية و في القيم و العادات و انعكاسها على المنتجات ، و هذا التحليل مهم لمتخذي القرار القائمين بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لما يوفره من معلومات عن عمليات التطبيق و مدى توافقها مع الثقافة العامة للمجتمع و مدى رضاهم عن فلسفة إدارة الجودة الشاملة و انسجامها مع الثقافات الرئيسية و الفرعية.

3.3.3.2 وسائل قياس القيم

بموجب هذه الوسائل يتم توجيه أسئلة إلى المستهلكين مباشرة عن شعورهم ببعض المفاهيم الخاصة بالجودة و متطلباتها و مدى الإشباع الذي تحققه لهم و النتائج المترتبة عند تطبيقها و تسمى هذه الطريقة بوسائل قياس القيم ، و من أشهر وسائل قياس القيم المستخدمة نذكر :

1.3.3.3.2 مقياس روكيه

و هو عبارة عن استمارة تعتمد على التقرير الذاتي للمستهلكين و تتألف من جزئين رئيسيين يقيس كل جزء منها بعض القيم الشخصية المختلفة و المكملة للجزء الآخر ، يتألف الجزء الأول من 18 عنصرا مصممة لقياس الأهداف القيمية النهائية للفرد ، بينما يتألف الجزء الثاني من 18 عنصرا لقياس الوسائل أو

الأساليب التي يمكن إتباعها لتحقيق هذه الأهداف ، يمكن استخدام هذا المقياس في بيان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و سلوك المستهلك فيما يتعلق بمفاهيم و طرق و أساليب تطبيق الجودة .

2.3.3.3.2 مقياس ينكيلوفيش

لقد تم تطوير هذا المقياس من قبل ينكيلوفيش و سكيلى وواين عام 1985 والذي بموجبه تم متابعة بعض المؤشرات الاجتماعية التي تعكس بعض القيم الاجتماعية حيث تم البدء بهذا المقياس عام 1970 واستمر تطويره حتى تضمن أكثر من خمسين مؤشرا اجتماعيا ويوفر معلومات مفصلة عن بعض المتغيرات المتعلقة بالحجم و الاتجاه و المضامين لهذه التغيرات الاجتماعية و ربطها بالعوامل الديمغرافية و حجم الطلب و الجودة الملائمة ، بيان التغير المرتقب على حجم هذه السلع و الخدمات و أيهما أكثر تأثرا لذلك ، إن هذا المقياس يمكن أيضا استخدامه في مجال الجودة و معرفة أي من السلع الخدمات التي تؤثر و تحقق تغيرات اجتماعية و تحقق التطور في طرح المنتجات من حيث تحسين الجودة نتيجة التغير في العوامل الاجتماعية .

4.2 أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 و ثقافة الجودة الشاملة

بعدها تعرفنا على أهم أساسيات بناء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة سنحاول في هذه النقطة الربط بين ثقافة الجودة الشاملة و أنظمة الايزو لمعرفة طبيعة هذه العلاقة و نوضح كيف يمكن إرساء ثقافة الجودة بتطبيق أنظمة الايزو في المؤسسة و لهذا سنتطرق أولا لبعض جوانب ثقافة الجودة في مواصفة الايزو الصادرة عام 2000 و في الأخير سنسلط الضوء على تجارب بعض المؤسسات العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الايزو و نحاول استنتاج قيم و ثقافة الجودة من خلال مراحل التطبيق .

1.4.2 بعض جوانب ثقافة الجودة في المواصفة المعدلة

من أجل نجاح تطبيق أنظمة إدارة الجودة لابد أن تصبح هذه الأنظمة مدمجة في ثقافة المؤسسة أي أن تنصهر ضمن قيم و ممارسات كل أفرادها مبادئ جديدة تركز على الفعالية و على مستويات الأداء ، ولهذا بتكليف مجموعة عمل لوضع دراسة متكاملة حول أساسيات ISO9000/TC176 قامت اللجنة الفنية ثقافة الجودة الشاملة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تعديل مجموعة المواصفات الإيزو 9000 و تحديد متطلباته الأساسية و قد قامت مجموعة العمل بإجراء دراسات عدة بواسطة مجموعة من اللجان الفنية المشكلة من خبراء من الدول المشتركة و استقرت على مجموعة من مبادئ التي تمثل الخصائص المميزة لثقافة الجودة الشاملة لتصبح من متطلبات تطبيق أنظمة الإيزو 9000 و هذه المبادئ هي :

1.1.4.2 الاهتمام بالزبائن

إن المؤسسة التي تسعى للتفوق تعتمد في حياتها و تقدمها على زبائنها و تهتم بإرضائهم بشكل دائم و من ثم يجب عليها فهم متطلباتهم الحالية و المستقبلية و محاولة تجاوز توقعاتهم ، لذلك تتلخص مسؤوليات إدارة المؤسسة نحو زبائنها في : [73]ص 25

- ضمان استقبال المعلومات الخاصة برغبات الزبائن و تطلعاتهم .
- السهر على إدماج الزبائن و مشاركتهم باعتبارهم عنصر مهم في تحقيق سياسة الجودة و أهدافها .
- استخدام الاتصال الداخلي للعمل على تحقيق مساهمة كل فرد من المؤسسة في إرضاء الزبائن .
- وضع قيد التنفيذ نظام اتصال فعال نحو الزبائن لإعلامهم حول كل ما يتعلق بالمنتجات ، الخدمات المقدمة ، إيجاد الحلول لاحتجاجاتهم ،... الخ .
- توفير الوسائل اللازمة لمعرفة مستوى الرضا المحقق عند الزبائن .

2.1.4.2 التحسين المستمر

إن المنتج حتى و إن صمم بشكل جيد منذ البداية لا يمكنه أن يحقق الجودة الرفيعة بصورة نهائية لذلك لا بد من اعتبار الجودة كعملية تحسين مستمر بمعنى مجموعة من النشاطات التي تهدف إلى تطوير القواعد الإجراءات ، مقاييس الصنع و كذا تصميم المنتجات من أجل الوصول قدر الإمكان إلى الصفر عيب [116]ص 272 .

إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة المؤسسة على تصميم و تطبيق عمل يحقق باستمرار التميز في نتائجه من أجل تحقيق الرضا التام للزبون [117]ص 37 .

3.1.4.2 إعطاء الأولوية للوقاية

يعد تصحيح الأخطاء ضروريا أثناء إدارة الجودة الشاملة لكن الظهور المستمر لنفس الأخطاء و حتمية الإجراءات العلاجية يترتب عنه ضياع للموارد المالية و البشرية و لهذا أصبحت المؤسسة تعطي الأولوية للإجراءات الوقائية من أجل منع ظهور العيوب و ذلك عن طريق نشاطات عديدة منها تنظيم اجتماعات تحضيرية ، تكوين العمال ، تحليل أسباب الإختلالات و المشاكل ، الصيانة الوقائية للألات [72]ص 362 .

4.1.4.2 دعم الإدارة العليا و مشاركة كل الأفراد في المؤسسة

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب دعم الإدارة العليا و تأييدها و ذلك ينبع من قناعتها بأهمية هذا المسعى و انعكاساته الايجابية على نتائج المؤسسة فهي تملك القدرة على تطوير و نشر رسالة الجودة

الشاملة لأن التغيير لا بد أن ينطلق من أعلى سلطة في المؤسسة ، يتجسد دعم الإدارة العليا في الإعلان عن تطبيق الجودة الشاملة أمام جميع المستويات التنظيمية و كافة العمال ، تخصيص الموارد المالية و البشرية المناسبة ، تحديد السلطات و المسؤوليات و إيجاد التنسيق اللازم . [2]ص46

تعكس الجودة الشاملة أسلوب تفكير جديد و تصرفات لا بد أن يتبناها كل من في المؤسسة فهي لا تقع على عاتق بعض المختصين بل تعد مسؤولية يتقاسمها كافة الأفراد العاملين ، كل فرد في منصبه و مهما كان المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه فهو مطالب بتحسين أدائه من خلال المراقبة الذاتية ، اقتراحات تحسين العمل ضمن أفواج ، جمع الأفكار و الاقتراحات و التكوين المستمر . [118]ص44

5.1.4.2 اتخاذ القرارات بناء على حقائق و دراسات واقعية

لا بد على القرارات ذات المردود الايجابي أن تعتمد في صياغتها على خلفية قوية من المعلومات و الحقائق و الدراسات الواقعية و لتطبيق ذلك يجب توافر جملة من الشروط هي : [93]ص83

- لا بد من وضع مقاييس و أساليب جمع المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة و أهدافها .
- التأكد من دقة المعلومات و مصادرها و مدى سهولة الحصول عليها .
- تحليل البيانات و المعلومات بالأساليب و التقنيات العلمية .
- اتخاذ القرارات يجب أن يراعي نتائج التحليل المنطقي المتوازن لاستخدام الأساليب العلمية مع الخبرات المتوافرة .

6.1.4.2 تكريس العمل الجماعي

إن تعقد المؤسسات الحديثة يجعل حل المشاكل المطروحة ليس في متناول شخص معين أو مصلحة واحدة بل يحتاج إلى مجهود جماعي لكافة أفراد المؤسسة ، يتجسد العمل الجماعي عن طريق إنشاء أفواج التحسين أو حلقات الجودة و ذلك تماشياً مع حجم و إمكانيات كل مؤسسة ، تقوم هذه الأفواج بتجنييد الكفاءات الموجودة حول مشروع مشترك لتطوير و تحسين الجودة ، و ذلك بالمشاركة في البحث و تحليل أسباب المشاكل المطروحة في المؤسسة أو وسط العمال و السعي لإيجاد حلول مناسبة و من ثم مراقبة نتائج تطبيق ما يختار منها [119]ص61.

7.1.4.2 تغيير علاقة الإدارة بالعمال

إن الإدارة مطالبة بالتوقف عن معاملة العمال كأفراد غير ناضجين بحاجة إلى مراقبة مستمرة أو اعتبارهم كآلات تتلقى الأوامر عن كفاءات أداء العمل ، بل على العكس يجدر بالمسؤولين و الإدارة تبني

ممارسات تهتم بالجانبين الفكري و النفسي للعمال لدورها الكبير في رفع المردودية ومن بين هذه الإجراءات نجد : [120]صص36-38

- أن تعامل الإدارة العمال كأشخاص بالغين واعين ذوي قدرات ، فتنق فيهم و تمنحهم مزيد من الحرية للتصرف كي يساهموا بكفاءتهم في تطور المؤسسة .
- اعتراف الإدارة بدور العامل و مساهمته الفعالة في تحقيق التفوق مما يدفعه للعمل بنشاط أكبر و إخلاص.
- تملك الإدارة مسؤولية كبيرة تجاه العمال من خلال ضرورة توفير أحسن ظروف للعمل كما يجب أن يتسم نظام الأجور و الحوافز بالمرونة بما يتماشى مع الظروف الاقتصادية للبلد .
- إن المسؤولين مطالبين بالبحث عن أساليب جديدة لتجنيد العمال ، ليس للامتثال للأوامر فحسب بل لضمان اندماجهم الفعلي في المؤسسة كما يجب أن يكسبوا ثقتهم و يتعاونوا معهم لتحسين مستوى الأداء .
- يجب أن تتحول الحياة في المؤسسة بشكل جذري إلى جو من الاحترام و المشاركة ، الاحترام يقتضي ضرورة المحافظة على كرامة العمال في كل المستويات التنظيمية ، أما المشاركة فتعني جعل المؤسسة باستمرار مكان لتقارب الأهداف و المصالح .
- لا بد أن تسمح الإدارة للعمال بالتعبير عن أفكارهم بحرية و دون خوف .

هذه المجالات المذكورة أعلاه تعكس بشكل واضح في المواصفة المعدلة الإيزو 9000 الصادرة عام 2000 حد أدنى من المتطلبات تجاه بناء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة ، و من خلال ذلك تستطيع المؤسسة الاعتماد على تطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة سعياً منها لإنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة فيما بعد .

2.4.2 تطبيق أنظمة الإيزو و دورها في إرساء ثقافة الجودة الشاملة

سيتم في هذا الصدد إظهار طبيعة العلاقة التي تربط برنامج تطبيق أنظمة الإيزو و ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة من خلال ذلك ، وهذا عن طريق طرح تجارب بعض المؤسسات العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الإيزو و إبراز في كل مرحلة كيف تمكنت المؤسسة من تبني قيم ثقافة الجودة الشاملة خلال تنفيذها لخطوات و مراحل تطبيق هذا البرنامج ، و قد تم اختيار تجربة كل من مؤسسة IBM الأمريكية و مؤسسة ICL البريطانية .

1.2.4.2 تجربة مؤسسة IBM Intrenational , Business , Machines

إن القيم التي وضعها توماس واتسون مدير المؤسسة منذ البداية كانت بدايات إجمالية جيدة لإدارة الجودة الشاملة و تتمثل هذه القيم في احترام الفرد ، خدمة الزبون ، الامتياز في كل ما تؤديه المؤسسة .

و الجودة في IBM كان لها ثلاث مراحل متميزة هي : [2]ص ص80-81

- المرحلة الأولى :

و تم التركيز فيها على قيادة المنتج و تضمنت حلقات الجودة و فرق تحسين الجودة و المبادرات التي تتمثل في العمل الخالي من العيوب و الجودة كهدف واضح و صريح للإدارة .

- المرحلة الثانية :

وكانت تركز على عمليات المؤسسة و نصت سياسة الجودة في هذه المرحلة على أن هدف الجودة الذي يركز على عمليات المؤسسة هو تحسين الكفاءة التشغيلية و الفعالية و التكيف مع عمليات و أعمال المؤسسة ، و بالتالي فإن هذه المرحلة تهدف إلى الحصول على عمليات صحيحة من أول مرة من خلال القضاء على العيوب و فهم مطالب واحتياجات الزبون والمورد من أجل تحسين كل من العمليات الإنتاجية و غير الإنتاجية .

- المرحلة الثالثة :

و كانت تحت مسمى الجودة المشتقة أو الموجهة من السوق ، و تتمثل العناصر والمكونات الجوهرية لإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة التي اعتمدت عليها المؤسسة فيما يلي :

- الإصرار و العزم على التحسين .
- التزام و تعهد الإدارة العليا بالجودة الشاملة .
- المشاركة التامة و الكلية لجميع أفراد و أقسام المؤسسة .
- الاهتمام بالزبون .
- الدعم الفني و التعليمي و الاهتمام بتدريب العاملين .
- إقرار واضح و اعتراف و مكافأة الجهود المبذولة .

وكأسلوب IBM المعهود استشارت المؤسسة علماء مختلفين في مجال إدارة الجودة الشاملة و أخذت منهم ما يناسب ثقافتها .

نستنتج من خلال هذه التجربة أن المؤسسة اتخذت إجراءات في كل مرحلة لتهيئة المناخ التنظيمي لنجاح تطبيق الجودة الشاملة ، وكما رأينا سابقا أن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة يتطلب تقييم لثقافة المؤسسة لتحديد أوجه الاختلاف و الفجوة بينها و بين ثقافة الجودة الشاملة و يجب القضاء أو تقليص هذه

الفجوة بوضع برنامج تدريبي و تعليمي بدءا بالمستويات العليا من أجل تقليل حدة الاصطدام بهذا التغيير هذا ما لمسناه من خلال الإجراءات التي اتخذتها مؤسسة IBM و خاصة فيما يتعلق بإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة التي اتبعتها في المرحلة الثالثة ، و لقد أسفرت نتائج هذه التجربة تحسن على مستوى كل الوظائف و حتى خارجيا استطاعت تعزيز قدرتها التنافسية بشكل كبير و لهذا يمكن الحكم على نجاح هذه التجربة .

2.2.4.2 تجربة مؤسسة ICL International Computers Limited

ICL مؤسسة بريطانية تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات يقع مركزها الرئيسي بلندن ، تعتمد في تطبيقها للجودة الشاملة على منظومة متكاملة مكونة من أربع مراحل بدأت بشكل متلاحق و لكنها استمرت بشكل متوازي البعد حيث تنتقل من مرحلة إلى أخرى بشكل تدريجي و منظم و لكن جميع المراحل تظل في حالة نشاط بمعنى أن العمل يستمر بكافة المراحل حتى التي تم الانتقال منها إلى مراحل أعلى باعتبار أن كل مرحلة تعتبر ضرورية للمرحلة التالية لها .

وفيما يلي سوف نعرض ملامح كل مرحلة من هذه المراحل بحيث يتبين من دراستها مدى التكامل بينها و مدى ارتباطها بفعالة العمل و نتائجه النهائية : [20] صص 118-131

- المرحلة الأولى : مرحلة الجودة التوافقية

تعتبر هذه المرحلة أساسيا لجميع المراحل التالية و هي التي تحولت فيها المؤسسة إلى الجودة الشاملة باعتمادها على المبادئ الأربعة الرئيسية لـ p.Crosby التي يطلق عليها ثوابت الجودة الأربعة باعتبارها المبادئ الأساسية التي تركز عليها لتنفيذ سياستها في تطبيق برنامجها للتحويل للإدارة بالجودة الشاملة (لقد تم التطرق لهذه المبادئ في الفصل الأول) ، انطلقت المؤسسة من خلال فرق العمل و التعليم و التدريب المستمر لتحقيق التوافق مع مواصفة الايزو 9000 و اعتبرت أن التوافق مع هذه المواصفة العالمية هدفا للمرحلة الأولى من مراحل تطبيقات الجودة و هي مرحلة الجودة التوافقية ، واعتمدت في سياستها لتطوير منظومة الجودة الشاملة بها على تطوير العمليات و اعتبرت ذلك حيز الزاوية في الانطلاق إلى المراحل التالية في التحويل إلى الجودة الشاملة بشكل متكامل ، كما وضعت لنفسها سلسلة من الكتيبات لتوحيد طريقة العمل و المفاهيم عند تطبيق الجودة الشاملة حتى لا يقوم كل فرع بإتباع أسلوب مختلف ، و قد كان ذلك ضروريا خاصة تلك الخطوات التي استقرت عليها المؤسسة لتحقيق التوافق مع مواصفة الايزو 9000 منذ وضعت أسلوبا موحدًا لإتباعه في مختلف نواحي النشاط الذي تمارسه المؤسسة كما وضعت مجموعة كبيرة من الإرشادات لتحقيق هذا التوافق بأسلوب منظم يسهل المتابعة و التدريب عليه .

- المرحلة الثانية : رعاية الزبائن

انطلقت هذه المرحلة من مبدأ أساسي هو أن التوافق مع متطلبات الزبائن لا يكفي و إنما لابد أن يتم تجاوز هذه المتطلبات بغرض تحقيق رضا أكثر لزبائن المؤسسة ، في هذا الإطار أعلن مدير المؤسسة عن سياسة رعاية الزبائن في ICL باعتبارها أحد مراحل تطبيق الجودة الشاملة بالاعتماد على ثلاثة مبادئ رئيسية :

- تجاوز توقعات الزبائن و ليس مجرد التوافق مع متطلباتهم .
- الخدمة التي تؤديها المؤسسة لزبائنهم يجب أن تتم بالطابع الشخصي .
- الزبون أولاً تحت أي ظرف .

وقد بدأت المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف بتنظيم دورات تدريبية لجميع العاملين كما تم استخدام مراكز استشارية متخصصة في قياس رضا الزبائن عن طريق استقصاءات الرأي بالنسبة لجميع فروع المؤسسة لمعرفة مدى رضا الزبائن و مجالات عدم رضاهم و من ثم تحديد الأساليب المناسبة لتطوير التعامل و تحقيق أقصى درجات التجاوب معهم على أساس سليم .

- المرحلة الثالثة :التغلب على المنافسة

بعد تحقيق أقصى قدر من رضا الزبائن و تنسيق الجهود بشكل كامل لتجاوز متطلباتهم وجدت ICL أن عليها أن تعلم ما الذي يفعله المنافسون الأحسن و دراسة مدى إمكانية الاستفادة منهم و استخدمت لذلك واحدا من التقنيات المتقدمة في الجودة الشاملة والتي يطلق عليها **Bench Marking** أو مقارنة الخصائص و الأداء ، يعتمد هذا الأسلوب على اختيار الأحسن في مجال معين و مقارنة أسلوب الأداء لمعرفة أوجه القوة و الاستفادة منها .

- المرحلة الرابعة : الجودة كسلاح استراتيجي

هذه المرحلة تمثل نتاج عمل المراحل الثلاثة السابقة و في نفس الوقت فهي تعتبر مرحلة مكملة لهذه المراحل و متكاملة معها فلا يمكن استخدام الجودة الشاملة كسلاح إستراتيجي لبقاء المؤسسة و تطويرها إلا باستخدام نواتج المراحل الثلاثة و انعكاسها على العمل و الأداء ، و في هذا الإطار استخدمت المؤسسة النموذج الأوربي للجودة و الذي وضعته المنظمة الأوروبية للجودة "EFQM" (European Foundation for Quality Management) و يطلق عليه نموذج الجودة الإستراتيجي ، يشمل هذا النموذج مجموعة من العناصر الأساسية و الفرعية و التي يتم تقييم المؤسسة على أساسها و تنقسم هذه العناصر إلى مجموعتين :

- المجموعة الأولى : العناصر الداخلة في الأداء

و تشمل جميع العناصر اللازمة لتمكين المؤسسة من بلوغ أداء و كفاءة على أعلى مستوى ممكن و هي القيادة ، إدارة الموارد البشرية ، السياسات و الإستراتيجيات ، الموارد والعمليات .

- المجموعة الثانية : العناصر الناتجة عن الأداء

تمثل النواتج و هي رضا العاملين ، رضا الزبائن ، التأثير على المجتمع و نتائج العمل النهائي . يعتمد النموذج على قياس أوجه القوة و الضعف بواسطة أساليب متقدمة للتقييم و القياس و تقسيم هذه العناصر إلى عناصر فرعية و الحكم على أسلوب تطبيقها باستعمال ثلاث وسائل للقياس هي :

- وسيلة القياس بالاعتماد على وسائل العصف الذهني .

- وسيلة التقييم الذاتي .

- التقييم بواسطة منظمة الجودة الأوروبية .

نستنتج من خلال ما سبق أن مؤسسة ICL قامت بتطبيق الأربعة مراحل الأساسية للجودة الشاملة و التي وضعتها كمنهاج عمل للتطوير المستمر يبدأ من مرحلة الجودة التوافقية و التي تعتبر أساسا لحصول المؤسسة و فروعها على شهادة التوافق مع متطلبات المواصفة العالمية الإيزو 9000 و تصل إلى قمة المراحل و هي المرحلة الرابعة حيث تطبق الجودة الشاملة كأسلوب إستراتيجي لتطوير العمل و الرقابة عليه من خلال نموذج الجودة الأوربي الذي وضعته المنظمة الأوروبية للجودة و في الوقت الحالي فإن الأربعة مراحل تمثل آلية متكاملة لعناصر الجودة الشاملة داخل المؤسسة فلم تتوقف المؤسسة عند تطبيق أي من المراحل باعتبارها قد انتقلت إلى مرحلة أخرى و لكنها اعتبرت جميع المراحل في حالة حركة متكاملة و متناسقة و في إطار سياسة واحدة للجودة الشاملة و التطوير المستمر، و استخدمت في ذلك تقنيات مختلفة ساهمت في تطوير العمل و حصول ICL على جوائز الجودة العالمية بدءا من المواصفة العالمية الإيزو 9000 .

ما يهمننا في إطار دراستنا هو الدور الذي تؤديه أنظمة إدارة الجودة من خلال حصول المؤسسة على شهادة التوافق مع المواصفة العالمية الإيزو 9000 في المرحلة الأولى من تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها المرحلة الأساسية للمراحل الأخرى ، حيث من خلال هذه المرحلة استطاعت المؤسسة تهيئة المناخ التنظيمي بالاهتمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تمثل أسس لبناء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة ، و بهذا ساعدت شهادة الإيزو المتحصل عليها على ترسيخ ثقافة الجودة كمرحلة تمهيدية من أجل

تحقيق الهدف الإستراتيجي للمؤسسة الذي ظهر في المرحلة الرابعة ألا و هو اعتماد الجودة الشاملة كأسلوب إستراتيجي ، و عليه فإن "التأهيل و الحصول على مواصفة الإيزو يعتبر جزء من ثقافة المؤسسة ، إذ أن النجاح الكبير للمؤسسات اليوم هو راجع لتبني تطبيق معايير الإيزو." [121]ص22

و خلاصة القول إن هذه التجربة تعتبر دليل عملي على أن أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 لها دور مهم و بارز في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة من أجل ضمان التطبيق الفعال لإستراتيجية الجودة الشاملة في المدى الطويل .

خلاصة :

أهمية ثقافة المؤسسة تتطلب أن يكون هناك توافق بينها و بين الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة و باعتبار إدارة الجودة الشاملة إحدى الإستراتيجيات المعتمدة في المؤسسة فإن تطبيقها يتطلب تغيير في ثقافة المؤسسة بوصفها القيم و المعتقدات و السلوكيات التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة .

تتطلب ثقافة إدارة الجودة الشاملة التزاما كليا برضا المستهلك من خلال التحسين والابتكار المستمرين في جميع الأنشطة ، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء لدى الأفراد بالمؤسسة من خلال مشاركتهم في فرق العمل فكلما زاد عدد الأفراد الذين يشتركون في ثقافة الجودة كان لهذه الثقافة تأثير كبير في سلوك الأفراد داخل المؤسسة ، لذلك يعد التزام الإدارة العليا بهذه الفلسفة و ثقافتها الجديدة أحد التحديات التي تواجهها المؤسسة عند تطبيق هذه الإستراتيجية ، لأن هذا الالتزام يتطلب إعادة النظر بإمكانيات المؤسسة في تلبية متطلبات الزبون الداخلي (العاملين و الأقسام) و الخارجي .

و بعد تهيئة مناخ الجودة الشاملة تقوم المؤسسة بنشر ثقافة الجودة في المؤسسة من خلال تصميم نظام إدارة الجودة بناءا على المواصفة الإيزو 9000 ، حيث تعتبر أول خطوة عملية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

هذا ما سنحاول إثباته من خلال دراسة حالة مؤسسة VITA JUS و إظهار كيف استطاعت الاستفادة من حصولها على شهادة الإيزو 9001 في نشر و ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة كمرحلة تمهيدية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

الفصل 3

دراسة دور أنظمة الإيزو في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسة VITA JUS

يختص هذا الفصل بإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة يتوفر لديها نظام لإدارة الجودة يتوافق مع معايير الإيزو 9000 ، كما نعلم أن هذا الأسلوب الإداري لم يتم انتشاره في الجزائر إلا مؤخرا وعدد المؤسسات التي تعتمد عليها محدود ، وقد تمكنا من إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة وتوزيع عصير الفواكه VITA JUS التي تحصلت على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2000 وذلك سنة 2001

ومن هنا سنحاول التطرق في هذا الفصل أولا لتقديم عام للمؤسسة من خلال تعريفها وإستراتيجيتها ثم عرض تجربة المؤسسات الجزائرية في تبني نظام إدارة الجودة لنصل لخطوات إنشاء هذا النظام في المؤسسة محل الدراسة ، وبعد ذلك سنحاول التطرق إلى الإطار المنهجي الذي تتم فيه مثل هذه الدراسات الميدانية وفي الأخير سيتم عرض وتحليل وتفسير نتائج بيانات الدراسة الميدانية المعتمد عليها في هذا الإطار .

1.3 تقديم عام للمؤسسة و نظام الجودة بها

من خلال هذا المبحث سنحاول التعريف بالمؤسسة و عرض إستراتيجيتها ، النشاط الإنتاجي و الهيكل التنظيمي ، ثم نتعرض إلى تجربة المؤسسات الجزائرية في تبني نظام الجودة و بعدها نتطرق إلى واقع نظام الجودة في مؤسسة VITA JUS .

1.1.3 التعريف بالمؤسسة

إن أهم الأساسيات التي من خلالها يتم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة تتلخص في النقاط التالية :

1.1.1.3 تقديم المؤسسة و إستراتيجيتها

1.1.1.1.3 تقديم المؤسسة

و يتم ذلك من خلال البطاقة التالية :

- اسم المؤسسة : فيتاجو "VITA JUS"، و هذا الإسم اختصار لكلمة VITAMINE – JUS
- النشاط : مؤسسة صناعة و توزيع عصير الفواكه ، و يتم تسويق جميع منتجاتها بعلامة "VITA JUS".
- المقر الاجتماعي : المنطقة الصناعية - أولاد يعيش - ولاية البليلة الواقعة على بعد 30 كلم من العاصمة.
- الشكل القانوني : شركة جزائرية ذات المسؤولية المحدود "SARL" و هي ملك للأخوين " بلقاسم و مخلوف بلقار " في إطار مساهمين خواص .

- رأس مال المؤسسة : يبلغ رأس المال الاجتماعي للمؤسسة 30.000.000.00 دج

- العمالة : بدأت المؤسسة نشاطها في أكتوبر من عام 2000 بـ 30 عامل فقط ليتضاعف عددهم أكثر من 06 مرات ليصل إلى 218 عامل في سنة 2008 موزعين كما يلي :

الجدول رقم 04 : التوزيع الفئات العمالية لمؤسسة VITA JUS [من إعداد الطالبة]

العدد	الفئة
05	- الإطارات السامية
41	- الإطارات
40	- أعوان التحكم
132	- أعوان التنفيذ
218	المجموع

2.1.1.1.3 إستراتيجية المؤسسة و أهدافها

تكمن إستراتيجية المؤسسة في إنتاج مجموعة كبيرة من المشروبات ذات جودة عالية مستعملة بذلك تكنولوجيا متطورة و ذلك بغرض حفاظها على الجودة التي أصبحت من السياسة الجديدة للمؤسسة ، فهي تحتوي على مجموعة من التجهيزات و الآليات اللازمة التي تسمح لها بتحقيق ذلك ، و باعتمادها على مثل هذه السياسات استطاعت المؤسسة الحفاظ على مردوديتها و حصتها السوقية والبقاء بصفة دائمة لمواجهة منافسيها في هذا المجال ، و يمكن تلخيص مهام المؤسسة في النقاط التالية : [122]

- التجديد : يبقى التجديد من أبرز السياسات المتبعة لدى مؤسسة VITA JUS حتى تحقق أكبر عدد ممكن من المنتجات والذي يعكس بقاء المؤسسة في السوق رغم التغيرات الدائمة ، والتجديد يكون إما في التغليف أو تجديد في تركيبة المنتج .

- البحث و التطوير : تعمل مؤسسة VITA JUS دائما على محاولة الابتكار و التجديد بواسطة دراسات متخصصة في البحوث و التطوير حتى تستطيع تغطية رغبات جميع الزبائن .

- ضمان الجودة : تعمل المؤسسة على ضمان الجودة العالية لزيائنها مستهلكيها بغرض تلبية رغباتهم وهذا راجع إلى المنافسة القوية التي توجد في سوق المشروبات التي تدفع المؤسسة دائما للتحسين و التطوير.

- حفظ العلامة : وذلك من خلال المحافظة على علامتها والاعتراف بها .

أما عن أهداف مؤسسة VITA JUS فيتمثل الهدف الرئيسي في ضمان استمراريتها و بقائها في السوق وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح وكذا التحكم في التكاليف وذلك بإتباع الطرق الحديثة في الإدارة

و مراقبة نشاطها ، ومن أهم أهداف المؤسسة نجد : [122]

- التطوير و التحسين المستمر لطرق الإنتاج و التوزيع .

- إنتاج أصناف جديدة بنكهات مختلفة .

- إنشاء مراكز التوزيع عبر الولايات .

- تدعيم المبيعات عن طريق البيع بالتجوال .

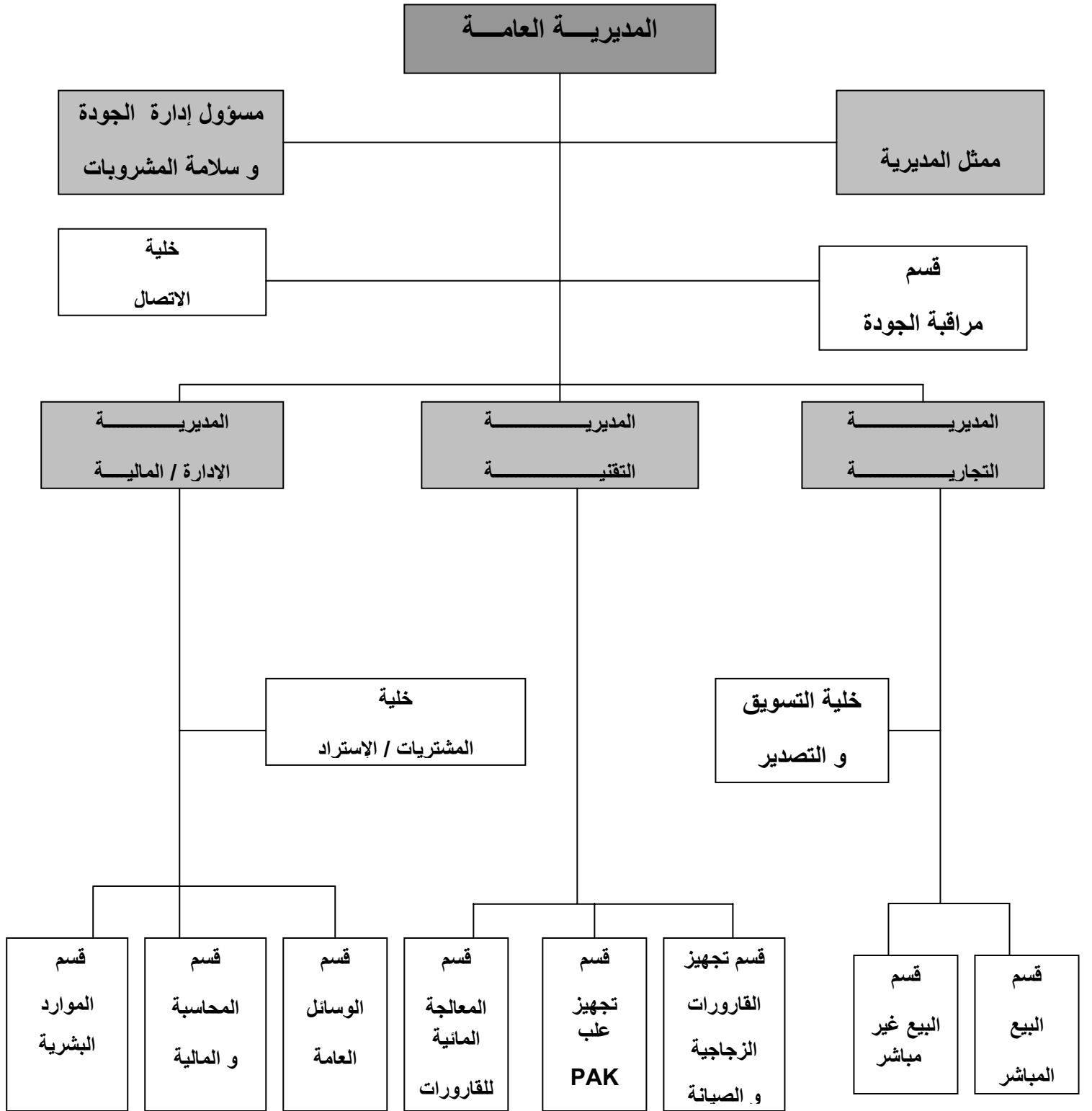
- الزيادة في قيمة الصادرات .

- إرساء و خلق ولاء الزبائن بتقديم منتج في مستوى إرضائهم و رغباتهم .
- العمل على حفظ العلامة و ضمان الجودة .
- تلبية رغبات و حاجات المستهلكين بأحسن طريقة .

2.1.1.3 التنظيم الإداري (الهيكل التنظيمي)

إن الهيكل التنظيمي لمؤسسة VITA JUS وضع من طرف المنظمة الدولية للتقييس

Samsom Bélair /Deloitte et Touch(Canada حسب تسجيل الإيزو 9001 إصدار 2000 تحت الرمز التالي OR DG 01 (انظر الملحق رقم 03) وهو كما يلي :



الشكل رقم 14: الهيكل التنظيمي لمؤسسة VITA JUS [من وثائق المؤسسة]

يمكن تلخيص تطور النشاط الإنتاجي للمؤسسة في الجدول التالي :

الجدول رقم 05 : تطور النشاط الإنتاجي لـ VITA JUS [من إعداد الطالبة]

السنة	تطور الإنتاج
سنة 2000	بدأت نشاطها الإنتاجي بإنتاج عصير الفواكه من نوع : - خليط تسعة فواكه بتسع فيتامينات . - خليط عصير البرتقال مملوءة في غلافات TERPAK معقمة بسعة واحد لتر و 20 سل .
سنة 2001	عصير فواكه ثنائي متعدد و يتمثل في: - الناندرين و المانقا . - تفاح و كيوي . - أناناس و ثمرة جوز الهند بدون سكر .
سنة 2002	عصير الفواكه المتمثل في: - ثنائي برتقال و خوخ . - مشروب البرتقال بدون سكر . - مشروب البرتقال غني بالفيتامين " C " .
سنة 2003	تحضير أول قارورات زجاجية صغيرة بسعة 25 سل بعصير متنوع و هو : - عصير العنب ، عصير المانقا ، عصير البرتقال ، عصير التفاح ، عصير الخوخ ، عصير الموز .
سنة 2004	تحضير أول قارورات زجاجية بسعة واحد لتر متنوعة : عصير البرتقال ، خليط البرتقال ، عصير العنب عصير أناناس بدون سكر .
سنة 2005	شهدت تطوير ملحوظ حيث تم:- تغيير و تبديل في غلاف القارورات الزجاجية . - تحضير أول منتج خاص بالأطفال متنوع الذوق . بالإضافة إلى : عصير البرتقال غني بالفيتامين، عصير المانقا غني بالفيتامين، عصير الفراولة غني بالفيتامين، عصير الموز غني بالفيتامين .
سنة 2006	تم إنتاج عصير بأذواق جديدة : عصير المشمش ، خليط الفراولة ، عصير البرتقال 100% عصير الفواكه ، عصير الإيجاص ، و جديد 2006 هو خليط ثنائي " فراولة - موز " في قارورات زجاجية بسعة واحد لتر .

2.1.3 تجربة المؤسسات الجزائرية في تبني نظام الجودة الإيزو 9000

من مصلحة المؤسسات الجزائرية أن تعتمد مقاييس الجودة العالمية الإيزو لأنها تعتبر من أهم المفاتيح المساعدة على الاندماج في الاقتصاد العالمي و ذلك بإعطاء الثقة لزبائننا من خلال قدرتها على تلبية حاجياتهم الحالية و المتوقعة ، وفي ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة أمام المؤسسة الجزائرية اليوم تحديين التحدي الأول هو مدى قدرتها على المحافظة على حصتها في السوق الوطني ، أما التحدي الثاني فهو كيفية اختراق الأسواق الأجنبية ، و لن يتم هذا إلا بتغيير واسع بهدف تطوير طرق الإدارة و التسيير في المؤسسات الجزائرية من خلال عدة وسائل أهمها المطابقة مع متطلبات سلسلة مقاييس الإيزو إن تسويق منتجات المؤسسات في السوق العالمي لم يعد يتطلب الحصول على شهادة الإيزو 9000 فقط بل أصبح من الضروري مرافقة المنتج بشهادة أخرى تدعى " اعتماد المنتج " هذه الشهادة وسيلة و ليست غاية فهي تعتبر جواز سفر لمنتجاتنا التصديرية التي لم تعبر الحدود لفتح الأسواق العالمية .

ومن هذا أصبحت فكرة إنشاء هيئة وطنية للتصديق وفق معايير مواصفات سلسلة الإيزو 9000 ضرورة ملحة لضمان منافسة المؤسسات الجزائرية في الأسواق المحلية و الدولية و تبذل حاليا مجهودات مكثفة ما بين الوزارات المعنية بتوجيه من طرف وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة لإنشاء هذا الجهاز و ذلك بالتعاون مع كل المتعاملين الاقتصاديين ، و ينتظر أن تتم مشاركة بعض الهيئات الأوربية في هذا المشروع و يبقى الحصول على قرار اعترافها بالجهاز ضروريا لإنجاح وتفعيل المشروع . [65] ص 107

مما سبق يمكن التطرق إلى واقع التقييس في الجزائر من خلال النقاط التالية :

1.2.1.3 سياسة التقييس

تتمثل المساعي المبذولة من طرف السلطات العمومية منذ انطلاق برنامج التقييس في الجزائر فيما يلي :

1.1.2.1.3 إنشاء المعهد الوطني للتقييس (IANOR) :

أنشأ هذا المعهد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 68-98 عام 1998 ، و يمثل هذا المعهد النظام الجزائري للتقييس الذي يسمح للمتعاملين كالمؤسسات و الإدارات بالمساعدة في تدعيم التنمية الوطنية و تطوير الاقتصاد ، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري يتمتع بالشخصية المدنية و الاستقلال المالي ، و بهذا حل المعهد الوطني للتقييس محل المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي

و الملكية الصناعية (INAP) في أنشطته المتعلقة بالتقييس و الأنشطة ذات العلاقة به ، و يقوم المعهد بتنفيذ السياسة الوطنية للتقييس و بهذه الصفة يكلف بما يلي : [65] ص 108

- إعداد المواصفات الجزائرية و توزيعها .
- جمع و تنسيق جميع الأشغال في التقييس التي تم إنجازها في الهياكل الموجودة لهذا الغرض .
- اعتماد علامات المطابقة للمواصفات الجزائرية و طابع الجودة و منح تراخيص استعمال هذه العلامات و الطوابع مع رقابة استعمالها في إطار التشريع المعمول به .
- ترقية الأشغال و الأبحاث و التجارب في الجزائر أو في الخارج و تهيئة منشآت الاختبار الضرورية لإعداد المواصفات و ضمان تطبيقها .
- إعداد و حفظ و وضع في متناول الجمهور كل الوثائق و المعلومات المتصلة بالتقييس .
- التكوين و التحسيس في مجالات التقييس .
- تطبيق الاتفاقات و المعاهدات الدولية في مجالات التقييس التي تكون الجزائر طرفا فيها .
- المشاركة في أشغال المنظمات الدولية و الجهوية للتقييس .

2.1.2.1.3 برنامج التقييس :

أهم ما تضمنه هذا البرنامج في الجزائر ما يلي : [123] ص 03

- التكوين : و من أهم ما تم في هذا الإطار ما يلي :
- تكوين 94 مدقق داخلي ضمن مشروع الأمم المتحدة للتطوير PNUP و هيئة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI سنة 2003 .
- تكوين 18 شخص في إدارة و تأكيد الجودة في المحابر بهدف الاعتماد وفق معيار الإيزو (ISO CET 17025) ضمن مشروع التعاون الجزائري الألماني عام 2004.
- عقد ندوة حول إدارة الجودة للتصدير بحضور 30 شخص .
- تكوين مدقق داخلي (مشروع جزائري فرنسي منفذ من طرف هيئة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية) في أكتوبر 2004 .

- تكوين أشخاص في مجالات مختلفة في إطار مشروع Euromed-Qualité .

- التحسيس و الاتصال : و تمثلت المساعي المبذولة في هذا الإطار فيما يلي :

- عقد ثلاث ندوات جهوية (وهران ، عنابة ، غرداية) سنة 2002 بهدف إقراض ألف مسير مؤسسة

- تخصيص أيام دراسية سنوية حول التقييس و الملكية الصناعية .

- إنشاء مؤسسة مهامها التحسيس و الإعلام بأهمية التقييس و المطابقة و الاعتماد في مجالات الزراعة

الغذائية ، الصحة ، الفلاحة ، و قد عقدت هذه المؤسسة عشر ندوات للتحسيس و الإعلام إلى غاية 2004 .

- الجائزة الجزائرية للجودة : بهدف إرساء و تكثيف المساعي نحو الجودة أنشأت وزارة الصناعة الجائزة

الجزائرية للجودة و هي جائزة مفتوحة لكل القطاعات العمومية و الخاصة لمكافأة النتائج المثالية التي تم

التوصل إليها في كل نشاطات المؤسسة من خلال اعتماد الجودة ، و قد أنشأت هذه الجائزة بقرار تنفيذي

رقم 05-02 يوم 22 شوال 1422 الموافق للسادس من جانفي 2002 ويتمثل نظام المسابقة للحصول على

هذه الجائزة حسب قرار 20 محرم 1423 الموافق لـ 03 أفريل 2002 فيما لي (انظر الملحق رقم 04):

- الترشيح يقيم عن طريق معايير ناتجة عن مقاييس الجودة المعروفة في أكبر الجوائز العالمية للجودة .

- يشارك في المنافسة للحصول على هذه الجائزة المؤسسات المؤهلة التي شرعت في مسعى الجودة .

- تمنح هذه الجائزة سنويا يوم الاحتفال باليوم الوطني للتقييس الموافق لـ 19 ديسمبر من كل سنة .

3.1.2.1.3 برنامج المساعدة على التأهيل للإيزو و 9000 و 14000

لتأهيل المؤسسات بادرت السلطات العمومية بترقية اعتماد واستعمال المعايير المعتمدة إلى جانب

التمويل المالي للمؤسسات التي تريد الحصول على نظام الجودة (الإيزو 9000 إصدار 2000) و الإيزو

14000 المتعلق بجودة البيئة على أن تقوم المؤسسات بعدة أنشطة عن طريق وزارة الصناعة و هي :

- وضع لجنة لمتابعة التأهيل بقرار وزاري رقم 08 المؤرخ في 07 أوت 2001 .
- توفير دفتر ملاحظات لانتقاء المؤسسات و المعيار الوحيد في ذلك أن تكون المؤسسة التي طلبت التأهيل مؤسسة لإنتاج السلع و الخدمات و تطلب التأهيل من مكتب تختاره حسب القائمة التي وضعتها الوزارة .
- اتفاقية التمويل و التي تتضمن :

- 50 % من تكلفة العقد تتحملها وزارة الصناعة على شرط أن لا تتعدى تكلفته ثلاث ملايين دينار .
- 50 % من تكلفة التأهيل تتحملها الوزارة حسب نفس الاتفاقية .

2.2.1.3 إصدار قانون متعلق بالتقييس

القانون المتعلق بالتقييس في الجزائر حرر يوم 05 جمادى الأول الموافق لـ 21 يونيو 2004 ومن بين ما تضمنه (انظر الملحق رقم 05) :

1.2.2.1.3 الأحكام الخاصة و التعاريف

و من بين ما نص عليه :

- التقييس : هو النشاط الخاص المتعلق بوضع أحكام ذات استعمال موحد و متكرر في مواجهة مشاكل حقيقية و محتملة يكون الغرض منها تحقيق الدرجة المثلى من التنظيم في إطار معين .
- المواصفة : هي وثيقة غير إلزامية توافق عليها هيئة تقييس معترف بها تقدم من أجل استلام القواعد و الإشارات أو الخصائص المتضمنة الشروط في مجال التغليف و السمات المميزة لمنتوج أو عملية أو طريقة إنتاج معينة .
- إجراء تقييم المطابقة : كل الإجراءات المستخدمة بشكل مباشر أو غير مباشر لتحديد مدى احترام الشروط ذات الصلة باللوائح الفنية أو المواصفات .
- الإشهاد على المطابقة : العملية التي يعترف بها بواسطة شهادة المطابقة و/ أو علامة للمطابقة بأن منتج ما يطابق المواصفات أو اللوائح الفنية كما هي محددة في هذا القانون .

- الهيئة الوطنية للتقييس : هي هيئة تقييس مؤهلة بأن تصبح عضوا وطنيا لدى المنظمات الدولية و الجهوية المماثلة و المعهد الوطني للتقييس هو الهيئة الوطنية للتقييس .

2.2.2.1.3 أهداف التقييس

حسب المادة الثالثة يهدف التقييس بالخصوص إلى ما يلي :

- تحسين جودة السلع و الخدمات و نقل التكنولوجيا .
- التخفيف من العوائق التقنية للتجارة و عدم التمييز.
- إشراك الأطراف المعنية في التقييس و احترام مبدأ الشفافية .
- تجنب التداخل و الازدواجية في أعمال التقييس .
- التشجيع على الاعتراف المتبادل باللوائح الفنية و المواصفات و إجراءات التقييم .
- اقتصاد حماية البيئة .
- تحقيق الأهداف المشروعة .

3.2.2.1.3 المواصفات

تحدد المواصفات الوطنية من قبل الهيئة الوطنية للتقييس تصدر هذه الأخيرة كل ستة أشهر برنامج عملها الذي يبين المواصفات الوطنية الجاري إعدادها و المواصفات المصادق عليها في الفترة السابقة و في هذا الإطار يمكن تقسيم المواصفات القياسية في الجزائر حسب شكلها إلى ما يلي :

- المواصفات القياسية للمؤسسة (NE) : و هي مواصفات تحدها المؤسسة في حد ذاتها و التي تضعها للاسترشاد بها في عملية الشراء أو الانتاج أو البيع ، والمؤسسة تهدف من وراء هذه المواصفات إلى تنشيط و تنظيم الطرق و العمليات المتعلقة بجميع أوجه نشاطها بحيث لا تتعارض هذه المواصفات القياسية للمؤسسة مع المواصفات القياسية الوطنية الجزائرية .

