

## الموضوع:

# إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتفعيل أنظمة مراقبة التسيير في المؤسسة - دراسة تطبيقية - مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير.  
تخصص: مراقبة التسيير

إشراف الأستاذ:  
حوجو مصطفى

إعداد الطالبة:  
شلابي عطرة

### لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
قاسمي كمال	استاذ مساعد - أ -	محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
حوجو مصطفى	أستاذ مساعد - أ -	محمد بوضياف المسيلة	مشرفا
عسلي نور الدين	أستاذ مساعد - أ -	محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي  
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ  
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي  
عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

التعليل: ١٩٦

فجر

## التشكرات

الحمد لله الذي وفقنا لانجاز هذا العمل  
نتقدم بالشكر الكبير الى الاستاذ الفاضل " حوحو  
مصطفى " الذي وافق على الاشراف لانجاز هذا  
عمل ولم يخل علينا باي شيء , كما نتقدم بالشكر  
الكبير الى مراقب التسيير في مؤسسة مطاحن الحضنة  
بالمسيلة " شتيح عبد كريم " الذي اعطانا كل مايفيدنا في  
هذا البحث , وكل عمال مؤسسة مطاحن الحضنة على  
حسن الاستقبال , وكل اساتذة قسم علوم التسيير.

## الإهداء

اهدي هذا العمل الى روح والدي رحمها الله

والى الشخص الذي كان نعم الموجه لي طوال مشواري الدراسي إلى اعتزازي وفخري في الحياة إلى أبي حفظه الله

ورعاه لي

إلى المرأة التي كانت أم ثانية لي أمي زهية

إلى خطيبي ....

إلى أخي وزوجته وابنتهما جهينة

إلى اخوتي عفاف, امينة, زياد, محمد. شيماء, اسماء, سلسيل, مارية

إلى نبيلة

إلى يمينة وبناتها, سمية, هاجر, مريم, لقمان, يونس.

عزلة



باللغة العربية	الفرنسية	اختصار الكلمة
ادارة الجودة الشاملة	Total Qualite Management	TQM
ادارة الموارد البشرية	Gestion HommenRessprce	GRH
نظام الجودة العالمي	International Organization of Standadlaization	ISO
اللجنة الفرنسية للتصديق	Commission Francaise de Certification	COFARC
الجمعية الفرنسية لتأكيد الجودة	Association FrancaiseDAdéquation de la Quality	AFAQ
المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية	Institut Nationale de la Propriété Industrielle	INAPI
جائزة الجودة الاوربية	EuropeanQuality Award	EQA

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	مقارنة بين الادارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة	01-01
24	العلاقة بين الادارة الاستراتيجية والجودة الشاملة	02-01
33	فوائد تطبيق مواصفات ISO9000 بالنسبة للعاملين في المنظمة	03-01
67	مقارنة بين فرق تحسين الجودة وحلقات الجودة	01-02
97	قدرة تخزين المادة الاولية	01-03
97	قدرة نقل المادة الاولية	02-03
102	توزيع الموارد البشرية في المؤسسة	03-03
106	نسبة استخراج نوع السميد	04-03
106	نسبة استخراج نوع الفرينة	05-03
109	تطور رقم الاعمال	06-03
118	لوحة القيادة الخاصة بالانتاج	07-03
119	لوحة القيادة الخاصة بالمبيعات	08-03
120	لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة	09-03
125	حجم المبيعات	10-03

## مخطط الاشكال

رقم الصفحة	الشكل	رقم اشكل
12	مثلث جوران	01-01
20	حلقة دمينغ	02-01
23	عمليات حل المشاكل في TQM	03-01
61	مكونات بطاقة الاداء المتوازن	01-02
70	رسم باريتو	02-02
73	مخطط Ishikawa	03-02
74	خريطة المراقبة على الجودة	04-02
77	العوامل التي تتحكم في تحسين مستوى الانتاجية	05-02
99	الهيكل التنظيمي لمطاحن الحنونة	01-03
103	الهيكل التنظيمي لمصلحة الانتاج	02-03
109	مخطط تطور رقم الاعمال	03-03
112	مراحل عملية الرقابة اليومية لمادة القمح	04-03
120	مخطط لوحة القيادة الخاصة بأربع سنوات	05-03
125	مخطط تطور حجم المبيعات	06-03
131	مخطط ايشيكاوا للمؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة	07-03

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	مقدمة عامة
<b>الفصل الاول : ادارة الجودة الشاملة</b>	
<b>المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة</b>	
10	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة .....
15	المطلب الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة.....
19	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.....
<b>المبحث الثاني: نظام الجودة الشاملة في المؤسسة</b>	
24	المطلب الأول: أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.....
25	المطلب الثاني: نظام الرقابة والتنفيذ لإدارة الجودة الشاملة.....
31	المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة.....
<b>المبحث الثالث: نظام الجودة العالمي</b>	
34	المطلب الأول: ماهية نظام الجودة العالمي.....
39	المطلب الثاني: منهجية تطبيق نظام الجودة العالمي .....
45	المطلب الثالث: اهم الرواد والجوائز الممنوحة في ادارة الجودة الشاملة.....
<b>الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة ومراقبة التسيير في المؤسسة</b>	
<b>المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير</b>	
55	المطلب الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير وتعريفها .....
56	المطلب الثاني : أهمية واهداف مراقبة التسيير .....
64	المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير .....
<b>المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة والتدقيق في المؤسسة</b>	
76	المطلب الأول: برامج تحسين الجودة.....
84	المطلب الثاني: برامج تحسين الانتاجية وتخفيض التكاليف.....

86	المطلب الثالث: برامج اعادة التنظيم وتفعيل العمليات .....
<b>المبحث الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تفعيل نظام التسيير في المؤسسة</b>	
88	المطلب الأول: أهمية مراقبة التسيير في تحسين الاداء.....
91	المطلب الثاني: تحسين العمليات .....
93	المطلب الثالث: تحليل القيمة.....
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة</b>	
<b>المبحث الاول: ورقة فنية عن المؤسسة محل الدراسة</b>	
98	المطلب الاول: عموميات حول مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.....
106	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.....
<b>المبحث الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
108	المطلب الاول: اسئلة عن الجودة.....
116	المطلب الثاني: اسئلة عن مراقبة التسيير .....
122	المطلب الثالث: اسئلة حول اهمية الجودة في تحسين مراقبة التسيير .....
131	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

بعد التطور الحاصل في العالم اليوم وظهور الشركات المتعددة الجنسيات وكثرة الاسواق والسلع أصبحت المؤسسات مضطرة إلى بيع سلعها في الأسواق المحلية والعالمية حتى لا تخرج من المنافسة من السوق, لذلك اتجهت المؤسسات إلى الجودة الشاملة وباقل تكاليف حتى تسوق منتجاتها وفي ظل هذه المنافسة الشديدة أصبح المستهلك هو سيد الموقف فهو يبحث عن المنتجات التي تتوفر فيها متطلباته وبسعر يناسبه.

اهتمت المؤسسات بالجودة في منتجاتها التي تعتبر درجة الرضا التي تحققها الخدمة للعملاء من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم من خلال وضع إدارة الجودة الشاملة وهي لا يمكن أن تطبق هذه الجودة دون أن تكون هناك مراقبة تسيير, فمن خلال مراقبة التسيير التي تسمح للمؤسسة بتحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستعمال العقلاني للموارد والجودة الشاملة من الأهداف التي تطمح المؤسسة للوصول إليها, وللمراقبة التسيير أهمية كبيرة للمؤسسة من خلال تشعب وتعقد نطاق العمل وايضا الضبط الداخلي والفحص المتأصل في مراقبة التسيير يقلل من مخاطر الضغط البشري واحتمال الأخطاء والغش, كما ان مراقبة التسيير مرت بمراحل عديدة حتى وصلت إلى المفهوم الحالي ففي البداية استعملت المحاسبة العامة كوسيلة للعمل ثم في مرحلة لاحقة كانت تعتبر بداية اللامركزية في المؤسسة أما المرحلة التي تلتها فكانت تعتبر التأسيس الحقيقي لمراقبة التسيير وجاءت بعد الحرب العالمية الثانية حيث تم تخصيص استراتيجية تخطيط العمليات والموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية ومنه يمكننا طرح الإشكالية التالية:

كيف تعتبر إدارة الجودة الشاملة كأداة فعالة تستطيع من خلالها المؤسسة تحسين أنظمة مراقبة التسيير ومن ثم تحسين أدائها؟

وهذه الإشكالية تتبعها التساؤلات التالية:

1\_ ماهي الجودة الشاملة ؟

2\_ ماهي مراقبة التسيير؟

3\_ هل تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهم نظام إداري في المؤسسة؟

### ثانيا: الفرضيات الأساسية

محاولة منا للتحكم في الإشكالية المطروحة وقصد إدراك المحتوى الحقيقي لها ارتأينا إلى وضع مجموعة من الفرضيات فكانت الفرضية الرئيسية:

تساهم ادارة الجودة الشاملة بشكل ايجابي في تسهيل عمليات مراقبة التسيير في المؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة والتي تتبعها الفرضيات الفرعية التالية:

1\_ تعتبر ادارة الجودة الشاملة أهم نظام إداري في المؤسسة

2\_ إدارة الجودة الشاملة تسمح بتجنيد كل الطاقات من أجل تحقيق الأهداف ومن ثم تحسين أداء المؤسسة

### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

تعود هذه الأسباب إلى أسباب ذاتية من جهة وموضوعية من جهة أخرى فالأسباب الذاتية متعلقة بالرغبة الشخصية في أنجاز هذه الدراسة والأسباب الموضوعية نذكرها وباختصار:

1\_ مشكلة الجودة الشاملة المطروحة في المؤسسات ومحاولة حلها

2\_ كيقية تطبيق مراقبة التسيير كمفهوم نظري وطرحه على أرض الواقع وتطبيقه على إدارة الجودة الشاملة

3\_ قليل من الدراسات السابقة طرحت فكرة الجودة الشاملة وتم ربطها بمراقبة التسيير في المؤسسة

### رابعا: أهمية الدراسة

1\_ إبراز أهم المتغيرات المطروحة محل الدراسة فيما يتعلق بإدارة الجودة ومراقبة التسيير في المؤسسة

2\_ معرفة أسباب تدني المؤسسات الوطنية من ناحية التسيير والمراقبة وخاصة المتعلقة منها بالجودة

3\_ محاولة إيجاد حلول تساهم في الرفع من الأداء الفعلي للأداء المرغوب فيه أو التقديرات

4\_ الخروج بالنتائج والتوصيات التي منشأها المساعدة في تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق الجودة الشاملة

### خامسا: أهداف الدراسة

- 1\_ توضيح أهمية الجودة الشاملة في المؤسسة في ظل وجود مراقبة التسيير
- 2\_ مراقبة التسيير تعتبر مهمة جدا للوصول إلى الجودة الشاملة في المؤسسة

### سادسا: حدود الدراسة:

من اجل الاحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة حدد مجال البحث بما يلي

الاطار المكاني: سيتم اسقاط جوانب هذه الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

الاطار الزمني: لقد تم اجراء الدراسة الميدانية خلال شهري افريل وماي من سنة 2015

### سابعا: المنهج المستخدم في الدراسة:

باعتبار ان البحث العلمي مهما كان درجته يجب ان يعتمد على منهج يمكن الباحث من تحقيق الهدف من الدراسة، وفي بحثنا هذا سوف يتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة وهو المنهج الذي عن الظاهرة المراد دراستها، حيث يتم من خلالها استخلاص مختلف النتائج قصد تعميمها مستقبلا.

كما سيتم جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة ثم القيام بتحليلها وتفسيرها قصد الوصول في النهاية الى مجموعة من النتائج ، وذلك بالاعتماد على المقابلات التي تم اجراءها مع بعض المسؤولين داخل الوحدات التابعة لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

### ثامنا: الدراسات السابقة

1\_ خصيب نصر الدين ، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ،الإشكالية المطروحة : كيف يمكن استخدام إدارة الجودة الشاملة كمحل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية ، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها:

- تبني برامج تدريبية لجميع العاملين في المؤسسة بشأن المفاهيم الجودة والاتجاهات الحديثة لها ومستلزمات تطبيق نظام الجودة بدءا من الإدارة العليا للشركة والانتهاء بجميع المستويات الإدارية المختلفة في مركب تندال

- ضرورة دعم الإدارة العليا للشركة الوطنية للأقمشة الصناعية تطبيق نظام الجودة وفقا لمتطلبات المواصفة الجديدة وأن تلتزم بتطوير وتحسين فاعليتها عن طريق:
  - ✓ ابلاغ جميع وحدات الشركة بالإيفاء بمتطلبات الزبون التي تم تحديدها مسبقا ومحاولة تعزيز رضا الزبون
  - ✓ ضمان وضع أهداف للجودة
  - ✓ القيام بالمراجعات الإدارية لنظام الجودة بالشركة لضمان استمرار ولاءمته للشركة

2\_ عبادي فاطمة الزهراء، استراتيجية التدريب في ظل لإدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الإشكالية المطروحة: دور القيادة في تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية وصولا إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ملتقى علمي وطني حول استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة يومي 10 و 11 نوفمبر 2009

النتائج المتوصل لها:

- تعد القيادة عاملا أساسيا في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
  - المدير هو الموجه الرئيسي لنشاط المؤسسة
  - حتى يكون التدريب فعالا يجب أن يكون مخططا ومنظما
- 3- سمالي يحظيه ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الإشكالية المطروحة : المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد
- يهدف الملتقى إلى تحليل الدور الذي يمكن أن تساهم به 'دائرة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