- المواصفات القياسية الوطنية الجزائرية (NA) : هي مواصفات تقوم بإصدارها هيئة مختصة بشؤون القياس في الدولة مثلا كقرض مواصفات على الأدوية المنتجة و المستوردة [124] ص 09، والهيئة الوحيدة المخول لها إصدار و توحيد المواصفات القياسية في الجزائر هي المعهد الجزائري للتقييس " IANOR"

3.2.1.3 المؤسسات المؤهلة إلى غاية جوان 2007

كان عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو في أوت 2006 قد بلغ 265 مؤسسة أغلبها مؤسسات صناعية ، و في تصريح للمدير الفرعي المكلف بالتقييس و ترقية الجودة بالمعهد الجزائري للتقييس أعلن بأن حوالي 300 مؤسسة وطنية حصلت على شهادة المطابقة منها 11 مؤسسة منحت لها شهادة المطابقة الإيزو 14001 التي تخص نظام إدارة البيئة ، أما باقي المؤسسات فحصلت على شهادة المطابقة الإيزو 9001 الخاصة بنظام إدارة الجودة وذلك إلى غاية 26 جوان 2007 .

وفي نفس الإطار كشف ذات المسؤول بأن وزارة الصناعة و ترقية الاستثمار بصدد دراسة منح شهادة المطابقة الإيزو 22000 الخاصة بسلامة الغذاء لخمس مؤسسات وطنية تنشط في قطاع الصناعات الغذائية و بالرغم من المساعدات المالية التي تقدمها الوزارة يبقى عدد المؤسسات الحاصلة على شهادات المطابقة لا يتجاوز 10 % من العدد الإجمالي للمؤسسات الوطنية و أرجع سبب عدم انتشار أنظمة المطابقة في أوساط المؤسسات الوطنية إلى غياب الثقافة المرتبطة بمعايير النوعية و الجودة بالنسبة للمؤسسات الوطنية التي تبقى منتجاتها على مستوى الأسواق الوطنية فقط . [125]

3.1.3 إنشاء نظام الجودة الإيزو 9001 في مؤسسة VITA JUS

مرت عملية إنشاء نظام الجودة الإيزو 9001 إصدار 2000 و الحصول على الشهادة بالمراحل التالية :

1.3.1.3 مرحلة ما قبل الحصول على الشهادة حتى الحصول عليها

و قد دامت هذه المرحلة حوالي 12 شهر موزعة كما يلي :

1.1.3.1.3 مرحلة الإعداد والتوجيه

بدأت هذه المرحلة مباشرة بعد انطلاق المؤسسة في نشاطها سنة 2000 و دامت ثلاث أشهر حيث أدرك أصحاب المؤسسة ضرورة إنشاء نظام للجودة و أهمية الحصول على الشهادة فعقدوا اجتماع حثوا فيه إطارات المؤسسة على ضرورة تبني نظام الإيزو و الحصول على الشهادة حتى يتمكنوا من الدخول بقوة في السوق والاستمرار فيه وصولا إلى تحقيق القيادة ، و كانت الانطلاقة في بناء هذا النظام من خلال الاتصال بهيئة استشارية المسماة (Michel Reguigui) وهي هيئة فرنسية ومقرها تونس للأخذ بالاستشارة فاقترحت ما يلي :

- تكوين إطارات المؤسسة حول الجودة و معايير الجودة العالمية و قد تم التكوين فعلا تحت إشراف نفس الهيئة .
- الاستعانة بخبير في معايير الجودة لمتابعة المؤسسة في تحضيرها لنظام الجودة للحصول على الشهادة و كان الخبير المستعان به من ذات الهيئة الاستشارية المختارة .

2.1.3.1.3 مرحلة التطبيق

دامت هذه المرحلة حوالي خمسة أشهر و أهم ما تتميز به ما يلي :

- وضع متطلبات معايير الإيزو 9001 طبعة 2000 .
- وضع إجراءات عمل لتنفيذها .
- متابعة الإجراءات و تصحيحها من طرف الخبير المستعان به .
- تنفيذ المؤسسة لهذه الإجراءات حيث أن وضع الإجراءات و تنفيذها و تصحيحها يتم في نفس الوقت .

3.1.3.1.3 مرحلة التسجيل و الحصول على الشهادة

دامت هذه المرحلة شهرا واحدا ، فبعدما لاحظ الخبير أن كل شيء تم كما يجب و بعد قناعة المؤسسة أن كل شيء على مايرام و أن التطابق مع المعايير الموضوعية المحددة محقق تم الاتصال بهيئة الاعتماد للتسجيل و الحصول على الشهادة ووقع الاختيار على الهيئة الكندية المسماة Samsom Bélair /Deloitte et Touch(Canada) ، و حضور ممثل عن هذه الهيئة و قياسه بالتدقيق الأولي حيث :

- أبدى بعض النقائص الطفيفة و قد تم تصحيحها مباشرة و فوراً أي في ذات الوقت أثناء تواجد الممثل .
- كتب التقرير عن وضعية المطابقة في المؤسسة .
- أخذ التقرير إلى الهيئة من أجل اتخاذ القرار بمنح الشهادة للمؤسسة من عدمه .

د- في ظرف قرابة شهر تحصلت المؤسسة على قرار بمنح الشهادة مرفوق بالشهادة الممنوحة لها ، أي خلال أقل من شهر من كتابة التقرير أرسلت هيئة الاعتماد قرار منح الشهادة لمؤسسة VITA JUS طالبة التأهيل و ذلك في جوان 2001.

نلاحظ إذن من هذا العرض المختصر عن خطوات تبني نظام إدارة الجودة في المؤسسة أنها تمكنت من بناء نظام الجودة و الحصول على الشهادة في ظرف تسعة أشهر حيث استغرقت الفترة ما بين الإعداد و التطبيق حوالي 08 شهور و فترة الحصول على الشهادة حوالي شهر ، و حسب نتائج الاستبيان الوزاري الخاص بفترة إنشاء نظام الجودة و الحصول على الشهادة فإن مؤسسة VITA JUS مسجلة من 23 % مؤسسة التي تمكنت من إنشاء نظام الإيزو في ظرف أقل من 12 شهرا ، و ضمن 48 % مؤسسة التي تمكنت من الحصول على الشهادة في ظرف ثلاثة أشهر ، و هذا قد يرجع بالدرجة الأولى إلى أنها كانت مؤسسة صغيرة حينئذ (30 عامل) و حديثة ، و هذان العاملان لهما الدور الكبير في تقليص فترة بناء نظام الجودة و التأهيل ، حيث صغر الحجم معناه قلة الإجراءات و متطلبات العمليات ، أما الحدائق معناه أن المؤسسة أسست منذ البداية كل عملياتها على معايير الجودة و لم تكن بحاجة إلى تغييرات كبيرة بقدر ما كانت بحاجة إلى تأسيس هذا النظام و توثيقه ، و حسب تصريح إحدى إدارات المؤسسة فإن إرادة المؤسسة في الحصول على شهادة الإيزو في اقصر وقت ممكن كان هدفا سعت المؤسسة إلى تحقيقه من خلال تسخير كافة طاقاتها و تكثيف الأعمال بكل جدية و انضباط

2.3.1.3 مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة

بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2000 في جوان 2001 تفرض المنظمة العالمية للمواصفات على المؤسسة مراجعة هذا النظام مرة كل عام لمدة ثلاث سنوات و ذلك من طرف الهيئة التي اعتمدت للحصول على الشهادة ، وبعد مرور سنة من حصول المؤسسة على هذه الشهادة اعتذرت الهيئة الكندية التي منحتها الشهادة من استكمال المشوار مع VITA JUS من أجل مراجعة النظام و لهذا اضطرت المؤسسة للبحث عن هيئة أخرى لمواصلة إنشاء نظام الجودة مع المحافظة على الشهادة الممنوحة من طرف الهيئة الكندية ، و في الأخير وقع الاختيار على هيئة فرنسية تدعى

" Moody Internationale " من خلال فرعها المتواجد في المرادية بالجزائر ، وبعد التفاوض بدأت هذه الهيئة زيارتها من أجل مراجعة ومراقبة تطور نظام الجودة في المؤسسة وذلك ابتداء من ماي 2007 ثم تكررت الزيارة في ماي 2008 ، ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع مسؤول إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة VITA JUS صرح أن تقرير هيئة " Moody Internationale " الأول و الثاني كان ايجابيا نوعا ما مع بعض التحفظات جاري معالجتها ، وآخر مراجعة ستكون في عام 2009 و بذلك تستكمل VITA JUS مشروع تأكيدها على إنشاء نظام الجودة الإيزو 9001 إصدار 2000 ، و بعد ذلك لها الاختيار في المواصلة في نفس السلسلة أو تغيير إستراتيجيتها نحو نظام جديد و سلسلة جديدة .

ومن أجل ضمان النجاح في هذا المشروع عملت مؤسسة VITA JUS بعد حصولها على الشهادة على :

- 1- الالتزام بإرضاء الزبائن و المحافظة على البيئة و احترام شخصية المتعاونين و المتعاملين معها .
- 2 - المحافظة على مظاهر و طعم و القيمة الغذائية للمنتجات من خلال استعمال التجهيزات الحديثة .
- 3- تحقيق النوعية الغذائية من حيث النظافة و الوقاية من التسمم من خلال الحذر و المراقبة وبذل مجهودات في مجال النظافة و الصحة بشكل مستمر لتفادي كل الأخطار المرتبطة بالجراثيم .
- 4- تحقيق منتجات ذات جودة غذائية جيدة من خلال استكمال الحريرات المحدودة مرفقة بالفيتامينات و الحمض الأساسي و الأملاح المعدنية .
- 5- تحسين اللون والشكل و الغلاف للمنتجات بعد دراسات دقيقة .
- 6- تحسين اللون و الذوق من خلال استعمال التجهيزات المتطورة و محابر التحليل والاستعانة بمتدربين متخصصين و تحليل و دراسة تقويمات المستهلكين للمنتج .
- 7- الاجتهاد في تقديم منتجات سهلة الاستهلاك و تقديم خدمات للزبائن .
- 8- العمل على مواكبة التطور ، كمواكبة تطور الاستهلاك خارج المنازل بتوفير الزجاجات الصغيرة (سعة 25 سل) و التي عرفت رواجاً كبيراً .
- 9- العمل على ترسيخ فكرة الجودة قبل كل شيء في المؤسسة و تنمية إرادة كل عامل لتحقيق معايير جودة المؤسسة و التأكيد على أن إمكانيات المؤسسة تكمن في ترجمة مواهب الأفراد العاملة فيها و العمل في فريق يسمح بالتغلب على كل التحديات.

ومن جهة أخرى و في نفس الوقت تسعى مؤسسة VITA JUS من أجل الوقاية من كل خطر قد تتعرض له منتجاتها، للحصول على شهادة Système Haccp و المتعلق بالوقاية من الأخطار الخاصة بأمن المنتجات انطلاقا من المواد الأولية إلى المنتجات النهائية و المؤسسة حاليا في مرحلة التحضير للحصول عليها من خلال إبرام عقد مع وزارة الصناعة في 2005 من أجل الإشراف عليها لتبني هذا المشروع ، وحسب تصريح مسؤول إدارة الجودة تسعى مؤسسة VITA JUS إلى استكمال شروط الحصول على شهادة Système Haccp مع أواخر 2008 و بعد ذلك يمكن للمؤسسة البدء في تبني نظام جديد من أنظمة الإيزو ألا وهو نظام ISO 22000 الخاصة بسلامة الغذاء ، و يعتبر إنشاء هذا النظام من أهم الاستراتيجيات المستقبلية الضرورية التي تسعى VITA JUS إلى تحقيقها .

2.3 الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يقوم البحث العلمي على أساس مجموعة من الخطوات و القواعد العامة الذي يتم في إطارها تتمثل أساسا في تحديد المنهج المتبع الذي يتماشى و طبيعة الموضوع المختار للدراسة و إبراز أهم الأدوات المستعملة لتحليل البيانات ثم تحديد مجالات الدراسة المكانية و الزمنية و البشرية و الموضوعية ، دون أن ننسى الاختيار الصائب لعينة البحث من مجتمع الدراسة .

1.2.3 المنهج المستخدم و أدوات الدراسة

1.1.2.3 المنهج المستخدم

إن أي بحث علمي لابد أن يتم وفق منهج علمي محدد معترف به لدى الباحثين و في هذا الإطار تتعدد مناهج البحث حسب طبيعة الموضوع المبحوث فيه ، أما في دراستنا سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الطريقة التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة ، وعلى ضوء طبيعة الموضوع و الأهداف التي يسعى لتحقيقها في إطار هذه الدراسة الوصفية التحليلية فإننا لا نقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة فحسب و إنما نعمل على تحليلها و كشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تقديرها و الوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم الظاهرة من خلال تحليل الدور الرئيسي الذي تلعبه أنظمة الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة .

كما اعتمدنا في تحليلنا على دراسة الحالة من خلال المقابلات مع بعض الإطارات الساميين للمؤسسة من أجل تحليل نظام الإيزو المطبق و معرفة استراتيجيات المؤسسة في هذا الإطار ، بالإضافة إلى منهج المسح الداخلي على عينة من الإطارات و الفئة العمالية لمحاولة تحديد آرائهم و مواقفهم من شهادة الإيزو وثقافة الجودة الشاملة ، كما كانت للملاحظة البسيطة الخارجية مكانة خاصة في هذه الدراسة أثناء التواجد بالمؤسسة خلال فترة التربص .

2.1.2.3 أدوات الدراسة

إن أي دراسة علمية لابد و أن تعتمد في جمع و تصنيف و تحليل البيانات على مجموعة من الأدوات و ذلك من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية الصحيحة للمشكلة محل الدراسة ، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الأدوات التالية :

1.2.1.2.3 أدوات جمع البيانات

- الاستمارة

تشكل استمارة البحث إحدى الوسائل البحثية الأساسية في مجال العلوم الاجتماعية إذ يتم بناؤها على أساس الفرضيات و أهداف البحث المحددة ، مما يستدعي تقسيمها إلى بنود أساسية يغطي كل منها فرضية معينة أو هدفا معينا و يتم وضع مؤشرات إجرائية للبحث ثم صياغة هذه المؤشرات في شكل أسئلة تتكامل كل مجموعة منها حول بند معين أو مجموعة المؤشرات المتعلقة ببند معين و من ثم تتكامل المؤشرات لتغطي بنود الاستمارة التي تتكامل هي بدورها لتغطي جزئيات الدراسة و أهدافها . [126] ص 196

تم إعداد في بداية الأمر استمارة واحدة و بعد إجراء اختبار لهذه الاستمارة وجدت صعوبات في فهمها خاصة من طرف العمال التنفيذيين لاحتوائها مصطلحات صعبة لا يفهمها إلا المتخصصين في الميدان ، كما واجهنا مشكل اختلاف اللغة التي يتقنها كل من الإطارات و العمال ، ومن أجل تخطي كل هذه الصعوبات تم إعداد نوعين من الاستمارة ، واحدة خاصة بالإطارات و الأخرى خاصة بالعمال .

الاستمارة الخاصة بالإطارات كانت باللغة الفرنسية تضمنت أسئلة مفتوحة أخرى مغلقة موزعة على أربعة محاور رئيسية بالإضافة إلى البيانات العامة للعينة كما يلي (انظر الملحق رقم 01) :

- المحور الأول : رأي المبحوث في أهمية أنظمة الجودة الإيزو 9000 في المؤسسة .
- المحور الثاني : رأي المبحوث في العلاقة بين أنظمة الإيزو و ثقافة الجودة .
- المحور الثالث : موقف و رأي المبحوث من ثقافة الجودة الشاملة .
- المحور الرابع : النظرة الإستراتيجية لإدارة المؤسسة تجاه إدارة الجودة الشاملة .

أما الاستمارة الخاصة بالعمال فكانت باللغة العربية بمفردات سهلة يستوعبها أصحاب المستويات التعليمية المتدنية و هي بدورها تضمنت أسئلة مفتوحة و أخرى مغلقة مقسمة إلى محورين رئيسيين بالإضافة إلى البيانات العامة للعينة كما يلي (انظر الملحق رقم 02) :

- المحور الأول : رأي المبحوث في أهمية نظام الجودة الشاملة في المؤسسة .
- المحور الثاني : رأي و موقف المبحوث من ثقافة الجودة الشاملة .

- الملاحظة البسيطة الخارجية

هناك عدة أساليب للملاحظة و في دراستنا اعتمدنا على أسلوب الملاحظة البسيطة بدون مشاركة و في هذا الأسلوب يقوم الباحث بمراقبة الجماعة دون أن يشترك معهم في نشاطاتهم ، فهذه الملاحظة لا تتعدى النظر و الاستماع و المراقبة و متابعة الموافق دون المشاركة الفعلية و الانخراط في تلك الجماعة و يصعب في هذه الحالة التفهم التام لسلوك الجماعة لعدم معرفة الباحث لتصرفات الجماعة إلا أنها تمتاز بالموضوعية و الحيادية و ذلك بسبب عدم انخراط الباحث و تأثره سلبيا أو ايجابيا بسلوك الجماعة . [127]

ص 224

و في دراستنا هذه استعنا بأسلوب الملاحظة البسيطة الخارجية من خلال الزيارات الاستطلاعية لمؤسسة VITA JUS حيث تم الكشف عن بعض الحقائق وذلك عن طريق الملاحظة المباشرة خاصة أثناء القيام بالمقابلة مع بعض الإطارات ، و كشف حقيقة علاقات الاتصال الرسمية بين الإدارة والعمال وكذلك نوعية القيادة المتبعة في المؤسسة ، كما لا ننسى التنظيم الداخلي للمكاتب والورشات داخل المؤسسة.

2.2.1.2.3 أدوات تحليل البيانات :

إن البيانات المجمعة و مهما كانت دقتها و كميتها فهي لا قيمة لها إلا إذا تمت معالجتها عن طريق الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة و أهداف الدراسة ، و في دراستنا هذه تم الاعتماد على برنامج SPSS (Statistical , Package for , Social , Science) ، (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية) ، حيث يعد هذا البرنامج من أكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل الباحثين في المجالات التربوية و الفنية و الهندسية و الزراعية في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة ، من خلال هذا البرنامج تم استعمال بعض الأدوات الإحصائية المعروفة كالنسب المئوية قصد تحويل الأعداد إلى نسب بغرض التعليق عليها المتوسط الحسابي و تم استخدامه لقياس متوسط إجابات أفراد العينة للتعرف على مواقفهم ضمن سلم ليكارت ، بالإضافة إلى اختبار مربع كاي لاختبار الإستقلالية أو الارتباط بين متغيرات الدراسة .

2.2.3 مجتمع الدراسة و العينة

1.2.2.3 مجتمع الدراسة

تركز هذه الدراسة على موضوع دور أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة في المؤسسة الاقتصادية وهي دراسة ميدانية ، و يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أفراد المستويات الإدارية في مؤسسة VITA JUS و الذي يبلغ عددهم 218 فردا منهم 41 فرد يمثلون الإطارات و 40 فرد يمثلون أعوان تحكم ، أما أعوان التنفيذ فيمثلون 132 فردا .

ولقد تم اختيار مؤسسة VITA JUS باعتبارها مؤسسة اقتصادية كما أنها من المؤسسات التي تبنت نظام الإيزو و بدأت في إنشاء نظام الجودة الإيزو 9000 إصدار 2000 مباشرة بعد انطلاقها في النشاط سنة 2000 ، حيث أدرك أصحاب المؤسسة ضرورة تبني مثل هذه الأنظمة و أهمية الحصول على شهادة الإيزو لتتمكن من الدخول بقوة في السوق و الاستمرار فيه من أجل تحقيق القيادة .

2.2.2.3 عينة الدراسة

لكل باحث طريقة يختار بها عينة بحثه لأن العينة تختلف باختلاف المواضيع فالموضوع هو الذي يحدد نوعية العينة ، إن الاختيار الدقيق للعينة يعتبر بالفعل منطلقا رئيسيا لدراسة ميدانية موفقة ، وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على العينة الطبقيّة المتساوية النسب التي هي صنف من المعاينة الاحتمالية و تنطلق من فكرة أن هناك خاصية أو عدة خصائص تميز عناصر مجتمع البحث و التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار قبل الانتقاء يسمح هذا الإجراء بإنشاء مجموعات صغيرة أو طبقات سيكون لها بعض الانسجام لأننا نعتقد أن العناصر المكونة لكل طبقة لها بعض التشابه و أن كل منها يتميز في نفس الوقت عن المجموعات

الأخرى ، و تم اختيار نفس النسبة من كل طبقة التي تمثل مستوى وظيفي معين من الإطارات ، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ بالنسبة للمسح بالاستمارة ، و حددت النسبة بـ 50 % من مجموع مفردات مجتمع الدراسة على اعتبار أن هذه النسبة هي المعقولة والمقبولة إحصائياً في تمثيل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل و على ذلك يكون عدد مفردات عينة البحث وفق المراحل التالية :

- فئة الإطارات : عدد المبحوثين 41 أخذنا نسبة 50 % و ذلك لأخذ العينة الملائمة للدراسة حيث يبلغ عدد العينة 20 و بعد الانتهاء من عملية ملء الاستمارات تم الحصول على 20 استمارة و هي العينة المحددة سابقاً.

- فئة أعوان التحكم : و في هذه العينة كان مجموع المبحوثين 40 فرد أخذنا نسبة 50 % فبلغ أفراد العينة 20 و بعد الانتهاء من عملية توزيع الاستمارة تم الحصول على نفس عدد العينة و هي 20 .

- فئة أعوان التنفيذ : عدد المبحوثين 132 أخذنا 50 % و بالتالي أصبح عدد أفراد العينة 66 و بعد الانتهاء من عملية توزيع الاستمارة تم الحصول على 60 استمارة فقط .

مما سبق نلاحظ أنه تم تحقيق نسبة 93.43 % من العينة المحددة وهذه النسبة مناسبة جداً للاعتماد عليها في إجراء الدراسة ، و قد تم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة عشوائية في حدود التوزيع الطبقي لهذه العينة .

3.2.3 مجالات الدراسة

تعتبر مجالات الدراسة على الحدود البشرية و المكانية و الزمنية و الموضوعية التي تمت فيها الدراسة و تتمثل في :

1.3.2.3 المجال البشري

اقتصرت الدراسة على الإطارات والعمال الذين يشغلون مختلف المستويات الإدارية في مؤسسة VITA JUS من إطارات ساميين ، إطارات ، أعوان تحكم ، أعوان تنفيذ .

2.3.2.3 المجال المكاني

موضوع هذه الدراسة هو دور أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة والدراسة الميدانية تمت في مؤسسة VITA JUS وهي مؤسسة صناعة و توزيع عصير الفواكه المتواجدة بالمنطقة الصناعية - أولاد يعيش - ولاية البليدة ، وتم اختيار هذه المؤسسة لعدة اعتبارات أهمها :

- حصولها على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2000 منذ عام 2001 .
- قربها من مكان تواجدنا لإجراء الدراسة .
- كونها من المؤسسات الأكثر مردودية و التي عرفت تطورا و روجا كبيرا في وقت قياسي .

3.3.2.3 المجال الزمني

إن أي دراسة تستلزم فترة زمنية لإجرائها تتحدد حسب طبيعة الموضوع و قدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه ، ومدى التسهيلات المقدمة من طرف المؤسسة لإتمام الدراسة ، و في هذا الإطار تم أخذ الموافقة على القيام بهذه الدراسة في شهر ديسمبر من عام 2007 ، أما الدراسة الميدانية فعلا بدأت منذ فيفري 2008 إلى غاية ماي من نفس السنة لجمع المعلومات من خلال إجراء المقابلات مع بعض الإطارات الساميين ، ثم توزيع الاستمارة و الحصول على الإجابات اللازمة .

4.3.2.3 المجال الموضوعي

- تم التركيز من خلال هذه الدراسة على العناصر التالية :
- واقع نظام الجودة الإيزو 9000 في مؤسسة VITA JUS .
- ملامح ثقافة الجودة الشاملة في محيط العمل الداخلي للمؤسسة .
- دور نظام الجودة الإيزو 9000 المتبنى من طرف مؤسسة VITA JUS في إرساء ثقافة الجودة الشاملة بين أعضاء المؤسسة .
- الرؤية الإستراتيجية لإطارات المؤسسة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

3.3 عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

بعدها تم تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية في هذا الإطار سنقوم بعرض و تحليل الإستثمار الخاصة بالإطارات ثم الإستثمار الخاصة بالعمال و في الأخير سندرج تحليل شامل للإستمارتين معا .

1.3.3 عرض و تحليل الاستمارة الخاصة بالإطارات

سيتم التحليل من خلال الخطوات التالية :

1.1.3.3 المميزات العامة لعينة الإطارات

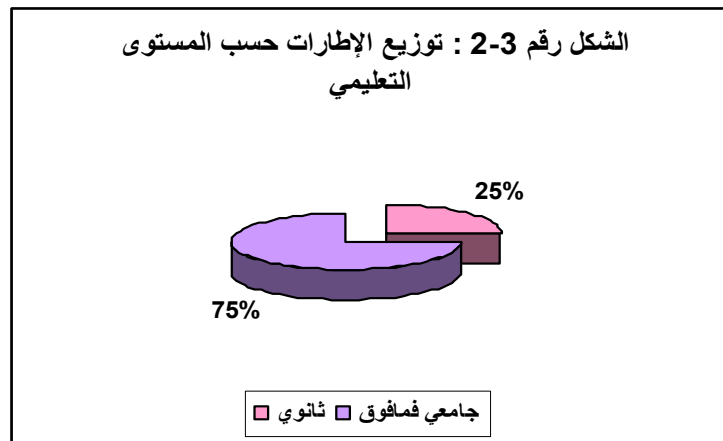
في هذا الإطار يتم تحديد و وصف الخصائص المبينة في البيانات العامة للعينة و التي تتمثل في السن المستوى التعليمي و سنوات الخبرة .

1- المستوى التعليمي : تظهر النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي

ملاحظة : كل الجداول و الأشكال الآتية من إعداد الطالبة .

الجدول رقم 06 : توزيع الإطارات حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%0	0	- أقل من ثانوي
%25	5	- ثانوي
%75	15	- جامعي فما فوق
%100	20	المجموع



الشكل رقم 15 : توزيع الإطارات حسب المستوى التعليمي

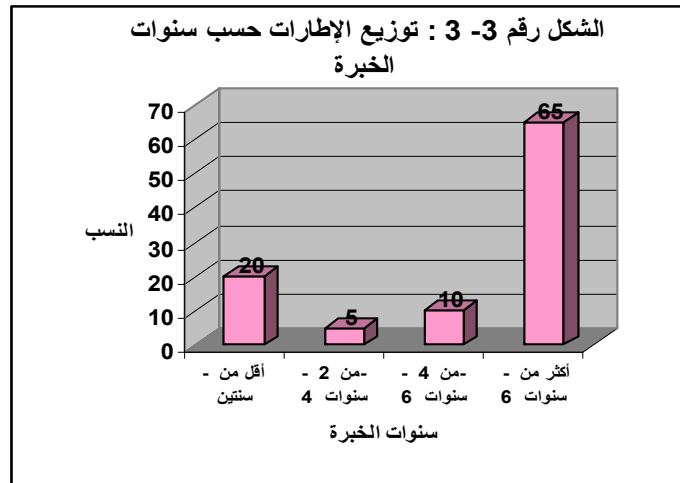
مما سبق نلاحظ أن المؤهل جامعي فما فوق هو الشائع بين أفراد عينة الإطارات بنسبة 75% من الإجمالي و يلي ذلك المؤهل ثانوي بنسبة 25 % من الإجمالي ، أما مؤهل أقل من ثانوي فكان غائب في هذه العينة ، و منه نستنتج أن غالبية إطارات مؤسسة VITA JUS يحملون شهادات عليا و يمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة المهام التي تتطلب التأهيل العالي لشغل مثل هذه المناصب .

2- سنوات الخبرة

الجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها

الجدول رقم 07 : توزيع الإطارات حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
20 %	4	- أقل من سنتين
5 %	1	- من 2- 4 سنوات
10 %	2	- من 4- 6 سنوات
65 %	13	- أكثر من 6 سنوات
100 %	20	المجموع



الشكل رقم 16 : توزيع الإطارات حسب سنوات الخبرة

في هذا الإطار نجد أن عدد سنوات الخبرة الشائع بين أفراد عينة الإطارات هو أكثر من 6 سنوات إذ مثلوا نسبة 65 % من إجمالي أفراد العينة ، يليها فئة سنوات الخبرة أقل من سنتين بنسبة 20 % أما باقي أفراد العينة فكانت مقسمة ما بين 5 % تمثل سنوات الخبرة من 2-4 سنوات و 10 % تمثل فئة من 4-6 سنوات خبرة ، و بالتالي يمكن القول أن إطارات المؤسسة لديهم خبرة عالية في مجال العمل .

أما فيما يخص السن فإن العينة المختارة كان فيها السن يتراوح ما بين 21 – 40 سنة .

2.1.3.3 عرض و تحليل البيانات الخاصة بعينة الإطارات

تضمنت هذه الإستمارة أربعة محاور رئيسية سيتم تحليلها كما يلي :

1.2.1.3.3 المحور الأول : رأي المبحوث في أهمية أنظمة الجودة الإيزو 9000 في المؤسسة

يتعلق هذا المحور بتحديد مدى معرفة إطارات المؤسسة لأهمية أنظمة الإيزو من خلال :

- إدراك مفهوم أنظمة الإيزو لدى إطارات المؤسسة

والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها

الجدول رقم 08 : إدراك مفهوم أنظمة الإيزو لدى إطارات المؤسسة

النسبة	التكرار	أنظمة الإيزو هي
45 %	9	- التطابق مع المواصفات المحددة
40 %	8	- قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلك الحالية و المستقبلية
15 %	3	- منتج بدون عيوب و الأداء السليم من أول مرة
30 %	6	- المراقبة و الفحص المستمر للمنتج النهائي

يوضح لنا الجدول أن نسبة 45 % من أفراد عينة الإطارات يرون أن أنظمة الإيزو تعبر عن التطابق مع المواصفات المحددة ، في حين أن نسبة 40 % من هذه العينة يعتبرون أنظمة الإيزو هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلك الحالية و المستقبلية ، و نسبة 15 % من إطارات المؤسسة يرون أن منتج بلا عيوب و الأداء السليم من أول مرة هو مفهوم أنظمة الإيزو لديهم ، أما عبارة المراقبة و الفحص المستمر للمنتج النهائي عبر عنها 30 % من العينة ، و بالتالي يمكننا القول أن نظرة الإطارات لمفهوم أنظمة الإيزو ايجابية و هذا أمر طبيعي لشعورهم بمسؤولية إدارة المؤسسة .

- سبب لجوء المؤسسة لأنظمة الإيزو

و النتائج مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم 09 : سبب لجوء المؤسسة لأنظمة الإيزو لدى إدارات المؤسسة

النسبة	التكرار	لجوء المؤسسة لأنظمة الإيزو يعكس
40 %	8	- حرصها على تطوير الجودة
30 %	6	- إدخال التغيير في المؤسسة
65 %	13	- إرساء ثقافة الجودة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 65 % من إدارات المؤسسة يؤكدون أن المؤسسة لجأت لتطبيق أنظمة الإيزو من أجل إرساء ثقافة الجودة ، أما 40 % من العينة يرون أن تطبيق هذه الأنظمة يعكس حرص المؤسسة على تطوير الجودة ، في حين نسبة 30 % يعتبرون تبني أنظمة الإيزو ادخال تغيير في المؤسسة .

مما سبق نستنتج أن إدارات المؤسسة يدركون جيدا أهمية أنظمة الإيزو في إرساء ثقافة الجودة ، ومن خلال تحدثنا مع بعض هؤلاء الإدارات تبين لنا أن نظام الإيزو الذي تبنته المؤسسة وحصولها على الشهادة كان له دور حقيقي في نشر ثقافة الجودة بين العاملين فيها ، و هذا بدوره يدعم الفرضية الثانية للدراسة .

- الهدف من تطبيق أنظمة الإيزو في المؤسسة

و تظهر النتائج في الجدول التالي

الجدول رقم 10: الهدف من تطبيق أنظمة الإيزو في المؤسسة لدى إدارات المؤسسة

النسبة	التكرار	تطبيق أنظمة الإيزو في المؤسسة يؤدي إلى
20 %	4	- خفض التكاليف و زيادة الربحية
35 %	7	- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة و التفوق و التميز على المنافسين
40 %	8	- تقليص شكاوي الزبائن و تنمية ثقتهم بالمنتوج و المؤسسة
60 %	12	- ضمان التحسين المستمر و الشامل لكل قطاعات و مستويات المؤسسة
20 %	4	- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين و زيادة ولائهم و ثقتهم

من الجدول نجد أن 60 % من الإطارات يرون أن الهدف من تطبيق أنظمة الإيزو في المؤسسة هو ضمان التحسين المستمر و الشامل لكل قطاعات و مستويات المؤسسة ، في حين 40 % منهم يرون أن أنظمة الإيزو تؤدي إلى تقليص شكاوي الزبائن و تنمية ثقتهم بالمنتوج و المؤسسة ، و نسبة 35 % ترى أن هذه الانظمة تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة و التفوق و التميز على المنافسين ، و من جهة أخرى يرى 20 % من الإطارات أن الهدف من تبني أنظمة الإيزو هو خفض التكاليف و زيادة الربحية و نفس النسبة أي 20 % تعتبر أنظمة الإيزو يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد و العاملين و زيادة ولائهم وثقتهم ، و في هذا الإطار يمكننا القول أن إطارات المؤسسة استطاعوا تحديد الهدف من تطبيق المؤسسة لأنظمة الإيزو رغم اختلاف آرائهم في هذا الهدف إلا أن كل الأهداف المعبر عنها تصب في نفس النتيجة وهي بقاء المؤسسة و استمراريتها في السوق .

- مسؤولية تطبيق أنظمة الإيزو

و الجدول يبين النتائج المتحصل عليها

الجدول رقم 11: مسؤولية تطبيق أنظمة الإيزو لدى الإطارات

النسبة	التكرار	تطبيق أنظمة الإيزو هو مسؤولية
0 %	0	- الإطارات فقط
0 %	0	- أعوان التحكم فقط
0 %	0	- التنفيذيون في مختلف المجالات فقط
5 %	1	- الخبراء و الاستشاريون فقط
95 %	19	- جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات
100 %	20	المجموع

هنا نجد أن 95 % من إطارات المؤسسة يتفقون على أن تطبيق أنظمة الإيزو هي مسؤولية جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات، و هذه النتيجة تعتبر مؤشر ايجابي يمكن للمؤسسة تدعيمه من خلال نشر مبادئ نظام الإيزو الذي تتبناه و القائم على مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و إظهار للعمال أهمية ذلك في دعم موقع مؤسستهم في السوق .

من خلال تحليلنا لعناصر المحور الأول المتعلق بأهمية أنظمة الإيزو 9000 في المؤسسة يمكننا القول أن المفهوم الصحيح لأنظمة الإيزو منتشر عموما بين إطارات المؤسسة كما أن نسبة كبيرة يدركون أن

تطبيقها هي مسؤولية الجميع و بالتالي فتبني المؤسسة لنظام الإيزو و حصولها على الشهادة كان له أثر في نشر ثقافة الجودة الشاملة فيها .

2.2.1.3.3 المحور الثاني : رأى المبحوث في العلاقة بين أنظمة الإيزو وثقافة الجودة الشاملة

في هذا المحور سنحاول توضيح طبيعة العلاقة بين أنظمة الإيزو و ثقافة الجودة من خلال :

- مفهوم الجودة الشاملة

و تتضح لنا النتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم 12: مفهوم الجودة الشاملة لدى إطارات المؤسسة

هل حسب رأيكم الجودة هي	التكرار	النسبة
- تقنيات فقط	1	5 %
- ثقافة فقط	0	0 %
- تقنيات و ثقافة	19	95 %
المجموع	20	100 %

هنا يظهر لنا جليا أن أغلبية الإطارات والذين يمثلون 95 % من الإجمالي يعتبرون الجودة تقنيات و ثقافة في نفس الوقت ، و هذه النتائج تفسر النظرة الشمولية للجودة لدى إطارات المؤسسة فهي حسب رأيهم لا تعبر عن تقنيات كمية فقط و لا على ثقافة فقط بل هي أشمل من ذلك تعتبر تقنيات و ثقافة معا .

تحليل سياسة الجودة في المؤسسة الجدولين الآتيين يلخصون نتائج هذا العنصر

الجدول رقم 13: مدى وجود سياسة الجودة في المؤسسة

هل هناك سياسة واضحة رسمية للجودة في المؤسسة معروفة لدى الجميع	التكرار	النسبة
- نعم	17	85 %
- لا	3	15 %
المجموع	20	100 %

الجدول رقم 14 : تحديد الجهة التي تضع سياسة الجودة

النسبة	التكرار	من الذي يضع سياسة الجودة
30%	6	- الإطارات العليا
15%	3	- الإطارات
40%	8	- كل الفئات
0%	0	- جهة خارجية
15%	3	- لا توجد إجابة
100%	20	المجموع

من خلال هذا العنصر نلاحظ أن هناك سياسة واضحة ورسمية للجودة في المؤسسة حيث أن 95 % من الإطارات يؤكدون ذلك ، ومن هنا يمكن القول أن المؤسسة تمكنت من خلال تبنيها نظام الإيزو من إعلان و نشر سياسة الجودة المراد اتباعها ، أما عن الجهة التي تضع هذه السياسة يرى الإطارات أن كل الفئات في المؤسسة تشارك في وضع هذه السياسة و ذلك بنسبة 40 % و أما النسب الأخرى فهي موزعة بين الإطارات العليا و الإطارات بنسب متفاوتة كما هو موضح في الجدول ، في حين امتنع 15 % من العينة في تحديد هذه الجهة .

- تحديد طبيعة العمل في المؤسسة

و النتائج موضحة في الجدول التالي

الجدول رقم 15 : تحديد طبيعة العمل في المؤسسة لدى الإطارات

النسبة	التكرار	يتصف العمل في المؤسسة بأنه
50%	10	- عمل جماعي
5%	1	- عمل فردي
45%	9	- عمل جماعي و فردي
100%	20	المجموع

يظهر من الجدول أن العمل في المؤسسة يتصف بالجماعي حيث أن 50 % يعتبر طبيعة العمل في المؤسسة جماعي و بإضافة نسبة 45 % التي تعتبر العمل جماعي و فردي نتحصل على نسبة 95 % في

المؤسسة متفوقون على وجود العمل الجماعي فيها ، و هذا مؤشر ايجابي جدا يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها .

- تحليل التدريب في المؤسسة

يتم تحليل التدريب في المؤسسة من خلال نتائج الجدولين الآتيين

الجدول رقم 16 : التدريب في المؤسسة

النسبة	التكرار	التدريب في المؤسسة مخصص لـ
20	4	- الإطارات
20	4	- العمال المنفذون
40	8	- كل أفراد المؤسسة
10	2	- ليس هناك تدريب أصلا
10	2	- لا توجد إجابة
100	20	المجموع

الجدول رقم 17 : الدورات التدريبية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للإطارات

النسبة	التكرار	ما عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال إدارة الجودة الشاملة
45 %	9	- لم ألتحق بأي دورة
25 %	5	- دورة واحدة
5 %	1	- دورتين
5 %	1	- ثلاث دورات
5 %	1	- أكثر من ثلاث دورات
15 %	3	- لا توجد إجابة
100 %	20	المجموع

من خلال نتائج هذا العنصر نجد أن 40 % من الإطارات يرون أن التدريب في المؤسسة مخصص لكل أفراد المؤسسة في حين 20 % يرون إما أنه مخصص للإطارات أو للعمال ، أما نسبة 10 % يرون أنه لا يوجد تدريب أصلا في المؤسسة ، أما فيما يخص الدورات التدريبية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 45 % من إطارات المؤسسة لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية و هذه نسبة

معتبرة لا يستهان بها حيث هذا يزيد من صعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، لأن عنصر التدريب يعتبر حجر الأساس في تنمية المهارات كما أن الإطارات باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا في المؤسسة هم الذين يقودون برنامج الجودة الشاملة في المؤسسة لذا لابد من تدريبهم على هذا البرنامج من أجل نشر ثقافة الجودة في باقي المستويات .

- تحليل مدى تواجد التحسين المستمر للجودة في المؤسسة

الجدول التالي يوضح النتائج

الجدول رقم 18 : مدى تواجد التحسين المستمر للجودة في المؤسسة

النسبة	التكرار	هل تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لنظام الجودة المتبع بها
75 %	15	- دائما
20 %	4	- في معظم الأحيان
5 %	1	- نادرا
0 %	0	- أبدا
100 %	20	المجموع

في هذا الجدول هناك اتفاق جماعي من طرف مفردات العينة يقدر بـ 95 % على وجود تحسين مستمر لنظام الجودة دائما و في معظم الأحيان ، مما يدل على أن المؤسسة بعد حصولها على شهادة الإيزو بقيت تدعم و تسعى إلى تحسين الجودة و هذا يثبت أن تبني نظام الإيزو من طرف المؤسسة كان له أثر ايجابي على تحسين الجودة و من ثم إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة .

- تحليل وجود تحفيزات لتطوير ثقافة الجودة و النتائج موضحة في الجدول التالي

الجدول رقم 19 : مدى وجود تحفيزات لتطوير ثقافة الجودة بالنسبة للإطارات

النسبة	التكرار	هل هناك تحفيزات لتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة
45 %	9	- نعم
35 %	7	- لا
20 %	4	- لا توجد إجابة
100 %	20	المجموع

في هذا الصدد نجد أن 45 % من الإطارات يؤكدون على وجود تحفيزات لتطوير ثقافة الجودة و التي يمكن إيجازها في النقاط التالية :

- انشاء خلية مكلفة بالمتابعة الدائمة لتطوير و تنمية ثقافة الجودة .
- حوافز مادية متمثلة أساسا في أجر محفز ، التكوين ، التوعية و الاعتراف بالمجهودات .
- توفير الموارد البشرية المؤهلة و تثمين العمل المؤدى .

أما نسبة 35 % يرون عدم وجود هذا النوع من التحفيزات و يرجعون ذلك إلى :

- نقص التكوين و التوعية .
 - التشجيع يظهر من خلال العلاوة و رفع الأجور و هذا غير متوفر في المؤسسة .
- في حين 20 % لم يجيبوا و يمكن تفسير ذلك إما لعدم معرفتهم بهذه التحفيزات أو لأنها لم تمسهم أصلا.

3.2.1.3.3 المحور الثالث : موقف و رأي المبحوث من ثقافة الجودة الشاملة

أردنا من خلال هذا المحور تحديد موقف و رأي الإطارات من ثقافة الجودة الشاملة لهذا استعملنا سلم ليكارت الخماسي ، و من أجل معرفة موقف الإطارات من ثقافة الجودة يجب تحديد موقع الوسط الحسابي لكل عنصر في سلم ليكارت الخماسي و يتم ذلك من خلال حساب مدى السلم ذو 05 درجات :

المدى يمثل الفرق بين أكبر قيمة و أصغر قيمة للسلم = 5 - 1 = 4 ، و طول الفئة = $4 / 5 = 0.8$ و بذلك نحصل على المجالات التالية :

- الدرجة الأولى : موافق جدا 1 ← 1.8
- الدرجة الثانية : موافق 1.8 ← 2.6
- الدرجة الثالثة : بدون رأي 2.6 ← 3.4
- الدرجة الرابعة : غير موافق 3.4 ← 4.2
- الدرجة الخامسة : غير موافق على الإطلاق 4.2 ← 5

و يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي :

الجدول 20 : موقف الإطارات من ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة

الإحتراف المعيارى	المتوسط الحسابى	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		بدون رأي		موافق		موافق جدا		المواقف العناصر
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.745	1.85					%20	4	%45	9	%35	7	- يرتبط مستوى الجودة بمدى قبول و اقتناع إدارة المؤسسة بالمسؤولية المستقلة بالجودة
1.071	1.90			%10	2	%20	4	%20	4	%50	10	- تعمل الإدارة على تشجيع فرق العمل على أساس الانفتاح و الاحترام المتبادل
1.251	1.75	%5	1	%10	2	%5	1	%15	3	%65	13	- يقوم المسؤولين بمراجعة و مراقبة التقدم المشترك تجاه ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة
0.8340	1.80			%5	1	%10	2	%45	9	%40	8	- يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به في المؤسسة و لهم حق المشاركة في التحسين المستمر للأداء

و بإسقاط المتوسطات الحسابية لكل عنصر على كل مجال نجد أن كل المتوسطات تقع في المجال

[1.8 ، 2.6] أي تقع عند الدرجة الثانية (موافق) ، و منه نستنتج أن إطارات المؤسسة يميلون إلى

الموافقة بشأن متغيرات ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة .

و عند ترتيب متغيرات هذا المحور في الجدول حسب المتوسط الحسابي لكل متغير نجد الترتيب التالي :

- المرتبة الأولى : العنصر الثاني (تعمل الإدارة على تشجيع فرق العمل على أساس الانفتاح والاحترام المتبادل) بمتوسط حسابي 1.90 و انحراف معياري 1.071 .

- المرتبة الثانية : العنصر الأول (يرتبط مستوى الجودة بمدى قبول و اقتناع إدارة المؤسسة بالمسؤولية المستقلة بالجودة) بمتوسط حسابي 1.85 و انحراف معياري 0.745 .

- المرتبة الثالثة : العنصر الرابع (يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به في المؤسسة و لهم حق المشاركة في التحسين المستمر للأداء) بمتوسط حسابي 1.80 و انحراف معياري 0.834 .

- المرتبة الرابعة : العنصر الثالث (يقوم المسؤولون بمراجعة و مراقبة التقدم المشترك تجاه ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة) بمتوسط حسابي 1.75 و انحراف معياري 1.251

ولتعزيز موقف الإطارات من ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة تم طرح سؤال مفتوح حول رأيهم من ثقافة الجودة و كانت أغلبية إجاباتهم تدور حول أن ثقافة الجودة موجودة في المؤسسة و لكن ينقص توعية العمال بها و التحسين المستمر لهذا النظام ، و من خلال نتائج هذا المحور يتضح لنا الموقف الايجابي لإطارات المؤسسة من ثقافة الجودة الشاملة و هذا محفزا من أجل الاستمرار في تطوير نظام الجودة الشاملة في المؤسسة .

4.2.1.3.3 المحور الرابع : النظرة الاستراتيجية لإدارة المؤسسة تجاه إدارة الجودة الشاملة

سنحاول من خلال هذا المحور التعرف على النظرة الإستراتيجية للمؤسسة تجاه إدارة الجودة الشاملة

من خلال :

- وجود نظرة استراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها :

الجدول رقم 21 : نظرة استراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

النسبة	التكرار	هل يوجد لإدارة المؤسسة رغبة مستقبلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
%75	15	- نعم
% 25	5	- لا
%100	20	المجموع

نلاحظ أن غالبية إدارات المؤسسة التي تمثل نسبة 75 % ترى أن المؤسسة لها استراتيجية مستقبلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بعد حصولها على شهادة الإيزو ، أما عن الإجراءات التي اتخذتها في هذا الصدد يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- إعداد و تنظيم ملتقيات من أجل التحضير لذلك .
 - إدماج نظام الجودة مع أنظمة جديدة مثل نظام Haccp .
 - إحداث منصب جديد في الهيكل التنظيمي مسؤول عن إدارة الجودة الشاملة و سلامة المشروبات .
 - تحضير و توعية العمال من أجل إدخال أنظمة أخرى في إدارة الأعمال.
 - التسيير الجيد و تنظيم وثائق الجودة الخاصة بنظام الإيزو .
 - توفير الوسائل الضرورية التي تضمن النجاح و الدخول إلى الأسواق العالمية .
- أما نسبة 25 % فترى أن هناك جملة من العقبات تحول دون تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تتمثل أساسا في :

- صعوبة تحديد حاجيات و رغبات الزبائن بدقة .
- المستوى التعليمي المتدني للأفراد .
- الاستكفاء بشهادة الإيزو لغرض التصدير ومواجهة المنافسة وعدم وجود ضرورة لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة .

- تحليل مدى نجاح المؤسسة في تطبيق نظام الإيزو

يمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي

الجدول رقم 22: مدى نجاح المؤسسة في تطبيق نظام الإيزو بالنسبة للإطارات

النسبة	التكرار	إلى أي مدى استطاعت مؤسستكم النجاح في تطبيق نظام الإيزو
45 %	9	- ناجحة جدا
20 %	10	- ناجحة نوعا ما
0 %	0	- فاشلة
0 %	0	- فاشلة تماما
5 %	1	- لا توجد إجابة
100 %	20	المجموع

هنا نلاحظ إجماع الإطارات على نجاح المؤسسة في تطبيق نظام الإيزو بنسبة 95 % ما بين ناجحة جدا و ناجحة نوعا ما ، و هذا ما يعكس الأهمية الكبيرة التي أعطتها إدارة المؤسسة من أجل ضمان نجاح تطبيق نظام الجودة الإيزو 9000 و الحصول على الشهادة .

وفي سؤال أخير مفتوح للإطارات عن هل يكفي تطبيق نظام الإيزو حتى نقول أن المؤسسة متبينة ثقافة الجودة فكانت غالبية الآراء تدور حول أن تطبيق هذا النظام لا يكفي من أجل تبني ثقافة الجودة الشاملة ولكن يجب أن يصحب ذلك مجموعة من الإجراءات لكي يتمكن هذا النظام أن يقوم بالدور المنوط له و هذه الإجراءات يمكن إجمالها حسب رأي الإطارات في النقاط التالية :

- قبل نظام الإيزو يجب التركيز على التنظيم .
- التطبيق الجيد و الصارم للنظام و توعية العمال بذلك .
- رفع الروح المهنية وإعادة تأهيل المعايير المطبقة باستمرار .
- إشراك الجميع في هذا التطبيق .
- يجب التحسين المستمر للجودة من أجل الصمود أمام المنافسة القوية .