أهمية ضرورة تطبيق المؤسسات الاقتصادية لنظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلا ومصدرا فعالا لامتلاك الميزة التنافسية في ظل تحديات المناخ الاقتصادي الحدي

### عاشرا: خطة البحث:

قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول ، ففي الفصل الأول سنتناول فيه إدارة الجودة الشاملة وهو يعتبر فصل نظري حيث ستنناول في

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: نظام الجودة الشاملة في المؤسسة

المبحث الثالث: الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمية

أما الفصل الثاني فستتم فيه دراسة إدارة الجودة الشاملة ومراقبة التسيير في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

المبحث الثاني: ادارة الجودة الشاملة والتدقيق في المؤسسة

المبحث الثالث: اهمية ادارة الجودة الشاملة في تفعيل نظام التسيير في المؤسسة

أما الفصل الثالث فهو الفصل التطبيقي حيث سنقوم بدراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وقد قمنا بتقسيمه الى ثلاث مباحث:

المبحث الاول : عموميات حول مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

المبحث الثاني: الدراسة النوعية

المبحث الثالث: اهم النتائج والتوصيات المتوصل اليها

### صعوبات الدراسة

- 1- قلة المراجع المتعلقة بمراقبة التسيير خصوصا في الربط بين ادارة الجودة الشاملة ومراقبة التسيير ،
- 2- قصر الوقت لإنجاز البحث،
- 3- عدم وجود وقت كافي للترجمة،
- 4- عدم حصولنا بالمعلومات الكافية من المؤسسة لقيامنا بالدراسة ،
- 5- حاولنا تطبيق نموذج بورتر على المؤسسة ولكن لعدم كفاية المعلومات لم نقم به .

### مقدمة الفصل:

لقد شهد نصف القرن الماضي تحولات كبيرة في مجال الاعمال , اتسمت بالتعقيد والحركة المستمرتين في مختلف الافاق السياسية , الاقتصادية وازدياد حدة المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي , تطور نظم التكنولوجيا والمعلومات , ازدياد وعي المستهلك الى غير ذلك من التحولات التي جعلت المنظمات تدرك اهمية الجودة كوسيلة ناجعة لمواجهة التحديات الجديدة.

ويعتبر نظام ادارة الجودة الشاملة من اخر ماتوصل اليه الفكر الاداري في مجال التسيير والذي نادى به عدة مفكرين امثال: دمينغ, كروسبي, اشيكافا... الخ واعتمده اليابانيون فأرسلوا دعائمه الاساسية ومناهج تطبيقها , ولكن سرعان ماتنبهت دول العالم لهذه الثورة القائمة في الادارة اليابانية فأسرعتم بالتقليد واعادة صياغة هذا النظام وصياغتها في اطار دولي معترف به, حيث عمدت كل المنظمات انتهاجه واعتماده في هيكلها التنظيمي لظنها بانه يمكن ان يحقق لها المستوى المرغوب في مجال نشاطها , ويؤثر ايجابا على مستوى اداء هيكلها التنظيمي عموما, وعلى مركزها التنافسي , وارضاء عملائها بشكل خاص خصوصا عند حصول المؤسسة على نظام التقييس العالمي « ISO » والذي يعني وصول المؤسسة الى الجودة ومطابقتها للمقاييس العالمية .

وهذا ماسيتم تناوله بالتفصيل في هذا الفصل

### المبحث الأول: ماهية الجودة الشاملة

تحتل إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة في الآونة الأخيرة ، على الصعيد المحلي او الدولي ، إذ تعتبر إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة وكمدخل او وسيلة للتغيير والتطور المنظمين الهادف إلى تحسين الأداء والحفاظة على الاستمرارية وذلك بمواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا العملاء ، كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر حصيلة التطورات التي شهدتها بيئة الاعمال ، وهذا ما سيتم التفصيل فيه في العنصر الموالي<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره ففي عام 1931 بدأ w.EdwardsDeming والذي تعلم على يد Shewart بإعطاء محاضرات على الجودة والأساليب الاحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين، وقد انتشرت افكاره بسرعة واصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجالات علمية في اليابان .

أما GosephJurant فقد نشر اول كتاب له عن ضبط الجودة في عام 1951 حيث أكد فيه على مسؤولية الادارة عن الجودة ، وفي السبعينات من القرن العشرين طرح Philip Crosby مفهوم العيوب الصفرية zéroDefect والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الاولى .

وإجمالاً فقد مر مفهوم ادارة الجودة الشاملة بأربعة مراحل رئيسية:

### 1\_1 الفحص: Inspection

كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج ، وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وماهي عدد المنتجات التي تخضع للفحص .

وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية وبالتالي فان المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها الى العميل ، اما

<sup>1</sup> \_ موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الازو وادارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة اعمال ، جامعة الجزائر، 2004، ص 39

المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فأنها اما ان تتلف او يعاد العمل عليها او يتم بيعها باسأ اقل ، فالخطأ او العيب او التلف قد حصل فعلا.

ان عملية الفحص اكتشفت الخطأ ، ولكنها لم تقم بمنعه من الاساس.2

### 2\_1 ضبط الجودة Quality Control

يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والاساليب الاحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة وكما يقول Dale Besterfilld بان ضبط الجودة هو استخدام الادوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة او الخدمة وبالتالي فضبط الجودة يشمل التأكد من ان تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة والتأكد من ان الانتاج وما بعد لا نتاج متوافق ايضا مع المواصفات.

وبناء على ذلك فقد تم امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والاداء ويمكن القول ان هذه المرحلة اعتمدت على استخدام اساليب احصائية حديثة لمراقبة الجودة .

ووفقا لهذا المفهوم فان ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الاساليب وتطور الانظمة المستخدمة.<sup>1</sup>

### 3\_1 تأكيد الجودة: QUALITY ASSURANCE

ان تأكيد الجودة لا تهتم فقط بالمنتج ، بل تهتم ايضا بالموارد التي تساهم في العملية الانتاجية ، كالمواد الاولية ، التجهيزات واليد العاملة ، كما تقوم ايضا بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور وتلافيها، وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات العميل .

وتشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوبة محليا وعالميا.

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة , ادارة الجودة الشاملة, دار وائل, الطبعة الثانية, الاردن, 2006, ص 25

ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقاييس الايزو سلسلة 9000، لايمان المؤسسة بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الاسواق العالمية .