من خلال نتائج هذا المحور يمكن القول أن المؤسسة تسعى جادة لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة بعد حصولها على شهادة الإيزو وذلك من خلال مجموعة الإجراءات التي اتخذتها في هذا الصدد ، و لكن حسب رأي الإطارات هذا لا يكفي بل يجب المتابعة و التحسين المستمر لهذا النظام ، كما يجب توعية العاملين بأهمية هذا النظام من أجل إرساء ثقافة الجودة في محيط العمل ، و مما سبق نستنتج أن للمؤسسة نظرة إستراتيجية تجاه إدارة الجودة الشاملة من خلال إدراجها أنظمة الإيزو ضمن مدخل ثقافة الجودة الشاملة .

بعد التحليل البسيط لكل سؤال على حدا سنحاول إيجاد ربط بين بعض المتغيرات التي يتم من خلالها اختبار فرضيات الدراسة ، و في هذا الإطار سنستعين باختبار K^2 كما يلي :

من أجل معرفة العلاقة بين مدى نجاح تطبيق الجودة في المؤسسة و أهمية هذا النظام سنكشف هذه العلاقة من خلال مايلي :

- العلاقة بين سبب اللجوء إلى نظام الجودة و مدى نجاح تطبيق هذا النظام في المؤسسة

الجدول رقم 23 : العلاقة بين سبب اللجوء إلى نظام الجودة و مدى نجاح تطبيق هذا النظام

قيمة K^2 المحسوبة	مدى نجاح تطبيق نظام الإيزو		سبب اللجوء لنظام الإيزو
	ناجحة نوعا ما	ناجحة جدا	
7.46	3	5	- حرصها على تطوير الجودة
	5	1	- ادخال التغيير في المؤسسة
	6	6	- إرساء ثقافة الجودة

اختبار الفرضيات :

H_0 فرضية العدم : لا توجد دلالة إحصائية بين سبب اللجوء لنظام الإيزو ومدى نجاح تطبيق هذا النظام.

H_1 فرضية البديل : توجد دلالة إحصائية بين سبب اللجوء لنظام الإيزو ومدى نجاح تطبيق هذا النظام.

درجة المعنوية : 0.05

درجة الحرية : $2 = (3-1)(2-1) = (r-1)(c-1)$ حيث r تمثل الصفوف ، c تمثل الأعمدة

وحسب جدول K^2 الإحصائي عند مستوى المعنوية 0.05 و درجة الحرية 2 قيمة K^2 الجدولية تساوي 5.991 (انظر الملحق رقم 06) ، ومنه نلاحظ أن قيمة K^2 المحسوبة أكبر من الجدولية و هذا ما يدل على وجود دلالة إحصائية بين سبب اللجوء لنظام الإيزو ومدى نجاح تطبيق هذا النظام .

القرار : هناك علاقة بين سبب اللجوء لنظام الإيزو و مدى نجاح تطبيق هذا النظام في المؤسسة .

- العلاقة بين الهدف من تطبيق نظام الإيزو و مدى نجاح تطبيق هذا النظام في المؤسسة

الجدول رقم 24 : العلاقة بين الهدف من تطبيق نظام الإيزو و مدى نجاح تطبيق هذا النظام

قيمة K ² المحسوبة	مدى نجاح تطبيق نظام الإيزو		الهدف من تطبيق نظام الإيزو
	ناجحة نوعا ما	ناجحة جدا	
11.89	1	2	- خفض التكاليف و زيادة الربحية
	4	2	- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة والتفوق و التميز على المنافسين
	2	6	- تقليل شكاوي الزبائن و تنمية ثقتهم بالمنتوج و المؤسسة
	8	4	- ضمان التحسين المستمر و الشامل لكل قطاعات و مستويات المؤسسة

اختبار الفرضيات :

H₀ فرضية العدم: لا توجد دلالة إحصائية بين الهدف من تطبيق نظام الإيزو ومدى نجاح تطبيق هذا النظام

H₁ فرضية البديل : توجد دلالة إحصائية بين الهدف من تطبيق نظام الإيزو و مدى نجاح تطبيق هذا النظام

درجة المعنوية : 0.05

درجة الحرية : $3 = (4-1)(2-1) = (r-1)(c-1)$ حيث r تمثل الصفوف ، c تمثل الأعمدة

وحسب جدول K² الإحصائي عند مستوى المعنوية 0.05 و درجة الحرية 3 قيمة K² الجدولية تساوي 7.814 (انظر الملحق رقم 06) ، ومنه نلاحظ أن قيمة K² المحسوبة أكبر من الجدولية و هذا ما يدل على وجود دلالة إحصائية بين الهدف من تطبيق نظام الإيزو ومدى نجاح تطبيق هذا النظام .

القرار : توجد علاقة بين الهدف من تطبيق نظام الإيزو و مدى نجاح تطبيق هذا النظام في المؤسسة

من خلال نتائج الاختبارين السابقين نستنتج أن مدى نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة يعكس أهمية هذا النظام و يظهر ذلك من خلال سبب لجوءها لتطبيق هذا النظام و الهدف من تطبيقه و هذا ما يدعم الفرضية الأولى لدراستنا .

وبهدف معرفة العلاقة بين نظام الإيزو و إرساء ثقافة الجودة الشاملة سيتم اختبار وجود علاقة بين عنصر سبب اللجوء لتطبيق نظام الإيزو و الرأي من الجودة كمايلي :

الجدول رقم 25 : العلاقة بين سبب اللجوء لتطبيق نظام الإيزو و الرأي من الجودة

قيمة K^2 المحسوبة	حسب رأيكم الجودة هي		سبب اللجوء لتطبيق نظام الإيزو
	تقنيات و ثقافة	تقنيات فقط	
7.02	8	0	- حرصها على تطوير الجودة
	5	1	- ادخال التغيير في المؤسسة
	11	1	- إرساء ثقافة الجودة

اختبار الفرضيات :

H_0 فرضية العدم : لا توجد دلالة إحصائية بين سبب اللجوء لنظام الإيزو و الرأي من الجودة .

H_1 فرضية البديل : توجد دلالة إحصائية بين سبب اللجوء لنظام الإيزو والرأي من الجودة.

درجة المعنوية : 0.05

درجة الحرية : $2 = (3-1)(2-1) = (r-1)(c-1)$ حيث r تمثل الصفوف ، c تمثل الأعمدة

وحسب جدول K^2 الإحصائي عند مستوى المعنوية 0.05 و درجة الحرية 2 قيمة K^2 الجدولية تساوي 5.991 (انظر الملحق رقم 06) ، ومنه نلاحظ أن قيمة K^2 المحسوبة أكبر من الجدولية و هذا ما يدل على وجود دلالة إحصائية بين سبب اللجوء لنظام الإيزو و الرأي من الجودة

القرار : هناك علاقة بين سبب اللجوء لنظام الإيزو و الرأي من الجودة .

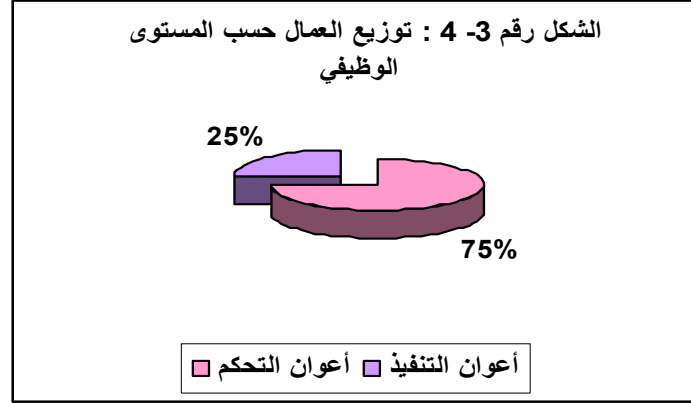
ما يهمنا من الجدول إثبات أن هناك علاقة بين عنصر إرساء ثقافة الجودة و الرأي من الجودة ، ويتضح لنا من نتائج هذا الاختبار أن المؤسسة لجأت لتطبيق نظام الإيزو من أجل إرساء ثقافة الجودة باعتبار الجودة تقنيات و ثقافة في نفس الوقت ، و بالتالي تغلب أنظمة الإيزو دورا مهما في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة و هذا ما يدعم الفرضية الثانية لدراستنا .

2.3.3 عرض و تحليل الإستمارة الخاصة بالعمال

يتم تحليل هذه الإستمارة باتباع الخطوات التالية :

1.2.3.3 المميزات العامة للعينة

تتمثل عينة العمال من فئتين ، فئة أعوان التحكم و فئة أعوان التنفيذ و سيتم وصف و تحليل متغيرات هذه العينة تبعا لهذا التقسيم حيث تمثل نسبة أعوان التحكم 25 % أما أعوان التنفيذ 75 % كما هو مبين في الشكل التالي :



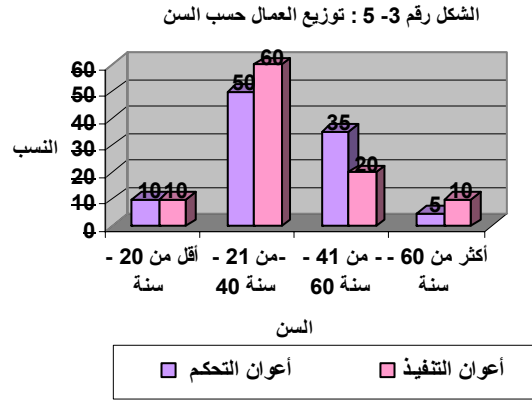
الشكل رقم 17 : توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي

إن مميزات العينة سواء لأعوان التحكم أو أعوان التنفيذ تفيد في فهم مجموعة البحث من خلال تحليل المتغيرات التالية :

- السن :

الجدول رقم 26 : توزيع العمال حسب السن

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الفئات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	السن
%10	8	%10	6	%10	2	- أقل من 20 سنة
%57.5	46	%60	36	%50	10	- من 21- 40 سنة
%23.8	19	%20	12	%35	7	- من 41 - 60 سنة
%8.8	7	%10	6	%5	1	- أكثر من 60 سنة
%100	80	%100	60	%100	20	المجموع



الشكل رقم 18 : توزيع العمال حسب السن

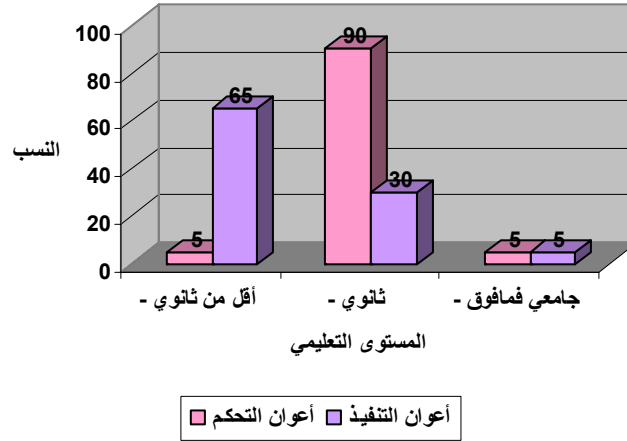
مما سبق نلاحظ أن أعلى نسبة و المتمثلة في 57.5 % من إجمالي أفراد العينة يتراوح أعمارهم ما بين 21- 40 سنة ، حيث يمثل أعوان التحكم في هذه الفئة 50 % و أعوان التنفيذ 60 % ، و تلي ذلك نسبة 23.8 % للفئة ذات العمر الذي يتراوح بين 41 - 60 سنة ، و يمثل أعوان التحكم في هذه الفئة 35 % أما أعوان التنفيذ 20 % ، ثم تأتي نسبة 10 % للفئة العمرية أقل من 20 سنة و توزع على أعوان التحكم و أعوان التنفيذ بنفس النسبة أي بـ 10 % لكل منهما ، و أقل نسبة و المتمثلة في 8.8 % كانت للفئة العمرية أكثر من 60 سنة ، وكانت عند أعوان التحكم بنسبة 5 % أما أعوان التنفيذ فكانت بنسبة 10 % و يعود سبب ارتفاع نسب العمر عند أعوان التحكم و أعوان التنفيذ في الفئة العمرية من 21 – 40 سنة لكون المتوسط العمري للعمال يقدر بـ 22 سنة .

- المستوى التعليمي :

الجدول رقم 27 : توزيع العمال حسب المستوى التعليمي

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الفئات المستوى التعليمي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50 %	40	65 %	39	5 %	1	- أقل من ثانوي
45 %	36	30 %	18	90 %	18	- ثانوي
5 %	4	5 %	3	5 %	1	- جامعي فمافوق
100 %	80	100 %	60	100 %	20	المجموع

الشكل رقم 3-6 : توزيع العمال حسب المستوى التعليمي



الشكل رقم 19 : توزيع العمال حسب المستوى التعليمي

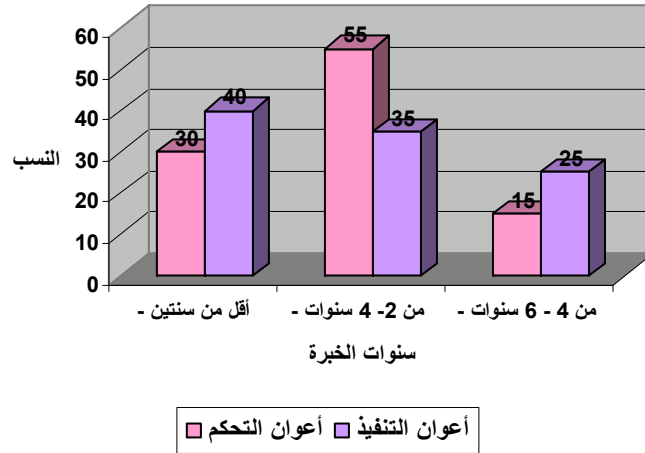
بالنسبة لهذا المتغير نجد أن هناك اختلاف في المؤهل التعليمي بين أعوان التحكم و أعوان التنفيذ ، حيث أن أعلى نسبة كانت لفئة ثانوي بنسبة 90 % بالنسبة لأعوان التحكم ، أما أعوان التنفيذ فكانت أعلى نسبة لفئة أقل من ثانوي بنسبة 65 % ، أما المؤهل جامعي فما فوق فكان منخفض جدا بنسبة 5 % لكل الفئات العمالية ، مما سبق نستنتج أن المستوى التعليمي لدى عمال VITA JUS متوسط و هذا مؤشر سلبي يؤدي إلى صعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالسرعة المطلوبة .

- سنوات الخبرة :

الجدول رقم 28 : توزيع العمال حسب سنوات الخبرة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الفئات سنوات الخبرة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%37.5	30	%40	24	%30	6	- أقل من سنتين
%40	32	%35	21	%55	11	- من 2- 4 سنوات
%22.5	18	%25	15	%15	3	- من 4 - 6 سنوات
%0	0	%0	0	%0	10	- أكثر من 6 سنوات
%100	80	%100	60	%100	20	المجموع

الشكل رقم 3-7: توزيع العمال حسب سنوات الخبرة



الشكل رقم 20 : توزيع العمال حسب سنوات الخبرة

وهنا كذلك نلاحظ اختلاف سنوات الخبرة بالنسبة لكل من أعوان التحكم و أعوان التنفيذ ، حيث نجد فئة من 4-2 سنوات بأعلى نسبة بـ 55 % عند أعوان التحكم ، أما عند أعوان التنفيذ نجد أعلى نسبة لفئة أقل من سنتين بـ 40 % ، وبالتالي نستنتج أن مستوى الخبرة لدى عمال VITA JUS متوسط مقارنة بالإطارات .

2.2.3.3 عرض و تحليل البيانات الخاصة بعينة الإطارات

سيتم عرض و تحليل لمختلف محاور هذه الإستمارة لتحديد مواقف العمال و مدى إدراكهم لأهمية نظام الجودة و ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة .

1.2.2.3.3 المحور الأول : رأي المبحوث في أهمية نظام الجودة الشاملة في المؤسسة

من هذا المحور سيتم التعرف على أهمية نظام الجودة الشاملة في المؤسسة حسب رأي العمال من خلال :

- مدى إدراك مفهوم نظام الجودة لدى عمال المؤسسة

الجدول رقم 29 : مدى إدراك مفهوم نظام الجودة لدى عمال المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		نظام الجودة هو
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%48.8	39	% 40	24	% 75	15	- التطابق مع المواصفات المحددة
% 27.5	22	% 35	21	% 5	1	- قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية
% 26.3	21	% 30	18	% 15	3	- منتج بدون عيوب و الأداء السليم من أول مرة
% 18.8	15	% 20	12	% 15	3	- المراقبة و الفحص المستمر للمنتج النهائي

حسب نتائج الجدول يتضح لنا أن نسبة 48.8 % من العمال يعتبرون أن نظام الجودة هو التطابق مع المواصفات المحددة ، و أعلى نسبة نجدها عند أعوان التحكم بنسبة 75 % مقابل 40 % عند أعوان التنفيذ أما 27.5 % من العمال يعبرون عنه من خلال قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية ، و في هذا المفهوم كانت أعلى نسبة عند أعوان التنفيذ بنسبة 35 % مقابل 5% فقط لأعوان التحكم ، في حين يرى 26.3 % من العمال أن نظام الجودة يشترط منتج بدون عيوب و الأداء السليم من أول مرة ، و هنا أيضا كانت أعلى نسبة عند أعوان التنفيذ بـ 30 % مقابل 15 % لأعوان التحكم ، أما 18.8 % يرون أن هذا النظام يركز على المراقبة و الفحص المستمر للمنتج النهائي ، و كانت هنا نسب أعوان التحكم و أعوان التنفيذ متقاربة بـ 15 % ، 20 % على التوالي .

و عموما نستنتج من خلال تحليل نتائج هذا الجدول أن هناك نظرة ايجابية وواسعة لدى العمال بصفة عامة تجاه نظام الجودة ، حيث أنهم يرون أن هذا النظام يتعدى كونه مجرد نظام للفحص والمراقبة على جودة المنتجات النهائية ، بل هو نظام متكامل و شامل يبدأ بتحديد رغبات المستهلك الحالية و المستقبلية من خلال الأداء السليم من أول مرة ويعود ذلك للأهمية التي توليها المؤسسة للعمل والمهام المخولة لها خصوصا في ورشات التصنيع ، وعليه فإن هذه النظرة الايجابية من طرف مجموع العمال لنظام الجودة تعتبر محفزا لتبني مثل هذه المفاهيم الجديدة .

- الهدف من تطبيق نظام الجودة لدى عمال المؤسسة

الجدول رقم 30 : الهدف من تطبيق نظام الجودة لدى عمال المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		تطبيق نظام الجودة في المؤسسة يؤدي إلى
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%58.8	47	% 58.3	35	% 60	12	- خفض التكاليف و زيادة الربحية
% 46.3	37	% 50	30	% 35	7	- تقليص شكاوي الزبائن و تنمية ثقتهم بالمنتوج و المؤسسة
%15	12	% 15	9	% 15	3	- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين و زيادة ولائهم و ثقتهم

في هذا العنصر نلاحظ أن 58.75 % من عمال المؤسسة يرون أن تطبيق نظام الجودة يؤدي إلى خفض التكاليف و زيادة الربحية ، و النسب بين أعوان التحكم و أعوان التنفيذ متقاربة بـ 60 % 58.3 % على التوالي ، في حين يرى 46.3 % منهم أن الهدف من تطبيق هذا النظام هو تقليص شكاوي الزبائن و تنمية ثقتهم بالمنتوج و المؤسسة ، و في هذا الاختيار كانت أعلى نسبة عند أعوان التنفيذ بـ 50 % مقابل 35 % لأعوان التحكم ، أما نسبة 15 % من العمال يعتبرون أن رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين و زيادة ولائهم و ثقتهم هو الهدف من تطبيق هذا النظام ، أما نسب أعوان التحكم و أعوان التنفيذ كانت متساوية عذم النسبة الإجمالية أي بنسبة 15 % ، مما سبق يمكن القول أن عمال المؤسسة يدركون جيدا أهمية نظام الجودة من خلال قدرتهم على تحديد الهدف من تطبيق هذا النظام في المؤسسة رغم اختلاف وجهات نظرهم تجاه هذا الهدف حيث أن كل هذه الأهداف تصب في وجهة واحدة لصالح المؤسسة .

- مسؤولية تطبيق نظام الجودة

الجدول رقم 31: مسؤولية تطبيق نظام الجودة لدى عمال المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		هل تطبيق نظام الجودة هو مسؤولية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%30	24	%25	15	%45	9	- الإطارات فقط
%3.8	3	%15	3	%0	0	- العمال فقط
%7.5	6	%10	6	%0	0	- الخبراء و الاستشاريون فقط
%58.8	47	%60	36	%55	11	- جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات
%100	80	%100	60	%100	20	المجموع

في هذا الصدد نلاحظ اتفاق عمال المؤسسة على أن تطبيق نظام الجودة في المؤسسة مسؤولية كل الأفراد في كل المستويات بنسبة 58.8 % ، كما نلمس هذا الاتفاق بين أعوان التحكم و أعوان التنفيذ من خلال النسب 55 % ، 60 % على التوالي ، في حين يرى 30 % من العمال بأنها مسؤولية الإطارات فقط موزعة بـ 45 % من أعوان التحكم و 25 % من أعوان التنفيذ ، أما الجهات الأخرى فتحصلت على نسب ضعيفة لا تأخذ بعين الاعتبار ، و عموما يمكن الاجماع على أن معظم عمال المؤسسة يدركون ان تحقيق الجودة هي مسؤوليتهم جميعا و هذا مؤشر ايجابي يمكن للمؤسسة تدعيمه .

و من خلال تحليلنا لعناصر هذا المحور المتعلق باهمية نظام الجودة الشاملة في المؤسسة يمكن القول أن عمال المؤسسة يدركون المفهوم الصحيح لنظام الجودة من خلال قدرتهم على تحديد أهمية تطبيق هذا النظام في المؤسسة ، كما أن معظم العمال يعتبر تحقيق هذا النظام مسؤولية الجميع ، و يعود ذلك لوعيهم بأن نظام الجودة يعتبر أسلوب إداري من منظور شامل لا يمكن تطبيقه إلا بتظافر كل الجهود في المؤسسة لأن فشل أحد الأطراف في تحقيق هذا الهدف سيؤثر سلبا على انجاز الآخرين و بالتالي على تحقيق الهدف العام للمؤسسة ، لذا لابد من تكليف كل الموارد البشرية بما يتناسب مع قدراتهم لأن المفهوم الأساسي لنظام الجودة هو محصلة العمل المشترك بين العمال و الإدارة العليا .

2.2.2.3.3 المحور الثاني: رأي و موقف المبحوث من ثقافة الجودة الشاملة

في هذا الإطار سيتم تحديد موقف العمال من ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال :

- طبيعة العمل في المؤسسة

الجدول رقم 32: تحديد طبيعة العمل في المؤسسة لدى العمال

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		يتصف العمل في مؤسستكم بأنه
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
47.5 %	38	55 %	33	25 %	5	- عمل جماعي
7.5 %	6	5 %	3	15 %	3	- عمل فردي
45 %	36	40 %	24	60 %	12	- عمل جماعي و فردي
100 %	80	100 %	60	100 %	20	المجموع

نلاحظ هنا أن عمال المؤسسة يتفوقون مع الإطارات في طبيعة العمل في المؤسسة حيث أن 47.5% يعتبرون أن العمل في المؤسسة جماعي ، و أعلى نسبة كانت لأعوان التنفيذ بـ 55% مقابل 25% فقط لأعوان التحكم ، كما أن 45% من العمال يعتبرونه عمل جماعي و فردي ، و هنا نرى أعلى نسبة عند أعوان التحكم بـ 60% مقابل 40% لأعوان التنفيذ ، و بالتالي نجد أن نسبة 92.5% من العمال متفوقون على وجود العمل الجماعي في المؤسسة ، و هذا محفز على تطبيق نظام الجودة في المؤسسة و نشر ثقافة الجودة بها .

- تحليل مدى إشراك العمال في قرارات المؤسسة

من أجل تحليل موقف العمال من مدى إشراكهم في اتخاذ القرارات في المؤسسة تم الاستعانة بسلم ليكارت الرباعي ، لتحديد هذا الموقف لابد من تحديد موقع المتوسط الحسابي لكل عبارة في هذا السلم من خلال حساب مدى السلم ذو 04 درجات و الذي يساوي $4-1=3$ ، و بالتالي نجد طول الفئة $0.75 = 4/3 = 0.75$

و بذلك نحصل على المجالات التالية : الدرجة الأولى : دائما
 1 ← 1.75
 الدرجة الثانية : في معظم الأحيان
 1.75 ← 2.5
 الدرجة الثالثة : نادرا
 2.5 ← 3.25
 الدرجة الرابعة : أبدا
 3.25 ← 4

و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 33 : موقف العمال من مدى مشاركتهم في قرارات المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		نادرا		في معظم الأحيان		دائما		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.993	2.54	%15	12	%35	36	%18.8	15	%21.3	17	- يناقش المسؤول المباشر معكم مشاكل العمل
0.949	2.69	%16.3	13	%53.8	43	%12.5	10	%17.5	14	- يأخذ المسؤول المباشر آرائكم و اقتراحاتكم بعين الاعتبار
0.943	2.15	%15	12	%7.5	6	%55	44	%22.5	18	- يسمح لك بأداء عملك بأسلوبك المفضل

باسقاط المتوسطات الحسابية لكل عبارة على كل مجال نجد ان متوسط العبارة الأولى و الثانية يقع في المجال [2.5 ، 3.25] أي تقع عند الدرجة الثالثة (نادرا) ، أما متوسط العبارة الثالثة فيقع في المجال [1.75 ، 2.5] أي تقع عند الدرجة الثانية (في معظم الأحيان) .

وفيما يلي ترتيب متغيرات هذا العنصر حسب المتوسطات الحسابية لكل متغير :

المرتبة الأولى : العنصر الثاني (يأخذ المسؤول المباشر آرائكم و اقتراحاتكم بعين الاعتبار) بمتوسط حسابي 2.69 و انحراف معياري 0.949 .

المرتبة الثانية : العنصر الأول (يناقش المسؤول المباشر معكم مشاكل العمل) بمتوسط حسابي 2.45 و انحراف معياري 0.993 .

المرتبة الثالثة : العنصر الثالث (يسمح لك بأداء عملك بأسلوبك المفضل) بمتوسط حسابي 2.15 و انحراف معياري 0.943 .

نستنتج مما سبق أن وقوع العبارتين الأولى و الثانية عند درجة نادرا يعتبر دليل على عدم مشاركة العمال في قرارات المؤسسة و هذا عائق أمامها من أجل النجاح في تطبيق نظام الجودة الشاملة ، و من جهة أخرى نلاحظ وقوع العبارة الثالثة عند درجة في معظم الأحيان و هذا مؤشر ايجابي يجب على المؤسسة تدعيمه ، فبتحقيق رضا العامل الداخلي للمؤسسة يمكن لها تحقيق رضا الزبون الخارجي من خلال تحسين أداء العمل و نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة .

- تحليل التدريب و مجالاته في المؤسسة

يتم ذلك من خلال نتائج الجداول التالية :

الجدول رقم 34 : مدى الاستفادة من التدريب بالنسبة للعمال

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		هل استفدت من تدريب خلال مسارك الوظيفي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%18.75	15	% 15	9	% 30	6	- نعم
% 81.25	65	% 85	51	% 70	14	- لا
%100	80	%100	60	%100	20	المجموع

الجدول رقم 35 : عدد الدورات التدريبية بالنسبة للعمال

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		ما عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%81.25	65	%85	51	%70	14	- لم ألتحق بأي دورة
%18.75	15	%15	9	%30	6	- دورة واحدة
%100	80	%100	60	%100	20	المجموع

أما الاختيارات الأخرى كانت كلها معدومة

الجدول رقم 36 : مجالات التدريب في المؤسسة بالنسبة للعمال

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		مجالات التدريب في المؤسسة تتعلق
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%52.5	42	%45	27	%75	15	- الجودة و أدواتها
%26.3	21	%30	18	%25	3	- خارج موضوع الجودة
%7.5	6	%10	6	%0	0	- أخرى

من خلال الجداول السابقة تم الكشف عن واقع التدريب و مجالاته في المؤسسة حيث نلاحظ أن التدريب قليل جدا بالنسبة للعمال ، فمن الجدول الأول نجد أن %18.75 فقط من العمال الذين استفادوا من التدريب و من هذه النسبة نجد أن %30 من أعوان التحكم و %15 من أعوان التنفيذ فقط المستفيدين من هذا البرنامج و هذه النتيجة انعكست بدورها على نتائج الجدول الثاني الذي يعبر عن عدد الدورات التدريبية التي استفاد منها العمال ، حيث نلاحظ أنه في المجموع %81.25 من العمال لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية في حين أن %18.75 التحقوا بدورة واحدة فقط ، أما فيما يخص مجالات التدريب في المؤسسة نلاحظ اتفاق بين أفراد العينة على أن تدريب العمال يتعلق بالجودة و أدواتها بنسبة %52.5 ، و أعلى نسبة كانت عند أعوان التحكم بـ %75 مقابل %45 لأعوان التنفيذ ، رغم النسب المنخفضة جدا لمستوى التدريب في المؤسسة إلا أن في مجالاته تعتبر هذه النسب مؤشرا ايجابيا يسمح بالتحسين المستمر للجودة و يدعم ثقافة الجودة بين الأفراد في المؤسسة ، و عند الاستفسار عن تدني مستوى التدريب لدى العمال خاصة وجدنا أن المؤسسة تهتم بتدريب الأطارات في الجودة و أدواتها لانهم يمثلون الجهة المدعمة لنجاح نظام الجودة

أما فيما يخص العمال فقد تم تعريفهم و توعيتهم بها دون القيام بدورات تدريبية مكثفة حولها ، وهذا يتنافى مع مبادئ ثقافة الجودة كما يمكن إرجاع ذلك لتدني المستوى التعليمي للعمال .

- التعليمات و الأوامر المتعلقة بالجودة في المؤسسة

نتائج تحليل هذا العنصر موضحة في الجدولين المواليين :

الجدول رقم 37: الالتزام بالتعليمات و الأوامر المتعلقة بالجودة في المؤسسة لدى العمال

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		هل تلتزم بالتعليمات و الأوامر التي تضعها الإدارة في مجال الجودة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%30	24	% 30	18	% 30	6	- دائما
% 42.5	34	% 35	21	% 65	13	- في معظم الأحيان
% 20	16	% 25	15	% 5	1	- نادرا
% 7.5	6	% 10	6	% 0	0	- أبدا
%100	80	%100	60	%100	20	المجموع

الجدول رقم 38 : رأي العمال في التعليمات و الأوامر المتعلقة بالجودة في المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		ما رأيك في هذه التعليمات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%7.5	6	% 5	3	% 15	3	- مفهومة جدا
%16.25	13	% 15	9	% 20	4	- مفهومة
% 56.25	45	% 55	33	% 60	12	- بدون رأي
% 20	16	% 25	15	% 5	1	- غير مفهومة
% 0	0	% 0	0	% 0	0	- غير مفهومة على الاطلاق
%100	80	%100	60	%100	20	المجموع

من الجدولين السابقين نلاحظ أن العمال عموما يلتزمون بالتعليمات و الأوامر التي تضعها الإدارة في مجال الجودة و ذلك بنسبة 72.5 % ما بين دائما و في معظم الأحيان ، و نجد أعلى نسبة في هذا الخصوص عند أعوان التحكم بـ 95 % ما بين دائما و في معظم الأحيان مقابل 65 % عند أعوان التنفيذ

أما فيما يخص رأيهم في هذه التعليمات فإن أغلبية الإجابات كانت بدون رأي بنسبة 56.25 % و نسب أعوان التحكم و أعوان التنفيذ كانت متقاربة بـ 60 % ، 55 % على التوالي ، و يمكن تفسير ذلك بان العمال لو يتدربوا على هذه التعليمات لذا لم يستطيعوا تقييمها ، و لكنهم يلتزمون بها باعتبارها أوامر لابد من تنفيذها دون مناقشة ، وهنا تظهر ضرورة تدريب العمال على هذه الإجراءات من أجل ضمان نجاح تطبيق نظام الجودة في المؤسسة .

- موقف العمال من السياسة العامة للجودة في المؤسسة

الجدول رقم 39: مدى شعور العمال بأهمية العمل و حق المشاركة في التحسين المستمر للأداء

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به في المؤسسة و لهم حق المشاركة في التحسين المستمر للأداء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
6.25%	5	5%	3	10%	2	- موافق جدا
22.5%	18	25%	15	15%	3	- موافق
56.25%	45	50%	30	75%	15	- بدون رأي
0%	0	0%	0	0%	0	- غير موافق
5%	3	5%	3	0%	0	- غير موافق على الإطلاق
100%	80	100%	60	100%	20	المجموع

الجدول رقم 40 : موقف العمال من السياسة المتبعة في المؤسسة تجاه الجودة الشاملة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		ماهو موقفك من السياسة العامة المتبعة في المؤسسة تجاه الجودة الشاملة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
7.5%	6	5%	3	15%	3	- موافق جدا
22.5%	18	20%	12	30%	6	- موافق
70%	56	75%	45	55%	11	- بدون رأي
0%	0	0%	0	0%	0	- غير موافق
0%	0	0%	0	0%	0	- غير موافق على الإطلاق
100%	80	100%	60	100%	20	المجموع

يتضح من الجدولين غموض موقف العمال من السياسة المتبعة من طرف المؤسسة تجاه الجودة الشاملة حيث كانت أغلبية الإجابات بدون رأي بنسبة 56.25% بالنسبة للجدول الأول و 70% في الجدول الثاني ، كما نلاحظ اتفاق موقف كل من أعوان التحكم و أعوان التنفيذ في هذا الخصوص ، و يمكن تبرير هذا الغموض من خلال النتائج المتحصل عليها في العنصر المتعلق بمدى اشراك العمال في قرارات المؤسسة ، حيث وجدنا عدم مشاركة العمال و الأخذ باقتراحاتهم بعين الاعتبار ، و منه يصعب عليهم تحديد موقفهم من هذه السياسة التي لم يشاركوا في وضعها ، الأمر الذي يعيق نشر ثقافة الجودة بينهم لذا يجب على المؤسسة إعادة النظر فيما يخص رأي و موقف العمال من ثقافة الجودة الشاملة فيها .

- الحوافز المقدمة لتطوير الجودة في المؤسسة

يتم تحليل هذا العنصر من نتائج الجدولين الآتيين :

الجدول رقم 41 : مدى تقديم الحوافز لتطوير الجودة بالنسبة للعمال

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		هل تقدم الإدارة حوافز لتطوير الجودة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
11.25%	9	15%	9	0%	0	- نعم
88.75%	71	85%	51	100%	20	- لا
100%	80	100%	60	100%	20	المجموع

الجدول رقم 42: نوعية الحوافز المقدمة بالنسبة للعمال

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		ماهي نوعية الحوافز المقدمة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
7.5%	6	10%	6	0%	0	- مادية
7.5%	6	10%	6	0%	0	- معنوية

يظهر من الجدول الأول النتائج السلبية لهذا العنصر حيث يؤكدوا أغلبية العمال عن عدم تقديم حوافز من أجل تطوير الجودة في المؤسسة و ذلك بنسبة 88.75% خاصة من جهة أعوان التحكم حيث أن كل أفراد العينة أي 100% يرون بأنه لا توجد مثل هذه الحوافز ، وهذا انعكس بدوره على نتائج الجدول الثاني حيث نلاحظ عدم قدرة العمال في تحديد نوعية الحوافز لإنعدامها حسب رأيهم ، ومن خلال الاحتكاك ببعض العمال اكتشفنا المفهوم الضيق للحوافز عند العمال فهم يرونها تتمثل فقط في رفع الأجور والترقيات وهذا

في العموم غير متوفر باستمرار والحوافز المعنوية والتشجيع لا يعترفون به أصلا ، ومن جهة أخرى حسب رأي الإدارة أن هناك برامج توعية و تحسيس في هذا الإطار تؤدي إلى التحفيز والتشجيع من أجل تطوير ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة .

- إعلام العمال بالتغييرات في المؤسسة

الجدول رقم 43: مدى إعلام العمال بالتغييرات في المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		هل يتم إعلامكم بالتغييرات التي تحدث في المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
18.75%	15	15%	9	30%	6	- دائما
40%	32	35%	21	55%	11	- في معظم الأحيان
16.25%	13	20%	12	5%	1	- نادرا
25%	20	30%	18	10%	2	- أبدا
100%	80	100%	60	100%	20	المجموع

في هذا الإطار نلاحظ أن العمال يرون بأنه يتم إعلامهم بالتغييرات التي تحدث في المؤسسة بنسبة 58.75% ما بين دائما و في معظم الأحيان ، وهاته النتيجة متوافقة مع آراء كل من أعوان التحكم و أعوان التنفيذ حيث أن 85% من أعوان التحكم يؤكدون هذه النتيجة و 50% من أعوان التنفيذ يوافقون عليها .

من خلال تحليلنا لعناصر هذا المحور يمكن القول أن مفهوم ثقافة الجودة موجود في المؤسسة لكن ينقص توعية العمال به ، حيث لاحظنا من خلال بعض إجاباتهم أنهم يمارسون ثقافة الجودة في كل نشاطاتهم و لكن من خلال الملاحظة أثناء تواجدنا في المؤسسة وجدنا صعوبة لديهم في تحديد هذا المفهوم بالضبط ويمكن ارجاع ذلك لنقص التدريب في مجال الجودة ، و هذا ما تثبته النسب المنخفضة المتحصل عليها في هذا الإطار ، بالإضافة إلى غياب الحوافز من أجل تطوير الجودة في المؤسسة .

3.3.3 التحليل التركيبي لبيانات الدراسة الميدانية

من خلال هذا المطلب سنحاول الجمع بين إستمارة الإطارات و العمال من أجل معرفة اختلاف وجهات النظر بينهما من خلال تحليل إجابات بعض الأسئلة المشتركة بين الإستمارتين ، و في كل عنصر سيتم الربط بين الإجابات و المستوى التعليمي و سنوات الخبرة في جدول مركب كما يلي :

1.3.3.3 إدراك مفهوم نظام الجودة

في هذا العنصر يتم توضيح مدى قدرة كل من الإطارات و العمال في تحديد مفهوم نظام الجودة بالنظر إلى المستوى التعليمي و سنوات الخبرة لكل منهما .

أ- بالنسبة للإطارات : يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها في الجداول التالي

الجدول رقم 44 : مفهوم نظام الجودة و المستوى التعليمي لدى الإطارات

المستوى التعليمي		نظام الجودة هو
جامعي فمافوق	ثانوي	
6	3	- التطابق مع المواصفات المحددة
7	1	- قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلك الحالية و المستقبلية
2	0	- منتج بلا عيوب و الاداء السليم من أول مرة
5	1	- المراقبة و الفحص المستمر للمنتج النهائي

الجدول رقم 45 : مفهوم نظام الجودة و سنوات الخبرة لدى الإطارات

سنوات الخبرة				نظام الجودة هو
أكثر من 6 سنوات	من 4-6 سنوات	من 2-4 سنوات	أقل من سنتين	
4	2	1	2	- التطابق مع المواصفات المحددة
4	1	1	2	- قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلك الحالية و المستقبلية
0	0	0	2	- منتج بلا عيوب و الاداء السليم من أول مرة
2	1	0	3	- المراقبة و الفحص المستمر للمنتج النهائي

- بالنسبة للعمال : تظهر النتائج في الجدولين التاليين

الجدول رقم 46 : مفهوم نظام الجودة و المستوى التعليمي لدى العمال

المستوى التعليمي			نظام الجودة هو
جامعي فمافوق	ثانوي	أقل من ثانوي	
1	20	18	- التطابق مع المواصفات المحددة
0	9	13	- قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلك الحالية و المستقبلية
0	12	9	- منتج بلا عيوب و الاداء السليم من أول مرة
0	9	3	- المراقبة و الفحص المستمر للمنتج النهائي

الجدول رقم 47 : مفهوم نظام الجودة و سنوات الخبرة لدى العمال

سنوات الخبرة				نظام الجودة هو
أكثر من 6 سنوات	من 4-6 سنوات	من 2-4 سنوات	أقل من سنتين	
0	5	22	12	- التطابق مع المواصفات المحددة
0	0	15	7	- قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلك الحالية و المستقبلية
3	4	7	7	- منتج بلا عيوب و الاداء السليم من أول مرة
0	1	8	3	- المراقبة و الفحص المستمر للمنتج النهائي

من خلال الجداول السابقة يتضح لنا اتفاق كل من الإطارات و العمال في تحديد المفهوم المناسب لنظام الجودة، حيث أغلبية إجاباتهم كانت تركز على العبارتين الأولى و الثانية ، إلا أن ما يميز الإطارات عن العمال أن مستواهم التعليمي و سنوات الخبرة عالية مقارنة بالعمال و هذا راجع لطبيعة المهام التي يقومون بها .

2.3.3.3 الهدف من تطبيق نظام الجودة في المؤسسة

- بالنسبة للإطارات : النتائج مبينة في الجداول التالية

الجدول رقم 48 : الهدف من تطبيق نظام الجودة و المستوى التعليمي لدى الإطارات

المستوى التعليمي		الهدف من تطبيق نظام الجودة هو
جامعي فما فوق	ثانوي	
1	2	- خفض التكاليف و زيادة الربحية
6	0	- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة و التفوق و التميز على المنافسين
4	4	- تقليص شكاوي الزبائن و تنمية ثقتهم بالمنتوج و المؤسسة
11	1	- ضمان التحسين المستمر و الشامل لكل قطاعات و مستويات المؤسسة
4	0	- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين و زيادة ولائهم و ثقتهم

الجدول رقم 49 : الهدف من تطبيق نظام الجودة و سنوات الخبرة لدى الإطارات

سنوات الخبرة				الهدف من تطبيق نظام الجودة هو
أقل من سنتين	من 2-4 سنوات	من 4-6 سنوات	أكثر من 6 سنوات	
0	0	1	2	- خفض التكاليف و زيادة الربحية
3	0	1	2	- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة و التفوق و التميز على المنافسين
2	0	0	6	- تقليص شكاوي الزبائن و تنمية ثقتهم بالمنتوج و المؤسسة
3	1	1	7	- ضمان التحسين المستمر و الشامل لكل قطاعات و مستويات المؤسسة
1	1	1	1	- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين و زيادة ولائهم و ثقتهم

- بالنسبة للعمال : يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها في الجداول التالية

الجدول رقم 50 : الهدف من تطبيق نظام الجودة و المستوى التعليمي لدى العمال

المستوى التعليمي			الهدف من تطبيق نظام الجودة هو
جامعي فمافوق	ثانوي	أقل من ثانوي	
1	20	21	- خفض التكاليف و زيادة الربحية
0	24	13	- تقليص شكاوي الزبائن و تنمية ثقتهم بالمنتوج والمؤسسة
0	6	9	- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين و زيادة ولائهم وثقتهم

الجدول رقم 51 : الهدف من تطبيق نظام الجودة و سنوات الخبرة لدى العمال

سنوات الخبرة				الهدف من تطبيق نظام الجودة هو
أكثر من 6 سنوات	من 4-6 سنوات	من 2-4 سنوات	أقل من سنتين	
0	4	26	12	- خفض التكاليف و زيادة الربحية
3	5	19	10	- تقليص شكاوي الزبائن و تنمية ثقتهم بالمنتوج والمؤسسة
0	0	6	7	- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين و زيادة ولائهم وثقتهم

يتضح لنا من خلال الجداول السابقة أن الإطارات ذو المستوى التعليمي جامعي فمافوق و سنوات الخبرة أكثر من 6 سنوات هم الأكثر قدرة على تحديد الهدف من تطبيق نظام الجودة ، أي كلما زاد المستوى التعليمي و سنوات الخبرة تزداد القدرة على تحديد الهدف من تطبيق هذا النظام ، أما بالنسبة للعمال فنلاحظ وجود نفس العلاقة ، و لكن لانخفاض المستوى التعليمي و سنوات الخبرة للعمال نجد أن الفئات المتوسطة للعمال هي الأكثر قدرة على تحديد الهدف من تطبيق نظام الجودة أي فئة ثانوي و سنوات الخبرة من 2-4 سنوات

3.3.3.3 مسؤولية تطبيق نظام الجودة في المؤسسة

- بالنسبة للإطارات : النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدولين التاليين

الجدول رقم 52 : مسؤولية تطبيق نظام الجودة و المستوى التعليمي لدى الإطارات

المستوى التعليمي		تطبيق نظام الجودة هو مسؤولية
جامعي فمافوق	ثانوي	
5	0	الخبراء و الاستشاريون فقط
14	1	- جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات

الجدول رقم 53 : مسؤولية تطبيق نظام الجودة و سنوات الخبرة لدى الإطارات

سنوات الخبرة				تطبيق نظام الجودة هو مسؤولية
أقل من سنتين	من 2-4 سنوات	من 4-6 سنوات	أكثر من 6 سنوات	
0	0	0	1	- الخبراء و الاستشاريون فقط
5	1	2	11	- جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات

- بالنسبة للعمال : الجداول التالية تلخص النتائج المتحصل عليها

الجدول رقم 54 : مسؤولية تطبيق نظام الجودة و المستوى التعليمي لدى العمال

المستوى التعليمي			تطبيق نظام الجودة هو مسؤولية
جامعي فمافوق	ثانوي	أقل من ثانوي	
0	11	22	- الإطارات فقط
0	3	0	- العمال فقط
0	3	3	- الخبراء و الاستشاريون فقط
1	22	15	- جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات

الجدول رقم 55 : مسؤولية تطبيق نظام الجودة و سنوات الخبرة لدى العمال

سنوات الخبرة				تطبيق نظام الجودة هو مسؤولية :
أقل من سنتين	من 2-4 سنوات	من 4-6 سنوات	أكثر من 6 سنوات	
20	11	2	0	- الإطارات فقط
0	0	3	0	- العمال فقط
0	3	0	3	- الخبراء و الاستشاريون فقط
6	28	4	0	- جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات

من خلال الجداول السابقة يظهر جليا اتفاق كل من الإطارات و العمال على أن مسؤولية تطبيق نظام الجودة في المؤسسة وهذا مؤشر ايجابي ، ولكن رغم ذلك نلاحظ بعض الاختلافات بالنظر إلى المستوى التعليمي و سنوات الخبرة ، حيث نجد أن الإطارات ذو المؤهل جامعي فمافوق و سنوات الخبرة أكثر من 6 سنوات يمثلون أكبر نسبة تؤكد على المسؤولية المشتركة ، أما العمال فأكبر نسبة كانت لذو المؤهل ثانوي و سنوات الخبرة من 2-4 سنوات.

4.3.3.3 طبيعة العمل في المؤسسة

- بالنسبة للإطارات : يمكن تلخيص النتائج في الجداول التالية

الجدول رقم 56 : طبيعة العمل في المؤسسة و المستوى التعليمي للإطارات

طبيعة العمل			المستوى التعليمي
عمل جماعي و فردي	عمل فردي	عمل جماعي	
1	1	3	ثانوي
8	0	7	جامعي فما فوق

الجدول رقم 57 : طبيعة العمل في المؤسسة و سنوات الخبرة للإطارات

عمل جماعي و فردي	عمل فردي	عمل جماعي	طبيعة العمل
			سنوات الخبرة
3	0	2	أقل من سنتين
1	1	0	من 2-4 سنوات
0	0	1	من 4-6 سنوات
4	1	7	أكثر من 6 سنوات

- بالنسبة للعمال : النتائج مبينة في الجداول التالية

الجدول رقم 58: طبيعة العمل في المؤسسة و المستوى التعليمي للعمال

عمل جماعي و فردي	عمل فردي	عمل جماعي	طبيعة العمل
			المستوى التعليمي
13	0	27	أقل من ثانوي
25	7	7	ثانوي
1	0	0	جامعي فما فوق

الجدول رقم 59 : طبيعة العمل في المؤسسة و سنوات الخبرة للعمال

عمل جماعي و فردي	عمل فردي	عمل جماعي	طبيعة العمل
			سنوات الخبرة
16	1	9	أقل من سنتين
18	3	21	من 2-4 سنوات
5	0	4	من 4-6 سنوات
0	3	0	أكثر من 6 سنوات

في هذا العنصر يتفق كل من الإطارات و العمال على أن طبيعة العمل في المؤسسة جماعية و جماعية فردية و هذا محفزا لتطبيق نظام الجودة ، أما بالنسبة للمستوى التعليمي و سنوات الخبرة نلاحظ عند الإطارات لا يوجد أثر لها على إجاباتهم و العكس بالنسبة للعمال حيث أن إجاباتهم تتأثر بالمستوى التعليمي و سنوات الخبرة .