### 1\_4 مرحلة ادارة الجودة:

وتهدف ادارة الجودة الى تعظيم الموارد المالية، المادية والبشرية ، ووفقا للتحديات التي تواجهها المنظمة، وكذا تخطيط تطور هذه الاخيرة مع تحديد أهداف واقعية ، وفق الحالة الداخلية للمنظمة وبالمقارنة مع منافسيها وقد شهد عام 1970 تحولا ملموسا في مجال ادارة الجودة وذلك بالانتقال من التركيز على الاساليب الاحصائية للرقابة على الجودة الى اعتبار الجودة فلسفة ادارية شاملة ، وقام اليابانيون سنة 1981 بتطوير مواصفات جديدة لا داراة الجودة الشاملة عرفت باسم المعيار الصناعي ، حيث ساهمت في التفوق الواضح لجودة المنتجات اليابانية.

وبتطور الفكر الخاص بإدارة الجودة تطور مفهوم ادارة الجودة الشاملة والتي تعد من اهم المفاهيم المعاصرة للجودة التي تسعى المنظمات لتطبيقها.<sup>1</sup>

ولدينا الجدول التالي الذي يحوي المقارنة بين الادارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة:

<sup>1</sup> \_ العيهار فلة, دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية , ادارة اعمال , جامعة بوخروبة, 2005, ص09

## الفصل الاول: ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة

الجدول رقم 01- 01: مقارنة بين الادارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة

ادارة الجودة الشاملة	الادارة التقليدية
الرقابة الذاتية	1. الرقابة اللصيقة وتصعيد الاخطاء
العمل الجماعي وروح الفريق	2. العمل الفردي
التركيز على المنتج والعمليات	3. التركيز على المنتج
اندماج الموظفين	4. مشاركة الموظفين
التحسين المستمر	5. التحسين وقت الحاجة
مرونة السياسات والاجراءات	6. جمود السياسات والاجراءات
تحليل البيانات واجراء المقارنة البيئية	7. حفظ البيانات
التركيز على رضا العملاء	8. التركيز على جني الارباح
مشاركة الموردين	9. النظرة الى الموردين على انهم مستغلين
العمل الخارجي والداخلي	10. العمل الخارجي
الخبرة واسعة عن طريق فريق العمل	11. الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد

محفوظ احمد جودة ، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 27.

### المطلب الثاني: تعريف ادارة الجودة الشاملة

قبل التطرق الى تعريف ادارة الجودة الشاملة يجب اولا التطرق الى تعريف الجودة

يرجع مفهوم الجودة Quzility الى الكلمة اللاتينية Qualitas والتي تعني طبيعة الشخص او الشيء

ودرجة صلاحيته كما كانت تعني قديما الدقة والاتقان.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فيلالي عبد الرحمان , الملتقى الوطني حول ادارة الجودة الشاملة وتنمية اداء المؤسسة, جامعة مولاي الطاهر سعيدة, 13\_14 ديسمبر 2010

1\_1 **المفهوم التقليدي للجودة:** يمثل المفهوم التقليدي الجودة على انها "مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب ان تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع صفات وخصائص وضعت لهذا المنتج سابقا وفي معظم الاحيان فان هذه الخصائص والصفات تحدد من قبل المنتج ووفقا لظروفه وموارده واعتباراته الانتاجية"

2\_1 **المفهوم الحديث:** اما المفهوم الحديث للجودة فهو " مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب ان تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع ويلبي رغبات وتفضيلات المستهلك " والجودة بهذا المفهوم ينظر اليها من احد الجوانب الثلاثة الاتية:

● **جودة التصميم:** ويقصد بها توافر مجموعة معينة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج

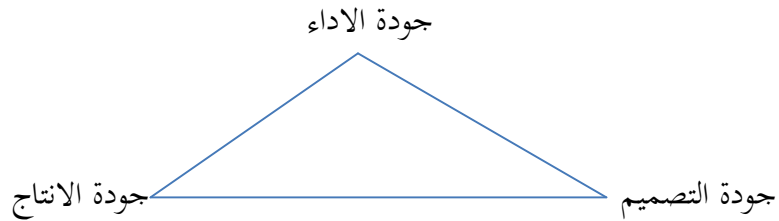
● **جودة الاداء الاعتمادية:** وتتمثل في قدرة المنتج على ارضاء الزبون لأطول فترة ممكنة

● **جودة الانتاج:** ويقصد بها جودة ظروف الانتاج وجودة العمليات الانتاجية ويطلق على جودة

الانتاج احيانا جودة المطابقة ، ويقصد بها مدى مطابقة جودة التصميم مع ظروف وعمليات النتاج في المنظمة، هذا التطابق يكون له نتائج ايجابية على الجودة الكلية فتحديد كل من جودة التصميم وجودة الاداء يضمن توازنا بين ما يريده المستهلك من جهة وبين ظروف امكانية المنظمة في المجال الانتاجي من جهة اخرى .<sup>1</sup>

وفيما يلي شكلا توضيحيا لمثلث الجودة :

الشكل رقم 01-01: مثلث الجودة



محمد الصيرفي . نفس المرجع، ص 19

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الجودة ، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2006، ص19

3\_1 عبر سيكو موتو Sakamoto عن الجودة بقوله "المنتجات والخدمات الجيدة هي تلك التي تلي حاجات الزبائن وتحترمها"<sup>1</sup>

4\_1 يرى BZNK ع التام لاحتياجات العميل باقل كلفة داخلية  
التعريف الرسمي للجودة من قبل بعض المنظمات الدولية

5\_1 تعرفها الجمعية الامريكية للجودة "انها الهيئة او الخصائص الكلية للسلعة او الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية".

6\_1 عرفتها المنظمة الدولية للمعايير ISO انها "الخصائص الكلية لكيان نشاط ، عملية، سلعة، خدمة، منظمة، نظام فرد او مزيج منها التي تنعكس في قدرته على اشباع حاجات صريحة او ضمنية"<sup>2</sup>

## 2\_2 مفهوم ادارة الجودة الشاملة:

1\_2 يرى Oakland انها منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط ، التنظيم الفهم لكل نشاط ، وشارك اي فرد في اي مستوى تنظيمي في المنظمة.

2\_2 يرى Logothetis " انها ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل ، تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والابداع في كافة مجالات العمل".