5.3.3.3 التدريب في المؤسسة

- بالنسبة للإطارات : النتائج موضحة في الجدولين التاليين

الجدول رقم 60: التدريب في المؤسسة و المستوى التعليمي للإطارات

عدد الدورات التدريبية المستوى التعليمي	لو ألتحق بأي دورة	دورة واحدة	دورتين	أكثر من ثلاث دورات
ثانوي	4	0	1	0
جامعي فما فوق	7	6	0	2

الجدول رقم 61 : التدريب في المؤسسة و سنوات الخبرة للإطارات

عدد الدورات التدريبية المستوى التعليمي	لو ألتحق بأي دورة	دورة واحدة	دورتين	أكثر من ثلاث دورات
أقل من سنتين	3	1	1	0
من 2- 4 سنوات	0	1	0	0
من 4- 6 سنوات	2	0	0	0
أكثر من 6 سنوات	6	4	0	2

- بالنسبة للعمال : يتم تلخيص النتائج في الجدولين التاليين

الجدول رقم 62 : التدريب في المؤسسة و المستوى التعليمي للعمال

دورة واحدة	لو ألتحق بأي دورة	عدد الدورات التدريبية المستوى التعليمي
3	37	أقل من ثانوي
11	28	ثانوي
1	0	جامعي فما فوق

الجدول رقم 63 : التدريب في المؤسسة و سنوات الخبرة للعمال

دورة واحدة	لو ألتحق بأي دورة	عدد الدورات التدريبية المستوى التعليمي
0	26	أقل من سنتين
14	28	من 2- 4 سنوات
1	8	من 4- 6 سنوات
1	3	أكثر من 6 سنوات

من خلال الجداول السابقة نلاحظ اختلاف كبير في الاستفادة من التدريب بين كل من الإطارات و العمال حيث نجد عند الإطارات من استفاد من أكثر من ثلاث دورات تدريبية و ذلك في فئة جامعي فما فوق و أكثر من 6 سنوات خبرة ، و نلاحظ أن هناك علاقة بين عدد الدورات التدريبية و سنوات الخبرة و لا توجد هذه العلاقة مع المستوى التعليمي ، أما بالنسبة للعمال فعدد الدورات التدريبية التي استفاد منها العمال قليل جدا و لا يتجاوز دورة واحدة و بنسب ضعيفة ، و هنا نلاحظ العلاقة بين عدد الدورات التدريبية و المستوى التعليمي و سنوات الخبرة بالنسبة للعمال .

6.3.3.3 الحوافز المقدمة لتطوير الجودة في المؤسسة

- بالنسبة للإطارات : الجداول التالية تبين النتائج المتحصل عليها

الجدول رقم 64 : الحوافز المقدمة لتطوير الجودة و المستوى التعليمي للإطارات

هل تقدم حوافز لتطوير الجودة المستوى التعليمي	نعم	لا توجد إجابة
ثانوي	1	4
جامعي فما فوق	8	7

الجدول رقم 65 : الحوافز المقدمة لتطوير الجودة و سنوات الخبرة للإطارات

هل تقدم حوافز لتطوير الجودة المستوى التعليمي	نعم	لا توجد إجابة
أقل من سنتين	2	3
من 2- 4 سنوات	1	0
من 4- 6 سنوات	1	1
أكثر من 6 سنوات	5	7

- بالنسبة للعمال : الجدولين التاليين توضح النتائج

الجدول رقم 66 : الحوافز المقدمة لتطوير الجودة و المستوى التعليمي للعمال

هل تقدم حوافز لتطوير الجودة المستوى التعليمي	نعم	لا توجد إجابة
أقل من ثانوي	0	40
ثانوي	6	33
جامعي فما فوق	0	1

الجدول رقم 67 : الحوافز المقدمة لتطوير الجودة و سنوات الخبرة للعمال

هل تقدم حوافز لتطوير الجودة المستوى التعليمي	نعم	لا توجد إجابة
أقل من سنتين	3	23
من 2-4 سنوات	0	42
من 4-6 سنوات	3	6
أكثر من 6 سنوات	0	3

نلاحظ أن نتائج هذا العنصر سلبية لأن كل من الإطارات و العمال لم يتمكنوا من تحديد إذا ما كانت المؤسسة تقدم حوافز لتطوير الجودة ، و لهذا امتنع أغلبية أفراد العينة عن الإجابة على هذا العنصر و يرجع ذلك لغياب ثقافة التحفيز في المؤسسة من خلال الملاحظة و الاحتكاك ببعض أفراد العينة يرون أنهم يتقاضوا مقابل الجهد المبذول فقط و لاتوجد أي زيادات أو ترقيات ، فمفهومهم للحوافز يقتصر على المادي فقط و هذا مؤشر سلبي أمام تطبيق نظام الجودة .

من خلال تحليل العناصر المشتركة بين إستمارة الإطارات و العمال نلاحظ في العموم أن هناك اتفاق بين إجابات كل منهما في معظم العناصر إلا العنصر المتعلق بالتدريب فهنا يظهر الاختلاف ، حيث الإطارات هم الأكثر الاستفادة من الدورات التدريبية مقارنة بالعمال .

إختبار فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى

"مدى نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة يعكس الأهمية التي توليها المؤسسة لهذا النظام " من خلال نتائج تحليل عناصر المحور الأول لكل من إستمارة الإطارات و العمال و بالإضافة إلى التحليل المركب لإستمارة الإطارات تم اكتشاف أنه بنجاح المؤسسة في تطبيق نظام الجودة الشاملة استطاع أفراد المؤسسة تحديد أهمية هذا النظام ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

- الفرضية الثانية

"عدم اعتماد أنظمة الإيزو كمدخل لإرساء ثقافة الجودة داخل المؤسسة يحول هذه الأخيرة إلى عملية شكلية أكثر منها نظام و ثقافة الجودة الشاملة " من خلال نتائج العنصر الثاني من إستمارة الإطارات و التحليل المركب لهذه الأخيرة توصلنا إلى أن المؤسسة اعتمدت أنظمة الإيزو من أجل إرساء ثقافة الجودة باعتبارها تقنيات و ثقافة في نفس الوقت و ليست عملية شكلية فقط وبالتالي تم إثبات الفرضية الثانية كذلك

- الفرضية الثالثة

" غموض رأي الإدارة و العمال و موقفهم من ثقافة الجودة الشاملة يعكس غياب تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة " و من خلال نتائج تحليل المحور الثالث من إستمارة الإطارات و المحور الثاني من إستمارة العمال تم التوصل إلى الموقف الإيجابي للإطارات و العمال من ثقافة الجودة الشاملة و هذا يعتبر محفزاً لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، أي تدعيم الفرضية الثالثة .

- الفرضية الرابعة

"عدم إدراج أنظمة الإيزو ضمن مدخل ثقافة الجودة الشاملة يعكس غياب نظرة إستراتيجية لدى إدارة المؤسسة تجاه إدارة الجودة الشاملة " من نتائج تحليل المحور الرابع من استمارة الإطارات أكدت إدراج أنظمة الإيزو من أجل نشر ثقافة الجودة و هذا يعكس النظرة الإستراتيجية لدى المؤسسة تجاه إدارة الجودة الشاملة ، و بالتالي إثبات الفرضية الرابعة .

خلاصة :

لقد حاولنا في هذا الفصل الميداني البحث عن طبيعة العلاقة بين نظام الأيزو المطبق في المؤسسة و إرساء ثقافة الجودة الشاملة بها و توصلنا إلى مايلي :

- حصول المؤسسة على مواصفة الأيزو 9001 إصدار 2000 يمثل خطوة أساسية بالنسبة لها لتطبيق إدارة الجودة من خلال الاستفادة من هذه الشهادة من أجل إرساء ثقافة الجودة الشاملة بين أفراد المؤسسة ولكن هذا يبقى غير كافي في ظل تدني مستوى رضا العمال على نظام الحوافز و التقديرات ، ظروف و جو العمل ، التدريب .

- وجود بعض الجوانب الإيجابية في المؤسسة كتشجيع العمل الجماعي و المسؤولية المشتركة تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- تحتاج عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة إلى جهد منظم و تخطيط مترابط بين مختلف مستوياتها ، مع ضرورة اقتناع الإدارة العليا و التزامها بتطبيق هذا المدخل ، وذلك من خلال ايجاد نوع من التنسيق و التكامل بين قسم إدارة الجودة الشاملة و باقي الأقسام في المؤسسة ، و كذا تبني ثقافة تنظيمية تساهم في جعل هدف الجودة شاملا و مقبولا على مستوى المؤسسة ككل .

و في الأخير يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة حققت نتائج ايجابية من خلال اعتمادها لنظام الجودة وفق معايير الأيزو للمواصفات الدولية من أجل نشر ثقافة الجودة فيها سعيا منها لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة مستقبلا .

خاتمة

إن البحث في موضوع دور أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية تطلب منا رحلة بحث طويلة انتهت بفصلين نظريين و فصل ميداني ، حاولنا من خلالها الإحاطة الشاملة بموضوع البحث من كل جوانبه ، ومنها تم التوصل إلى جملة من النتائج التي تنقسم إلى نتائج الدراسة النظرية و نتائج الدراسة الميدانية ، و التي على أساسها يمكن تقديم جملة من الاقتراحات و التوصيات التي نعتقد بأنها مفيدة للمؤسسة محل دراستنا حيث انصبت التوصيات عليها ، و في الأخير قمنا بتقديم آفاقا للدراسة و هي عبارة عن مواضيع للبحث يمكن أن تكون كإشكاليات لمواضيع بحث قادمة .

1. نتائج الدراسة النظرية

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى الاستنتاجات التالية :

- إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة إدارية متكاملة المداخل هدفها تحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي من خلال تبنيها أنظمة إدارة الجودة و اعتمادها على العمل الجماعي في تحسين العمليات والمخرجات و بالتالي فهي تهتم بتكوين ثقافة عميقة للجودة تتشكل محاورها من النظم الفنية و الاجتماعية والعمليات الإدارية .

- قبل إدخال منهجية إدارة الجودة الشاملة ووضعها موضع التطبيق يحتاج الأمر إلى زرع القناعة بها لدى جميع من يعمل في المؤسسة ، فالقبول دون الاقتناع لا يجدي لأن القناعة تعزز من الثقة بهذا الأسلوب و هذا ما يسهل عملية تطبيقها و الالتزام بها من خلال كل العاملين في المؤسسة .

- إن الحصول على مواصفة الإيزو 9000 إصدار 2000 يشكل نقطة الانطلاق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها تمثل مجموعة من العناصر التنظيمية لتوطين نظام الجودة بالمؤسسة .

- إن تغيير مجموعة المبادئ و القيم و المعتقدات السائدة بين أعضاء المؤسسة و توحيدها من خلال ثقافة جديدة يلعب دورا بارزا في تشكيل و توحيد الأنماط السلوكية داخلها بما يخدم أهداف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة و يضمن نجاح تطبيقها .

- يعتبر تطبيق أنظمة الإيزو في المؤسسة كمرحلة لتهيئة المناخ التنظيمي من خلال نشر ثقافة الجودة من أجل التأهيل لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة .

2. نتائج الدراسة الميدانية

حاولنا من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية التعرف على مدى تهيئة المناخ التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة من خلال بناء ثقافة جديدة لتقبل الأساليب الإدارية الحديثة و بالأخص أسلوب إدارة الجودة الشاملة و على ضوء نتائج تقويم هذه الدراسة يمكن استخلاص النتائج التالية :

- إن لمؤسسة VITA JUS تجربة في مجال إدارة الجودة نظرا لحصولها على شهادة الجودة العالمية للمواصفات القياسية (الإيزو 9000 / 2000) ، حيث يمكن اعتبارها انطلاقة أو خطوة جيدة لتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

- هناك وعي و إدراك لدى معظم أفراد المؤسسة محل الدراسة لمفهوم نظام الجودة كما يعتبرون نجاح تطبيقه يستلزم تضافر جهود الجميع .

- طبيعة العمل في المؤسسة جماعية في جو يسوده التعاون و تحمل المسؤولية و عليه فهو مناخ مناسب لنشر ثقافة الجودة و بالتالي التطبيق التدريجي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة .

- بينت الدراسة الميدانية الموقف الايجابي لأفراد المؤسسة تجاه ثقافة الجودة و هذا محفز لاستيعاب مدخل إدارة الجودة الشاملة .

- التدريب في المؤسسة محل الدراسة ضعيف جدا حيث وجدنا أن أغلبية أفراد المؤسسة لم يتلقوا أي دورات تدريبية في مجال الجودة خاصة العمال ، و هذا ما لا يتوافق و متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

- أوضحت الدراسة أن هذه المؤسسة لها سياسة تحفيزية تقليدية ، فهي مازالت تؤمن بأنه يتم دفع العاملين لكي يعملوا كما أن العاملين يعملون لكي يقبضوا، مع إهمالها للتقديرات (الحوافز المعنوية) و عدم إدراجها ضمن اهتماماتها ، و هذا لا يتلاءم و متطلبات إدارة الجودة الشاملة لأن هذه السياسة إذا لم يصحبها تقديرات و تشجيعات مع مرور الوقت تصبح بدون معنى .

- تسعى المؤسسة جادة ضمن إستراتيجيتها المستقبلية لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال جملة الإجراءات التي اتخذتها في هذا الصدد أهمها التحضير للدخول في برنامج تبني نظام الإيزو 22000 الخاص بسلامة الغذاء .

3. التوصيات و الاقتراحات

بناء على النتائج المتحصل عليها ارتأينا تقديم للمؤسسة مجموعة من الاقتراحات التالية :

- يتعين على إدارة المؤسسة أن تبدأ بالتمهيد لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال غرس ثقافة تنظيمية تتناسب و متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، و لن يتأتى هذا إلا إذا قامت بتشجيع كافة العاملين بالمستويات الإدارية و التنفيذية على طرح أفكارهم و مقترحاتهم و التي تعمل على التحسين المستمر للأداء من جميع الجوانب .

- النجاح في تبني نظام إدارة الجودة و العمل به و الحصول على الشهادة مرتبط بمدى صرامة السياسات المتبعة و الإجراءات المتخذة لتوعية أفراد المؤسسة بأهمية إدارة الجودة الشاملة في تطور المؤسسة و تقدمها .

- يجب على الإدارة أن تقوم بوضع سياسة سليمة للتدريب تقوم على أساس دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية مع التأكيد على تدريب العاملين في المستويات المختلفة داخل المؤسسة ، و الاهتمام بالتدريب على الجودة و بصفة خاصة في الميدان ، لأن المجهودات المبذولة في هذا الإطار غير كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- يجب على المؤسسة أن تعمل على تنمية و تقييم مجهودات البحث و التطوير ، وذلك في إطار عمل ثقافي داخلي يشمل جميع فروع المؤسسة ، مع تشجيع الأفراد داخل هذه الأقسام على تقديم اقتراحاتهم و التي تقود إلى الابتكار و التجديد .

- تكثيف حملات التوعية و التحسيس بأهمية العمل و التعاون بأسلوب الفريق الواحد ، لأن ذلك يساعد على تبادل الخبرات و التجارب و بذلك الرفع من مستوى الإنتاج و سهولة أداء المهام .

- القيام بندوات و ملتقيات و أيام دراسية من طرف المؤسسة لتحسيس العمال بمدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة و ادخال ثقافة التغيير و ثقافة الجودة في أذهانهم .

- استخدام الحوافز الايجابية كعامل أساسي لتحسين الأداء الإداري و بصفة خاصة الحوافز المعنوية فالتقدير أو الاعترافات المعنوية تعتبر أكثر الطرق التي يمكن التحكم فيها بخلاف الأجور والترقيات التي يصعب التحكم فيها .

4. آفاق البحث

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لمن يريد أن يكمل البحث في هذا الميدان و هي :

- أثر ثقافة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية .
- دور التدريب و التحفيز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- متطلبات تهيئة ثقافة المؤسسة لتبني إدارة الجودة الشاملة .

و في الختام نرجو أن نكون قد قدمنا رؤية شاملة و واضحة حول أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 و ثقافة الجودة الشاملة و نأمل أن نكون وفقنا في اختيار الموضوع و أن نكون قد ألمنا بجوانبه العلمية في دراسته و عرضه بالشكل الذي يخدم علم الاقتصاد بشكل عام و علم إدارة الأعمال بشكل خاص ، كما نرجو أن نكون قد ساهمنا و لو مساهمة بسيطة في تقديم قيمة مضافة و عمق أكثر في دراسة مدى أهمية أنظمة الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة ، كما أننا لا ندعي كمالاتنا و لا قصورا في جهدنا غير أننا نأمل أن نكون قد وفقنا في جمع هذا الموضوع و إسقاطه على الواقع و أن تكون خاتمتنا انطلاقة بحوث أخرى .

قائمة المراجع

1. أحمد محمد غنيم ، تخطيط ومراقبة الإنتاج والعمليات ، مدخل التحليل الكمي ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، (2006).
2. فريد عبد الفتاح زين الدين ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب ، القاهرة ، دون طبعة ، (1996) .
3. قويدر عياش ، التسيير بالجودة الشاملة أداة لتحسين القدرة التنافسية ، الملتقى الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي ، الفندق الأوراسي ، الجزائر (28- 30 جوان 2003) .
4. محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات - دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى عمان ، (2004) .
5. الدرادكة مأمون ، طارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، عمان ، (2002) .
6. قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الملتقى الدولي الأول كمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة الشلف (17- 18 أبريل 2006) .
7. مريم مالك ، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء المؤسسة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، (2005 - 2006) .

8. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات على القطاع الصحي ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الطبعة الأولى ، الرياض ، (1997) .
9. صلاح محمد عبد الباقي ، قضايا إدارية معاصرة ، الدار الجامعية ، دون طبعة ، الإسكندرية (2001) .
10. يوسف حجيم الطائي ، محمد فوزي العبادي ، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، (2008) .
11. صلاح عباس هادي ، إدارة الجودة الشاملة ، مدخل نحو أداء منظمي متميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، (08-09 مارس 2005) .
12. كمال حمدي أبو الخير ، التنظيم وإدارة الجودة الشاملة المتواصلة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة دون طبعة ، (1997) .
13. عبد الكريم محسن ، صباح مجيد النجار ، إدارة الإنتاج و العمليات ، دار وائل للطباعة و النشر الطبعة الأولى ، عمان ، 2004 ، ص456.
14. رضا صاحب أو حمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي ، الإدارة لمحات معاصرة ، الوراق للنشر و التوزيع ، دون طبعة ، عمان ، (2006) .
15. ريتشارد ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، مكتبة جرير ، الطبعة الأولى ، القاهرة (1999) .
16. فريد عبد الفتاح زين الدين ، تخطيط ومراقبة الإنتاج ، مدخل إدارة الجودة الشاملة ، دار الكتب القاهرة ، دون طبعة ، (1997) .
17. محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع دون طبعة ، عمان ، (2005) .

18. موسى اللوزي ، إدارة الجودة الشاملة ، المؤتمر العربي الخامس في الإدارة ، الإبداع والتجديد المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، (27-29 نوفمبر 2004) .
19. عبد الفتاح محمد سليمان ، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، ايتراك للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، (2001) .
20. نظمي نصر الله ، الإيزو 9000 إصدار عام 2000 خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية ، سلسلة إصدارات اتحاد الصناعات المصرية ، الشركة العربية للنشر و التوزيع دون طبعة القاهرة ، (1995) .
21. موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى عمان ، (2000) .
22. خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان (2005) .
23. Neuville.Jean-Phillipe , « La qualité en question » , Revue Française de Gestion , N°108,(Mars-Avril-Mai 1996) .
24. حامد عبد الله الشقاف ، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة <http://mmsex.com/m3fiels/JWDA1.htm> , (02/12/2007 à 12.39)
25. عبد العزيز جميل مخيمر ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، ندوات و مؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، دون طبعة ، القاهرة ، (2000) .
- 26- عياش قويدر ، مدخل إدارة الجودة الشاملة ، كمدد للأداء المتميز في المنظمات ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، (08-09 مارس 2005) .
27. Brilman Jean , Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance , Edition Organisation , Paris , (2004) .

28. جوزيف كيلادا ، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ ، دون طبعة ، الرياض ، (2004) .
29. ايمان عبد العزيز النسوان ،(تطوير نظام الجودة في البرامج التدريبية و التعليمية) ، مجلة التدريب و التقنية ، العدد 97 ، الرياض ، (فبراير 2007) .
30. عمر وصفي عقيلي ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر الطبعة الأولى ، عمان ، (2001) .
31. Claude Yves Bernard , Le Management par la Qualité Ttotale , L'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles , Edition Afnor , Paris ,(2000) .
- 32 . Wayne .H. Brunetti , Les sept clés du progrès de l'entreprise , Edition Dunod , Paris , (1996) .
33. شاكِر جار الله الخثالي ،(إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية) ، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة ، مسقط العدد 106 ، (سبتمبر 2006) .
34. مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حجيم الطائي ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، (2004) .
35. سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، دون طبعة ، الإسكندرية ، (2002) .
36. جاسم مجيد، الإدارة الحديثة في التسويق ، الوقت – الجودة ، مؤسسة شباب الجامعة ، دون طبعة الإسكندرية ، (2004) .
37. محمد بن شايب ، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، (2003 - 2004) .

38. منصور علي أحمد البطاني ، عبد الله عبد الله السنقي ، (مدى إدراك القيادات الإدارية في البنوك التجارية لمفهوم و أهمية إدارة الجودة الشاملة)، مجلة الإداري ، العدد 101 ، معهد الإدارة العامة مسقط ، (يونيو 2005) .
39. عبد الرحمان توفيق ، المناهج التدريبية المتكاملة ، منهج إدارة الجودة الشاملة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيميك ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، (2004) .
40. محمد توفيق ماضي ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، دون طبعة ، القاهرة ، (2002) .
41. جابلوتسكي جوزيف ، ترجمة النعماني عبد الفتاح ، إدارة الجودة الشاملة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، دون طبعة ، القاهرة ، (1996) .
42. صالح ناصر عليما ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، (2004) .
43. سعيد ياسين عامر علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وابديسرقيس للاستشارات و التطوير الإداري ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، (1998) .
44. مهدي صالح السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي و الخدمي ، دار جرير للنشر و التوزيع ، دون طبعة ، عمان ، (2007) .
45. عمر محمد إسماعيل ، أساسيات الجودة في الإنتاج ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ، دون طبعة ، القاهرة ، (2000) .
46. مأمون السلطي ، سهيلا الياس ، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 ، دار الفكر للطباعة الأولى ، دمشق ، (1999) .

47. Guy Landoyer , La certification ISO 9000 , un moteur pour la qualité
Edition D'organisation , Paris , (2000) .

48. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 ، بدون دار نشر ، دون طبعة الإسكندرية ، (2005) .

49. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 ، مكتبة الاشعاع الفنية ، دون طبعة ، القاهرة ، (2000) .

50. Michel Weill , Le Management de la Qualité , Editin La Découvert
Paris , (2001).

51. رشاد مهدي الهاشم ، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO 9000
<http://www.almactapaper.com>. 19/11/2007 à 11 :33

52. أبو ماجد ، بحث كامل عن إدارة الجودة و منظمة المعايير الدولية ،
[http :www.arabic.ws/vb/showthread](http://www.arabic.ws/vb/showthread) :19/11/2007 à 11 :05

53. James Lamprecht , ISO 9001 :Commentaires et Conseils Pratiques , Afnor
Paris ,(2001) .

54. هيثم القيم ، نظام إدارة الجودة، شهادة الإيزو و أثره على الأداء الاقتصادي ، الحوار المتمدن ،
العدد 2104 <http://www.regar.com> , (2007/11/19 à 10:55)

55. توفيق محمد عبد المحسن ، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات ، مدخل إدارة الجودة الشاملة ، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، (1996) .

56. حميد عبد النبي الطائي ، رضا صاحب آل علي ، سنان كاظم الموسوي ، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، الوراق للنشر و التوزيع ، دون طبعة ، عمان ، (2005) .

57. يحي برويقات عبد الكريم ، توطين أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 في المؤسسات الاقتصادية
الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، (03-04 ماي 2005) .

58. Henri Mitonneau , ISO 9000 Version 2000 , DUNOD ,2^{ème} Edition , Paris
(2004) .

59. أحمد سيد مصطفى ، دليل المدير العربي إلى سلسلة ISO9000 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، دون طبعة ، القاهرة ، (1997) .

60. مأمون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، دار صفاء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى ، عمان ، (2006) .

61. ابيديجي بوداند باديرو ، الدليل الصناعي إلى الايزو 9000 ، دار الفجر للنشر و التوزيع الطبعة الأولى ، عمان ، (1997) .

62. محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO 14000 ISO 9000 ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، (2002) .

63. محمد حسن رياض ، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، دون طبعة ، القاهرة ، (بدون سنة النشر) .

64. حسين عبد العال محمد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية الايزو ، دار الفكر الجامعي ، دون طبعة ، الإسكندرية ، (2006) .

65. بومدين يوسف ، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسة الاقتصادية أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، (2006) .

66. بن عيشاوي أحمد ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإدارية للمنظمات ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، (08-09 مارس 2005) .