3\_2 عرفها ستيفن كوهن ورونالد براند " انها التطوير والمحافظة على امكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والايفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في اي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات او المنتجات المقدمة له "<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سوسن شاكرا مجيد، ادارة الجودة الشاملة، دار الصفاء، الاردن، الطبعة الاولى، 2007، ص 16  
<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الاردن، 2008، ص 29  
<sup>3</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 142

4\_2 عرفها "Feigebum" انها الاتفاق على هيكل عمل موثق للمنظمة ككل بصورة اجراءات فنية وادارية فعالة ومتكاملة لتوجيه الاعمال المتناسقة للأفراد، والمكائن، والمعلومات الخاصة بالمنظمة والمصنع بأفضل وأكثر الطرق عملية لضمان رضا المستهلك عن الجودة والكلف الاقتصادية لها<sup>1</sup>

### • تعريف اهم رواد الجودة الشاملة

تعريف Crosby للجودة: ان ادارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا حيث انها الاسلوب الامثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الاداري التنظيمي الامثل في الاداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية.<sup>2</sup>

تعريف Ishikawa الجودة الشاملة تتضمن جودة المنتج والخدمة , وجودة طريقة الاداء , وجودة المعلومات , وجودة العملية الانتاجية, وجودة اماكن العمل وجودة الافراد (بما فيهم العاملين والمهندسين والمديرين بكل مستوياتهم الاشرافية ) اضافة الى ذلك جودة النظام والنظم الفرعية , وجودة المنظمة ككل, وجودة الاهداف الموضوعية.<sup>3</sup>

تعريف Deming يعرفها انها فلسفة ادارية مبنية على اساس ارضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا.<sup>4</sup>

5\_2 عرف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي ادارة الجودة الشاملة بانها تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الاولى مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الاداء.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي واخرون, ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي , الوراق للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, الاردن, 2008, ص 45

<sup>2</sup> رياض رشاد البنا, ادارة الجودة الشاملة مفهومها واسلوب ارسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في توجهات المملكة, المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الاعادي , للفترة من 24\_25 يناير 2007, ص 04

<sup>3</sup> حكيمة بوسلمة, مداخلة بعنوان ادارة الموارد البشرية دورها في تحقيق الجودة الشاملة, ملتقى علمي وطني حول استراتيجية التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الحاج لخضر باتنة, ص 07

<sup>4</sup> غربي ناصر صلاح الدين, مداخلة تحت عنوان فعالية نظام ادارة الجودة الشاملة ومعايير الازو 9000 في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة تلمسان, ص 02

2\_6 عرف معهد المقياس البريطاني ادارة الجودة الشاملة بانها فلسفة ادارية تشمل كامل نشاطات المنظمة التي يتم من خلالها تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق اهداف المنظمة ، بأكف الطرق واقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الامثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا ان ادارة الجودة الشاملة :

- ثقافة تعزز مفهوم الالتزام من خلال التحسين المستمر والابداع
- منهج لتحسين التنافسية والفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم
- التطوير والحفاظة على امكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة
- اجراءات فنية وادارية فعالة ومتكاملة لتوجيه الاعمال والمعلومات الخاصة بالمنظمة بافضل واكثر الطرق عملية

المطلب الثالث: اهمية واهداف ادارة الجودة الشاملة

### 3\_1\_1 أهمية الجودة:

تحتل الجودة اهمية استراتيجية سواء على مستوى المنظمة او على مستوى المجتمع ، ويمكن بيان اهمية الجودة للمنظمات من خلال تأثيرها في:

### 3\_1\_1\_1 شهرة المنظمة: CompaniesReputation

تستمد شهرة المنظمة من مستوى الجودة الذي تنتج بها منتجاتها، فهذا يضيف الى المنظمة السمعة الحسنة والانتشار، الواسع لمنتجاتها، ويترتب على فشل الادارة في اعطاء الاهتمام الكافي بالجودة، بالإساءة الى سمعة المنظمة وربما فقدانها لعدد كبير من زبائنها.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي واخرون, ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي, الوراق للنشر والتوزيع , الطبعة الاولى , الاردن , 2008 , ص

### 2\_1\_3 المسؤولية القانونية Production Liability

يجب ان تهتم المنظمة بالمسؤولية القانونية التي قد تتحملها نتيجة التصميم الخاطئ للسلعة او نتيجة انجاز العامل غير الماهر ، فالمحاكم عادة تطلب استجواب كل شخص في سلعة التوزيع والمسؤول عن المنتج التالف الذي يسبب اضرار في الصحة العامة ليخضع للمساءلة قانونيا عن كل اذى يحصل نتيجة استخدام المنتج.

### 3\_1\_3 الفاعلية التنظيمية: Organization Effectiveness

الادارة الشاملة للجودة تفرز قدر اكبر على العمل الجماعي وتحقق تحسينا في الاتصالات واشراكا اكبر لجميع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقة بين الادارة والموظفين وبالتالي تقليل معدل دوران العمل .

### 4\_1\_3 التكاليف والحصة السوقية: Costs and Market Share

ان تحسين الجودة يمكن ان يقود الى زيادة الحصة السوقية والتوفير في التكاليف وبالتالي زيادة حجم الارباح ، ثم ان تحسين المتانة والتطابق يعني تقليل الوحدات المعيبة وتقليل تكاليف الخدمة (خدمات ما بعد البيع ) اي تحقيق الجودة الجيدة والتحسين المستمر لها سوف يؤدي الى جذب اكبر عدد من المستهلكين ، ومن ثم زيادة الحصة السوقية وكذلك يؤدي الى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة ربحية المنظمة .<sup>1</sup>

### 2\_3 اهداف ادارة الجودة الشاملة:

تهدف الجودة الشاملة الى تطوير جودة المنتجات او الخدمات مع تخفيض التكاليف مما يحسن خدمة العملاء وتلبية حاجاتهم ، وتتلخص اهداف ادارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- خفض التكاليف: بتقليل الاخطاء ونسبة تكرار العمل والعمل الاضافي
- تحقيق الجودة
- زيادة العوائد والارباح: زيادة المبيعات وزيادة المشاركة في السوق
- رضا وسرور العملاء : حيث يشتركون اكثر من مرة ويقومون بالدعاية

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي واخرو, مرجع سابق, ص 59

- تمكين الموظفين ومنحهم السلطة : وبذلك تتجنب الشركة مشاكل مستقبلية<sup>1</sup>

### 3\_3 فوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

- قد يكون من الصعب معرفة التأثير المباشر لتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على اداء المؤسسة لان هناك نتائج يمكن قياسها واخرى من الصعب قياسها, وبالرغم من الاختلاف حول تحديدها, الا انه ثبت من البحوث والدراسات العلمية انها تسمح بتحقيق عدة فوائد اهمها:
- تحسين مستوى الجودة , الانتاجية وسمعة وصورة المؤسسة.
  - زيادة ربحية المؤسسة , رضا الزبون والمجتمع من خلال المحافظة على البيئة وتلبية رغباته .
  - تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تقديم المنتج بالجودة المطلوبة , السعر المناسب والوقت الملائم لرفع حصتها السوقية .
  - المحافظة على استمرارية المؤسسة من خلال التجديد, التحسين والتكيف مع متغيرات المحيط .
  - رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة , التشاور وتوسيع افاق القيادة الادارية العليا .
  - تخفيض التكاليف ومعدل دوران العمل من خلال الحوافز المادية والمعنوية والعمل الجماعي.<sup>2</sup>

### 3\_4 متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

يمكن اجمال اهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- **القيادة:** يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن اعمال المنظمة كافة والاستماع الى مشكلات العاملين في نفس الوقت , وتدريبهم على التقنيات الجديد و اقامة شبكة اتصالات مع اقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في اداء العاملين , والقيادة ضمن مفهوم ادارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الافراد وتشجيعهم في ان تكون لديهم الرغبة والقدرة في انجاز الاهداف<sup>3</sup>
- **الالتزام:** ان التزام الادارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدرب على المفاهيم والمبادئ الاساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر اهمية دعم الادارة العليا

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي واخرون, ادارة الجودة المعاصرة, دار اليازوري, الاردن, 2009, ص 46  
<sup>2</sup> الهام يحيوي ومريم يحيوي, دور استراتيجيات التدريب المستمر في تحقيق الجودة الشاملة, مخبر بحث اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة باتنة, ص 06  
<sup>3</sup> عبد الله بن منصور ورشيده ازبختي. اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال مع الإشارة الى التميز الاخلاقي, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة ابي بكر بلقايد, تلمسان, ص 03

على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وانما تمتد لتشمل قيام كل المنظمة بوضع مجموعة اسبقيات , فاذا كانت الادارة العليا للمنظمة غير قادرة على اظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة , كما وان التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في التقبل انماط العمل الجديد والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين العملية والجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.<sup>1</sup>

● **فرق العمل:** ان العمل الجماعي هو احد متطلبات نجاح ادارة الجودة الشاملة وطبيعة عمل الفريق تنصب في كونه مجموعة من الافراد تكون مهارات متممة لبعضهم البعض وملتزمين بالهدف العام وموجهين ادائهم نحو الغاية والمدخل الذي يلزمهم لمحاسبة انفسهم .

والفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم انجازاته للإدارة العليا بشكل يعزز مكانته لديها والافتناع بفعالية عملها في ضوء الاساليب الجديدة التي اختصرت الوقت والجهد والكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل.

● **التصميم الفعال:** ان امتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تظم خبراء كفويين سيساعدهم في تصميم المنتجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب في ايجادها في السلع والخدمات المقدمة له , وعليه فان اختيار مصممي المنتجات (المواد والمكينات والمعدات المطلوبة) سيكون له اثر واضح في قدرة المنظمة في تحقيق التطابق مع المواصفات التي تتطلبها طلبيات الزبون بما يمكنها من مواكبة التطور في اذواق المستهلكين اولا وتحسين عملياتها ثانيا.<sup>2</sup>

● **التركيز على العمليات:** ان سبب بناء منظمات الاعمال لميزة تنافسية قوية في الاسواق العالمية يعود الى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون, لان الاتجاه الحديث يؤكد اهمية مدير العمليات اذ اصبحت ادارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها او ادراكها بعدها الاساس لرضا الزبون او رفضه لمنتجات المنظمة, فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات .

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي, مرجع سابق, ص 42

<sup>2</sup> عبد الله بن منصور ورشيدة اوبختي, نفس المرجع, ص 04

ان توافر الموارد الازمة والضرورية للعمليات , تدفع المنظمات لتحقيق الاستثمار الامثل لها بما يحقق الخطط الاستراتيجية المرسومة وان تكون منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية , وهذا يتطلب بالتأكيد تنظيم فعاليات التحسين المستمر.<sup>1</sup>

### 3\_5 فشل تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

يرجع فشل تطبيق ادارة الجودة الشاملة الى:

- الفشل في الحفاظ على تأثيرات متواصلة للجودة .
- الفشل في تحويل مبادئ ادارة الجودة الشاملة الى نتائج ملموسة .
- الفشل في فهم ان الجودة عملية طويلة لأجل .
- صعوبة تحقيق التطابق بين المواصفات وخصائص المنتج .
- عدم تحقيق الواصفات النمطية بتكلفة منخفضة .
- عدم اعتبار ان الجودة في كل الاحيان, وفي كل منتج وفي كل عملية انتاج وفي كل منظمة
- عدم الاعتراف ان الجميع العاملين مسؤولين عن ارضاء العملاء .
- الصراعات والمنازعات بين اهداف الافراد واهداف المنظمة .
- فصل العلاقات بين الافراد وعمليات الانتاج .
- غياب التعاون بين الافراد حول سلاسل القيمة بالمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي, مرجع سابق, ص 44  
<sup>2</sup> فريد النجار, ادارة الجودة الشاملة والانتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2007, ص

### المبحث الثاني: نظام الجودة الشاملة في المؤسسة

سيتم التطرق في هذا المبحث الى مراحل تطبيقات ادارة الجودة الشاملة والرقابة عليها وكذلك الى والتخطيط الاستراتيجي الى ادارة الجودة الشاملة .

### المطلب الأول: مراحل تطبيق الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة عدة مراحل , وقد حدد جابل ونسكي Jablonski خمسة مراحل لتطبيق ادارة الجودة الشاملة .

### المرحلة الاولى : التهيئة او الاعداد Preparation

هذه المرحلة عبارة عن معرفة مدى الحاجة الى تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة , فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا ومنها .

- توضيح الرؤي الاستراتيجية؛
- تحديد رسالة المنظمة.؛
- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ ادارة الجودة الشاملة .<sup>1</sup>

### المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط Planing and Study

في هذه المرحلة يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة , ويتم استخدام دائرة ديمينغ في التخطيط منهجية التنفيذ , وهذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الاساس لعملية التغيير داخل المنظمة , ويمكن تقسيم مرحلة التخطيط الى ثلاث مستويات :

- التخطيط الاستراتيجي للجودة الذي يشمل تحليل البيئة وصياغة الرؤيا والرسالة والاهداف الاستراتيجية ؛
- تخطيط جودة المنتج والذي يبدأ من تحديد العميل ومتطلباته وينتهي بإجراء القياسات الازمة لرضا العميل؛

<sup>1</sup> \_ قاسم نايف علوان, ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الزرو 9001, 2000, دار الثقافة, الطبعة الاولى, عمان, 2005, ص 111



### المرحلة الثالثة: التقييم Evaluation

تتضمن هذه المرحلة تقويم واقع المنظمة المعنية من حيث :

- دراسة الوضع الحالي للمنظمة ومن ثم تقويمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتنفيذ مدخل TQM او ما يمكن اعتباره ضعفا عائقا لعملية تنفيذ ومحاولة تذليلها
- دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة العمل المنظمة اي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال

### المرحلة الرابعة: التنفيذ Implementation

وهي تعتبر اهم مراحل تطبيق مدخل TQM , والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات TQM على ارض الواقع وهي تتكون من مراحل فرعية او خطوات رئيسية وهي:

#### الخطوة الاولى: خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة TQM

تتطلب هذه الخطوة خلق البيئة الثقافية المناسبة للعمل ويتم في هذه تدريب جميع العاملين على فلسفة TQM وتمثل بالقيام بعدد من البرامج وهي:

- التعليم واعادة التعليم للمديرين؛
- تطوير وتحديد رؤية واضحة لمستقبل المنظمة ؛
- انشاء وتكوين فريق اداري لقيادة المنظمة نحو الجودة الشاملة وتطبيق مبادئ ديمينغ الاربعة عشر ولتجاوز الحواجز بين الادارات وتخليص العاملين من الخوف ؛
- تطوير وتوظيف جميع موارد المنظمة لما ينسجم مع فلسفة TQM ؛
- استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات ؛

<sup>1</sup> \_سسوسن شاكل مجيد, ادارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم, دتر الصفاء, عمان, الطبعة الاولى, 2007, ص 57

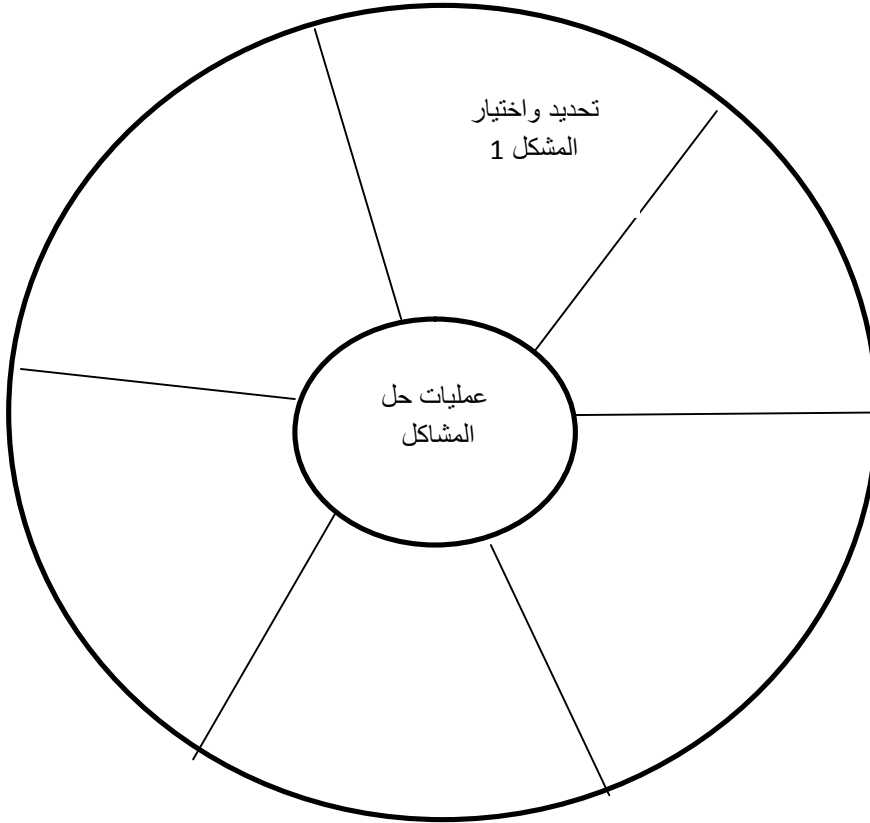
### الخطوة الثانية: ادوات حل المشاكل

في هذه الخطوة من عملية التنفيذ يتطلب حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر وهذه الثقافة تتماشى مع ثقافة حل المشاكل .

من اهم ادوات حل المشاكل ما يلي:

- تحليل العمليات Processanalysis ؛
- العصف الذهني Brainstorming ؛
- خرائط السبب والنتيجة او كما تعرف بهيكل السمكة Cause and Effect ؛
- تحليل باريتو Pareto Analysis ؛

الشكل رقم 01- 03 : عمليات تحليل المشاكل TQM



المصدر قاسم نايف علوان: نفس المرجع, ص 112

### الخطوة الثالثة: الضبط الاحصائي للعمليات

تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة السابقة , تدريب العاملين على كيفية استخدام ادوات الضبط الاحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي الى تحسين جودة العمليات .

### الخطوة الرابعة: تصميم التجارب

يتم في هذه الخطوة استخدام اساليب احصائية متقدمة تتعدى ادوات الضبط الاحصائي الى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات وفي هذه المرحلة يتطلب التصميم الاحصائي للتجارب استخدام طرق تاجوكي والتي تساعد في:

تصميم مواصفات العملية Desing of Process Specification وترتكز طرق تاجوكي على التحليل الاحصائي للقرارات التي سوف تتخذها الادارة من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة, وفي هذه الحالة لا يتطلب تدريب جميع العاملين على استخدام هذه الاساليب بل تدريب عدد محدد من العاملين للقيام بهذه المهمة عند التطبيق .

### المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات Diversification

في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة ادارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق TQM يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تظم جميع العاملين في المنظمة لتقييم نتائج التطبيق الاولي واتخاذ الاجراءات اللازمة بصدد ذلك.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نظام الرقابة لإدارة الجودة الشاملة

ان الخطوات والاجراءات التي تتخذها الادارة لغرض الالتزام بالمواصفات المثبتة لمنتجاتها يمكن تصنيفها الى 04 انواع اساسية هي:

- توفير الارشادات الفنية: بعد الانتهاء من عملية تحديد المواصفات المطلوبة تقوم الادارة بتوفير الارشادات الفنية الى العاملين في الاقسام الانتاجية وتتضمن هذه الارشادات جملة من الامور كأنواع المواد المستخدمة في صناعة

<sup>1</sup> \_ قاسم نايف علوان, نفس المرجع, ص 113

البضائع وابعادها المختلفة عندما تصنع البضاعة بشكل مستمر , ويخصص لها خط انتاجي مستقل, يزود العاملون بهذا الخط وبهذه الارشادات مرة واحدة لغرض الالتزام بها على الدوام, اما اذا كانت البضاعة تصنع على شكل واجبات من خلال مرورها بالشعب الانتاجية المختلفة فان هذه الارشادات يجب ان ترافق كل عملية انتاجية .

● **المتابعة المستمرة لمواصفات المنتج:** يجب ان تتخذ الاجراءات اللازمة لمتابعة مواصفات المنتجات التي تقوم المصانع بإنتاجها , وهذا يتطلب تكليف اشخاص ذوي خبرة في مجال تطبيق المواصفات لمتابعة عملية التصنيع وفق المواصفات المحددة .

● **مقارنة المواصفات الفعلية مع مواصفات المحددة:** ان المتابعة المستمرة لمطابقة المنتج مع المواصفات المحددة تبين مدى الانحرافات في المواصفات وفي حالة حصول مثل هذه الانحرافات يجدر بالإدارة ان تعمل على كشف الاسباب او الاخطاء ومعالجتها بسرعة فائقة واتخاذ الخطوات التصحيحية .