67. جاسم مجيد ، دراسات في الإدارة و الإيزو ، مؤسسة شباب الجامعة ، دون طبعة ، الإسكندرية (2002) .

68. سملاي يحضية ، إدارة الجودة الشاملة مدخل تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد جامعة ورقلة ، (22- 23 أفريل 2003) .

69. Monin Jean - Michel la certification qualité dans les services outil : de performance et d'orientation client , AFNOR , PARIS , (2001) .

70. علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو ، دار غريب للطباعة و النشر دون طبعة ، الإسكندرية ، (1995).

71. فرانكلين أوهارا ، دليل ISO 9000 للمطابقة و الحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية الدار العربية للعلوم ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، (1999) .

72. Gratacap Anne , Medan Pierre , Management de la production -concept methodes ,cas -, Dunod , Paris ,(2001) .

73. François caby et autres , La qualité au XXI siècle vers le Management de la confiance , Economica , Paris,(2002) .

74. زواق عبد العزيز ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، (2003- 2004) .

75. قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 2000/9001 ، دار الثقافة الطبعة الأولى ، عمان ، (2005) .

76. Eric Delavallée , La culture d'entreprise , pour manager autrement Edition d'Organisation , Paris , (2002) .

77. عبد الناصر محمد علي حمودة ، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، دون طبعة ، القاهرة ، (2005) .

78. محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى عمان (2003) .

79. Chantal Bussenault et Martine Pretet , Economie et gestion de l'entreprise 2^{ème} Edition , Vuibert , Paris , (1998) .

80. بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة ، رسالة دكتوراه ، علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية و الآداب ، جامعة الجزائر ، (2004-2005) .

81. Pierre Monin , Eric Delavallée , Le manager à l'écoute du sociologue Edition Organisation , Paris, (2000) .

82. أحمد ماهر ، التنظيم ، الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية ، الدار الجامعية دون طبعة ، الإسكندرية ، (2005) .

83. محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، دون طبعة ، الإسكندرية ، (2006) .

84. أحمد بن فرحات ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي ، مذكرة ماجستير ، إدارة الأعمال ، جامعة نايف العربية ، www.neuss.edu.sa/ ، (2007) .

85. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، الطبعة الثانية عمان (2004) .

86. رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، دون طبعة ، القاهرة ، (2005) .

87. مليكة حنيش ، الثقافة التنظيمية و التسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة ، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية والآداب ، جامعة البليدة ، (2006-2007) .

88. شتاتحة عائشة ، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المؤسسة ، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر (2006-2007) .

89. صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر الطبعة الأولى ، عمان ، (2007) .

90. Katsuya Hosotani , Les 20 lois de la qualité , DUNOD , Paris , (1994) .

91. حسين رحيم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة ، دار الحامد ، الطبعة الأولى ، عمان ، (2006) .

92. عبد الله البريدي ، (دور القادة في صناعة الثقافة في منظماتنا العربية) ، مجلة التدريب و التقنية العدد 81 ، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني ، الرياض ، (أكتوبر 2005) .

93. عدمان مريزق ، (دور إدارة الجودة الشاملة في تغيير ثقافة الجودة على مستوى المؤسسة الاقتصادية) ، مجلة الآفاق ، العدد 06 ، جامعة البليدة ، (أفريل 2006) .

94. ماجدة العطية ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان (2003) .

95. عبد الرحمان توفيق ، الجودة الشاملة ، الدليل المتكامل للمفاهيم و الأدوات ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، دون طبعة ، القاهرة ، (2003) .

96. فيليب أتكينسون ، إدارة الجودة الشاملة ، التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، الجزء الأول ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، دون طبعة الجيزة (1996) .

97. موسى اللوزي ، التنظيم و إجراءات العمل ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، (2002) .

98. علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري ، التدريب و أثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، (2006-2007)

99. محمد الصيرفي ، إدارة الجودة الشاملة ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى الإسكندرية ، (2006) .

100. سملاني يحضية ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مدخل الجودة و المعرفة ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، (2003-2004) .

101. جاسم بن فيحان الدوسري ، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف العربية ، www.neuss.edu.sa ، (2007) .

102. منى مؤتمن عماد الدين ، آفاق تطوير الإدارة و القيادة التربوية في البلاد العربية ، مركز الكتاب الأكاديمي ، الطبعة الأولى ، عمان ، (2006) .

103. فؤاد زكرياء ، ضبط الجودة و حماية المستهلك ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، دون طبعة عمان ، (2005) .

104. Bernard Froman et Christophe Gourdon , Dictionnaire de la quallité Afnor Paris , (2003) .

105. قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، مفاهيم و عمليات و تطبيقات دار الشروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، (2006) .

106- حسن عارف ، ثقافة الجودة

<http://www.kau.edu.sa/tqm/hiedu5> (2008/03/02,12 :11)

107. مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى الإسكندرية ، (2008) .

108. درارني ناصر ، (أهمية مراجعة الجودة في تشخيص أنظمة المؤسسة) ، مجلة الآفاق ، العدد 06 جامعة البلدية ، (أفريل 2006) .

109. قتيبة صبحي أحمد الخير ، إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز و النجاح "رؤى مستقبلية" ، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، (08-09 مارس 2005) .

110 . أحمد ماهر ، تطوير المنظمات ، الدليل العملي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير الدار الجامعية ، دون طبعة ، القاهرة ، (2007) .

111. سليمة سلام ، ثقافة المؤسسة و التغيير ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر ، (2003-2004) .

112. أسامة داود ، دور الإدارة العليا في بناء ثقافة الجودة الشاملة

<http://oqad.maktoubblog.com> (20/03/2008 / 12 :22)

113. Gratacap Anne , la gestion de production , Dunod , Paris , (1999) .

114. فريد عبد الفتاح زين الدين ، فن الإدارة اليابانية ، حلقات الجودة المفهوم و التطبيق ، دار الكتب ، دون طبعة ، القاهرة ، (1997) .

115. محفوظ أحمد جودة ، تحديد احتياجات التدريب و أثره في إدارة الجودة الشاملة ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، (2000-2001) .

116. Charron Jean Luc , Separi Sabine , Organisation et gestion de l'entreprise manuel et application , 2^{ème} édition , Dunod , Paris ,(2001) .

117. Pierre Socou , Frédéric Lucas , Au coeur du changement , Dunod , Paris (1995) .

118. Detrie Philippe ,Conduire un démarche qualité , 4^{ème} édition , Edition D'organisation , Paris , (2003) .

119. آيت عبد العزيز كهينة ،أهمية تسيير الجودة الشاملة و شروط نجاحه في المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، (2006/2005) .

120. Aktouf Omar ,(Mobilisation des personnes , management et culture d'entreprise) , Revue Gestion et Entreprise N° 04 ,(Juillet ,1998) .

121. Bernard Averous , Daniel Averous , Mèsurer et Manager La qualité de service , La méthode CYQ , INSEP Editions , Paris , (1998) .

122. الموقع الالكتروني للمؤسسة ، WWW.VITAJUS.COM .

123. 2^{ème} Assises Nationales de la Qualité , République Algérienne Démocratique et Populaire, Ministère de L'industrie , (2004) .

124. Guide de la qualité,du contrôle de la qualité et de la normalisation , Edition GAL , Alger ,(2004) .

125. يوسفى سمية ، حوالي 300 مؤسسة حاصلة على شهادة خاصة بالنوعية ، يومية الخبر (2007/06/27) .

126. فادية عمر الجولاني ، تصميم البحوث الاجتماعية و تنفيذها ، المطبعة المصرية ، دون طبعة الإسكندرية ، (2006) .

127. أحمد حسين الرفاعي ، مناهج البحث العلمي ، تطبيقات إدارية و اقتصادية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الخامسة ، عمان ، (2007) .

LISTE DU QUESTIONNAIRE POUR LES CADRE

Ce questionnaire concerne l'étude effectuée dans le cadre de la préparation du mémoire du Magister sous le titre : rôle du système de management de la qualité ISO 9000 Dans l'instauration de la culture de la qualité totale avec étude de cas de l'entreprise « **VITA JUS** ».

Le but de cette étude est la connaissance jusqu'à quel prolongement votre entreprise a pu bénéficier du certificat **ISO** dans l'instauration de la culture de la qualité et quelles sont les procédures prises par vous, afin de réussir l'opération en plus de connaître si votre entreprise à une vue stratégique afin d'appliquer l'introduction de management de la qualité totale après son obtention du certificat **ISO 9001**.

Pour cela nous avons besoin de votre aide et nous vous présentons, « cadres » en vous demandent de remplir ce questionnaire en mettant (/) dans la case qui exprime votre avis pour répondre aux questions ci-jointes.

Pour vous informer que toutes les données déclarées seront utilisées seulement pour des convenances du mémoire scientifique.

Veillez, recevoir notre profond respect et je vous remercie d'avance pour votre aide.

-Renseignements Personnel :

1- l'Age :

Moins de 20 ans De 21 – 40 ans De 41 – 60 ans Plus de 60 ans

2- Niveau scolaire :

Moins de secondaire Secondaire Universitaire et plus

3- Années d'expérience :

Moins de 2 ans de 2- 4 ans de 4- 6 ans plus de 6 ans.

Première Chapitre : Avis des enquêtés à l'égard l'importance du système de la qualité ISO 9000 dans l'entreprise.

1/ est- ce que le système ISO vous convient :

- Coordination avec des normes spécifiés.
- Pouvoir du producteur à satisfaire les besoins de concumateur actuel et à l'avenir.
- Producteur sans défaut et la bonne performance dès la première fois.
- Contrôle et la consultation continus du produit final .
- Autres.....

2/ A votre avis est- ce que le refuge de votre entreprise au système ISO reflète :

- Son avidité de l'évolution de la qualité
- Introduction du changement dans l'entreprise.
- Instaurer la culture de la qualité.
- Autres.....

3/ Quel- est le but de l'application du système ISO pour vous :

- Réduire les charges et augmentation des bénéfices.
- Augmentation du pouvoir de concurrence de l'entreprise , le favoritisme et la distinction sur les concurrents .
- Diminuer les requetes des clients et développer les confiance du produit et d'entreprise
- Assurer l'amélioration continue et globale dans tout les secteurs et les niveaux ce l'entreprise.
- Elever l'esprit moral des travailleurs et augmenter leurs fidélités et confiances .
- Autres.....

4/ est- ce que l'application du système ISO est la responsabilité du :

- Cadre seul
- Agent maîtrise seul
- Technicien des différents services seul
- Expert spécialiste et conseiller seul
- Tout les personnes de l'entreprise et à tout les niveaux.

deuxième chapitre : Avis des enquêtés à l'égard la relation entre le système ISO et la culture de la qualité.

5/ à votre avis , la qualité est :

- Une technique seulement
- Une culture seulement
- Une technique et Une culture
- Autre :(lesquels ?)

6/ est- ce que y'a une politique claire et officielle de la qualité dans l'entreprise connus par tous.

Oui Non

_ Si oui , qui – la construit ?

- Les cardes supérieurs
- Les cadres
- Tous les employés
- Coté externe (déterminez – le)

7/ est- ce que le travail caractérise dans l'entreprise est comme .

Travail en groupe travail individuel travail individuel et en groupe

8/ recyclage ou perfectionnement dans l'entreprise spécifié pour :

Cadres employés d'exécution Tout les personnes de l'entreprise aucun recyclage tout.

9/ quel - est le nombre de cycle de recyclage ou perfectionnement qu'en vous participez pendant votre carrière professionnelle dans le cadre du management de la qualité totale :

aucun cycle un seul cycle deux cycles trois cycles plus de trois cycles

10/est- ce que l'entreprise prend en charge l'amélioration continue de son système de la qualité suivie :

Toujours pendant quelque temps rare jamais

11/ Est – ce qu'il des encouragements pour développer la culture de la qualité

Oui non

- Si oui ,les quel ?
- Si non , pourquoi ?

Troisième chapitre : opinion et avis des enquêtés à l'égard la culture de la qualité totale

12/ le niveau de la qualité liée avec le prolongement et l'acceptation de l'administration de l'entreprise de la responsabilité libre de la qualité.

Très favorable favorable sans avis défavorable défavorable absolument

13/ est- ce que l'administration travaille sur l'encouragement des groupes de travailleurs sur la base d'épanouissement et le respect échangé.

Très favorable favorable sans avis défavorable défavorable absolument

14/ est ce que les responsables s'enchargent avec la révision et le contrôle de l'avancement associé vers la culture de la qualité totale dans l'entreprise.

Très favorable favorable sans avis défavorable défavorable absolument

15/ les travailleurs se sentes de l'importance du travail qu'ils ont assumé dans l'entreprise et ils ont le droit de participer à l'amélioration continue de la performance

Très favorable favorable sans avis défavorable défavorable absolument

16/ quelle-est votre opinion sur la culture de la qualité totale dans l'entreprise :

.....

quatrième chapitre : la vue stratégique de l'administration de l'entreprise envers la management de la qualité totale.

17/ a votre avis est ce que l'administration de l'entreprise a le désir dans l'avenir de l'application l'introduction du management de la qualité totale :

Oui non

18/ si la réponse est non - quelles sont les contraintes rencontrées :

- La situation financière difficile de l'entreprise.
- La difficulté de définir les besoins et désirs des clients avec précision.
- Le niveau scolaire faible des personnes.
- La diligence de la management de la qualité totale.
- Satisfaction du certificat ISO pour le but de l'exportation et la rencontre de la concurrence.
- Autres.....

19/ si la réponse est oui - quelle sont les procédures prises par vous à cause de cela :

.....

20/à votre avis jusqu 'au où votre entreprise a pu réussir dans l'application du système ISO :

Très réussie réussie apparemment manquée manquée parfaitement.

21/ à votre avis , il suffit d'appliquer le système ISO pour dire que l'entreprise a une culture de la qualité

.....

الاستمارة الخاصة بالإطارات

يتعلق هذا الاستبيان بدراسة تم القيام بها في إطار التحضير لمذكرة الماجستير تحت عنوان
دور أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة مع دراسة حالة مؤسسة
" Vita jus "

و تهدف هذه الدراسة لمعرفة إلى أي مدى استطاعت مؤسساتكم الاستفادة من شهادة الإيزو " ISO "
في إرساء ثقافة الجودة وما هي الإجراءات التي اتخذتها من أجل نجاح هذه العملية بالإضافة إلى محاولة
التعرف إذا كانت لمؤسساتكم نظرة إستراتيجية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بعد حصولها على
شهادة الإيزو ISO 9001 .

وفي سبيل تحقيق ذلك نحتاج لمساعدتكم ونقدم إلى سيادتكم " إطارات " بطلب ملئ هذا الاستبيان بوضع
علامة (/) في الموقع الذي يعبر عن رأيكم للإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة علما أن كافة
البيانات التي سيتم الإدلاء بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام ولكم جزيل الشكر مسبقا لتعاونكم معنا.

البيانات الشخصية :

1 - السن :

أقل من 20 سنة من 21 - 40 سنة من 41 - 60 سنة أكثر من 60 سنة

2 - المستوى التعليمي :

أقل من ثانوي ثانوي جامعي فما فوق

3 - سنوات الخبرة :

أقل من سنتين من 2 - 4 سنوات من 4 - 6 سنوات أكثر من 6 سنوات

المحور الأول : رأى المبحوث فى أهمية أنظمة الجودة الإيزو 9000 فى المؤسسة

1/ هل تعنى أنظمة الإيزو بالنسبة إليك :

- التوافق مع المواصفات المحددة
- قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلك الحالية و المستقبلية
- منتج بلا عيوب و الأداء السليم من أول مرة
- المراقبة و الفحص المستمر للمنتج النهائي
- أخرى

2/ حسب رأيكم هل لجوء مؤسستكم لأنظمة الإيزو يعكس :

- حرصها على تطوير الجودة
- إدخال التغيير فى المؤسسة
- إرساء ثقافة الجودة
- أخرى

3/ ما الهدف من تطبيق أنظمة الإيزو بالنسبة إليكم :

- خفض التكاليف و زيادة الربحية
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة و التفوق و التميز على المنافسين
- تقليص شكاوي الزبائن و تنمية ثقتهم بالمنتج و المؤسسة
- ضمان التحسين المستمر و الشامل لكل قطاعات و مستويات المؤسسة
- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين و زيادة ولائهم و ثقتهم
- أخرى

4/ هل تطبيق أنظمة الإيزو هو مسؤولية

- الإطار فقط
- أعوان التحكم فقط
- التنفيذيون فى مختلف المجالات فقط
- الخبراء المختصون و الاستشاريون فقط
- جميع أفراد المؤسسة فى كل المستويات

15/ يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به في المؤسسة و لهم حق المشاركة في التحسين المستمر للأداء

موفق جدا موفق بدون رأي غير موافق غير موافق على الإطلاق

16/ ما هو تعليقكم على ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة

.....
.....

المحور الرابع : النظرة الإستراتيجية لإدارة المؤسسة تجاه إدارة الجودة الشاملة

17/ حسب رأيكم هل يوجد لإدارة المؤسسة رغبة مستقبلية في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة

نعم لا

18/ إذا كان الجواب لا ، ماهي العقبات التي تعترضها هل هي :

- الحالة المالية الصعبة للمؤسسة
- صعوبة تحديد حاجيات و رغبات الزبائن بدقة
- المستوى التعليمي المتدني للأفراد
- عدم الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة
- الاستكفاء بشهادة الإيزو لغرض التصدير و مواجهة المنافسة
- أخرى

19/ إذا كان الجواب نعم ، ماهي الإجراءات التي اتخذتها من أجل ذلك :

.....
.....

21/ حسب رأيكم إلى أي مدى استطاعت مؤسستكم النجاح في تطبيق نظام الإيزو

ناجحة جدا ناجحة نوعا ما فاشلة فاشلة تماما

21/ حسب رأيكم يكفي تطبيق نظام ISO حتى نقول أن المؤسسة متبينة ثقافة الجودة

.....
.....
.....

الاستمارة الخاصة بالعمال

يتعلق هذا الاستبيان بدراسة تم القيام بها في إطار التحضير لمذكرة الماجستير تحت عنوان
دور أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة مع دراسة حالة مؤسسة
" Vita jus "

و تهدف هذه الدراسة لمعرفة إلى أي مدى استطاعت مؤسساتكم الاستفادة من شهادة الأيزو " ISO "
في إرساء ثقافة الجودة وما هي الإجراءات التي اتخذتها من أجل نجاح هذه العملية بالإضافة إلى محاولة
التعرف إذا كانت لمؤسساتكم نظرة إستراتيجية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بعد حصولها على
شهادة الأيزو ISO 9001 .

وفي سبيل تحقيق ذلك نحتاج لمساعدتكم ونقدم إلى سيادتكم " إيطارات ، عمال " بطلب ملئ هذا الاستبيان
بوضع علامة (/) في الموقع الذي يعبر عن رأيكم للإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة علما أن كافة
البيانات التي سيتم الإدلاء بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام ولكم جزيل الشكر مسبقا لتعاونكم معنا.

البيانات الشخصية :

1 - السن :

أقل من 20 سنة من 21 - 40 سنة من 41 - 60 سنة أكثر من 60 سنة

2 - المستوى التعليمي :

أقل من ثانوي ثانوي جامعي فما فوق .

3 - المستوى الوظيفي :

عون تحكم عون تنفيذ .

4 - سنوات الخبرة :

أقل من سنتين من 2 - 4 سنوات من 4 - 6 سنوات أكثر من 6 سنوات

المحور الأول : رأي المبحوث في أهمية نظام الجودة الشاملة في المؤسسة

1/ هل يعني نظام الجودة بالنسبة إليك :

- التطابق مع المواصفات المحددة
- قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلك الحالية و المستقبلية
- منتج بلا عيوب و الأداء السليم من أول مرة
- المراقبة و الفحص المستمر للمنتج النهائي
- أخرى

2/ هل تطبيق نظام الجودة في المؤسسة يؤدي إلى :

- خفض التكاليف و زيادة الربحية
- تقليص شكاوي الزبائن و تنمية ثقتهم بالمنتوج و المؤسسة
- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين و زيادة ولائهم و ثقتهم
- أخرى

3/ هل تطبيق نظام الجودة هو مسؤولية

- الإطار فقط
- العمال فقط
- الخبراء المختصون و الاستشاريون فقط
- جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات

المحور الثاني : رأي و موقف المبحوث من ثقافة الجودة الشاملة

4/ هل يتصف العمل في مؤسستكم بأنه :

عمل جماعي عمل فردي عمل فردي و جماعي

5/ هل يناقش المسؤول المباشر معكم مشاكل العمل

دائماً في معظم الأحيان نادراً أبداً

6/ هل يأخذ المسؤول المباشر آرائكم و اقتراحاتكم بعين الاعتبار

دائماً في معظم الأحيان نادراً أبداً

7 / هل يسمح لك بأداء عملك بأسلوبك المفضل

دائماً في معظم الأحيان نادراً أبداً

8 / هل استفدت من التكوين خلال مسارك الوظيفي

نعم لا

9 / ما عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها

لم التحق بأي دورة دورة واحدة دورتين ثلاث دورات أكثر من ثلاث دورات

10 / ما هي مجالات التكوين في المؤسسة

- التكوين على الجودة و أدواتها

- التكوين خارج الجودة

- أخرى

11 / هل تلتزم بالتعليمات و الأوامر التي تضعها الإدارة في مجال الجودة

دائماً في معظم الأحيان نادراً أبداً

12 / ما رأيك في هذه التعليمات

مفهومة جداً مفهومة بدون رأي غير مفهومة غير مفهومة على الإطلاق

13 / يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به في المؤسسة و لهم حق المشاركة في التحسين المستمر للأداء

موفق جداً موفق بدون رأي غير موفق غير موفق على الإطلاق

14 / ما هو موقفك من السياسة العامة المتبعة في المؤسسة تجاه الجودة الشاملة

موافق جداً موفق بدون رأي غير موفق غير موفق على الإطلاق

15 / هل تقدم الإدارة حوافز لتطوير الجودة

نعم لا

- إذا كان نعم ، ماهي نوعية الحوافز المقدمة

مادية معنوية

16 / هل يتم إعلامكم بالتغييرات التي تحدث في المؤسسة

دائماً في معظم الأحيان نادراً أبداً

الملحق رقم 06

Annexe N°06 : Tableau de Distribution de X²

χ^2_{100}	χ^2_{050}	χ^2_{025}	χ^2_{010}	χ^2_{005}	df
2.70554	3.84146	5.02389	6.63490	7.87944	1
4.60517	5.99147	7.37776	9.21034	10.5966	2
6.25139	7.81473	9.34840	11.3449	12.8381	3
7.77944	9.48773	11.1433	13.2767	14.8602	4
9.23635	11.0705	12.8325	15.0863	16.7496	5
10.6446	12.5916	14.4494	16.8119	18.5476	6
12.0170	14.0671	16.0128	18.4753	20.2777	7
13.3616	15.5073	17.5346	20.0902	21.9550	8
14.6837	16.9190	19.0228	21.6660	23.5893	9
15.9871	18.3070	20.4831	23.2093	25.1882	10
17.2750	19.6751	21.9200	24.7250	26.7569	11
18.5494	21.0261	23.3367	26.2170	28.2995	12
19.8119	22.3621	24.7356	27.6883	29.8194	13
21.0642	23.6848	26.1190	29.1413	31.3193	14
22.3072	24.9958	27.4884	30.5779	32.8013	15
23.5418	26.2962	28.8485	31.9999	34.2672	16
24.7690	27.8571	30.1910	33.4087	35.7185	17
25.9894	28.8693	31.5264	34.8053	37.1564	18
27.2036	30.1435	32.8523	36.1908	38.5822	19
28.4120	31.4104	34.1696	37.5662	39.9968	20
29.6151	32.6705	35.4789	38.9321	41.4010	21
30.8133	33.9244	36.7807	40.2894	42.7956	22
32.0069	35.1725	38.0757	41.6384	44.1813	23
33.1963	36.4151	39.3641	42.9798	45.5585	24
34.3816	37.6525	40.6465	44.3141	46.9278	25
35.5631	38.8852	41.9232	45.6417	48.2899	26
36.7412	40.1133	43.1944	46.9630	49.6449	27
37.9159	41.3372	44.4607	48.2782	50.9933	28
39.0875	42.5569	45.7222	49.5879	52.3356	29
40.2560	43.7729	46.9792	50.8922	53.6720	30
51.8050	55.7585	59.3417	63.6907	66.7659	40
63.1671	67.5048	71.4202	76.1539	79.4900	50
74.3970	79.0819	83.2976	88.3794	91.9517	60
85.5271	90.5312	95.0231	100.425	104.215	70
96.5782	101.879	106.629	112.329	116.321	80
107.565	113.145	118.136	124.116	128.299	90
118.498	124.342	129.561	135.807	140.169	100