ان الانحرافات عن المواصفات المثبتة للمنتج تتطلب اجراءات تصحيحية وهي المرحلة الرابعة من الاجراءات

● **الاجراءات التصحيحية:** ان هذه الاجراءات التصحيحية تتخذ عند الانحرافات عن المواصفات المثبتة للمنتج وذلك لمعرفة الاسباب التي ادت الى الانحراف في الجودة , فقد تكون بسبب عدم صلاحية المواد, او عدم كفاءة العامل او اهمال المشرفين , هذا يتطلب اعادة تدريب العمال المشرفين او ضبط المعدات والمكينات ان كانت هي السبب لهذه الانحرافات او استخدام مواد جديدة تختلف عن المواد السابقة تبعا للجودة

### 2\_2 مراحل الرقابة على الجودة:

- تحديد الادارة العليا لسياسات العامة للمنتج ونوعيته في ضوء حاجة السوق الذي تسعى لإشباعه ؛
- وضع التصميم الهندسية التي تراعي السوق المستهدفة والامكانيات المتاحة للمنظمة ؛
- اجراء عملية الفحص والتفتيش على المواد الاولية وعمليات التصنيع للتأكد من ان مراعاتها للمواصفات المحددة ؛

- السيطرة على نوعية المنتج النهائي والتأكد من ولائته للاستعمال ومطابقتها للمواصفات الموضوعية وتحقيق الاداء الجيد.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة

لقد تطور مفهوم الاستراتيجية عبر التاريخ العسكري على وفق اختلاف وتطور المفاهيم العسكرية في كل عصر وعلى وفق تباين المدارس الفكرية والسياسية لكل قائد او مفكر ممن تعرضوا بالبحث لموضوع الاستراتيجية .

3\_1 الاستراتيجية مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية Strategos تعني فن قيادة القوات .

3\_2 عرفها كارل فون كلاوزفيتز Clauesvitz انها نظرية استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول الى هدف الحرب .

3\_3 اما قون مولتكه Von Moltke فقد حدد مفهومها بانها اجراء الملائمة العملية للوسائط الموضوعية تحت تصرف القائد الى الحد المطلوب .<sup>2</sup>

### 3\_4 مفهوم الادارة الاستراتيجية

تاريخيا يرجع اول استعمال للفظ الاستراتيجية لشيستر بيرنارد , الذي نشر عام 1938 كتاب وظائف المشرفين , حيث يضيف فيه الانشطة الاساسية للمديريات العامة من وجهة نظر " سيكو \_اجتماعية" ومنذئذ عرفت المقاربات المعيارية لمفه القادة نجاحات رائعة , غير ان البحوث التجريبية التي ساهم بها " ميزنبرج " على وجه الخصوص, تكون قد مكنت من اعادة النظر في التصور العياري التقليدي لوظيفة الادارة , من خلال الحاحها على فكرة تنوع الادوار, وعلى العقلانية المحدودة لقادة المنظمات .

- في 1965 عرف اونسوف " القرارات الاستراتيجية بانها تلك القرارات التي تنصرف اساسا للأعمال الخارجية للمنظمة وليس لأعمالها الداخلية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> غربي ناصر صلاح الدين, مرجع سابق, ص 13

<sup>2</sup> كاضماننزار الركابي, الادارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة, دار وائل, الطبعو الاولى, عمان, 2004, ص 22

<sup>3</sup> جمال الدين لعويسات, ادارة الجودة الشاملة, دار هومة, الجزائر, 2003, ص 150

عرف Sharplin الادارة الاستراتيجية " انها صياغة الخطط ووضعها موضع التنفيذ وكذلك تنفيذ فعاليات ذات صلة بشؤون ذات اهمية عالية ملحة وحيوية ومستمرة للمنظمة ككل

- عرفها "Wheelen and Hunger" مجموعة من القرارات والممارسات الادارية التي تحدد الاداء طويل الامد لمنظمة ما , ويتضمن ذلك وضع الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها والمراقبة " .
- عرفها Kotler هي تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها , من خلال تنمية غايات واهداف الاستراتيجية للنمو , وتحديد محفظة الاعمال لكل العمليات والانشطة التي تمارسها المنظمة .<sup>1</sup>

### اهداف الادارة الاستراتيجية:

تسعى الادارة الاستراتيجية الى تحقيق الاهداف التالية:

- تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها ؛
- تحقيق الفوز على المنافسين ؛
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية للمنظمة ؛
- زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات ؛
- تهيئة المنظمة داخليا بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية ؛
- اتخاذ قرارات هامة تعمل على زيادة الحصة السوقية وزيادة رضا المتعاملين وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة ؛
- تحديد الاولويات والاهمية النسبية كوضع اهداف طويلة الاجل واجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الاولويات ؛
- ايجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الادارة لزيادة قيمة المنظمة ؛
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار ان استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الاساسي لنجاح المنظمة ؛
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ؛
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> \_ كاظم نزار الركابي, مرجع سابق, ص 59

### التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة:

مفهوم التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة: يقصد به عملية وضع الاهداف الرئيسية للحصول على جودة طويلة الاجل , اضافة الى القيام بالخطوات الرئيسية لتحقيق تلك الاهداف مع وضع مؤشرات ومستويات الاداء.<sup>2</sup>

ان المنظمات التي تطبق ادارة الجودة الشاملة لا بد ان تكون لديها خطة استراتيجية واضحة المعالم لذا حدد مينتزبرج خمسة مفاهيم للاستراتيجية كل منها يبدأ بالحرف p في مقالته 05 p for strategy وهي تتضمن :

- **Plan**: خطة توضع لتحديد سبل التصرف والخطوط العريضة للاستراتيجية او الهدف المراد الوصول اليه ؛
- **Ploy**: وتعني كيفية المناورة في تحقيق الاهداف وخاصة عندما تكون هناك منظمات منافسة ؛
- **Pattern**: الانماط التي يمكن التعامل بها , او ماهي الطرق التي يمكن بواسطتها ان يحقق الهدف الاستراتيجي ؛
- **Position**: الموقع المرغوب الذي تروم المنظمة الوصول اليه عند تطبيق الجودة ؛
- **Perspective**: ويعني المنظور الذي يساعد على رؤية الاشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة او اهميتها النسبية وهذا يساعد في عملية التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة .<sup>3</sup>

### خطوات تخطيط الجودة:

- تحديد اهداف وسياسات الجودة الشاملة ؛
- التعرف على الخدمات الحالية (طبيعة الخدمات ؛
- تحديد العملاء المستهدفين ( طبيعة العملاء) ؛

<sup>1</sup> فيلالي عبد الرحمان, مرجع سابق, ص 09  
<sup>2</sup> معاريف محمد وآخرون, مداخلة بعنوان دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية, ملتقى وطني حول استراتيجية التدريفي ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية, ص 10

<sup>3</sup> مهدي السامرائي, ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي, دار جرير, الطبعة الاولى, عمان, 2007, ص 202

- تحديد رغبات العملاء ( من حيث درجة الاهمية والاولوية ) ؛
- تحديد الخدمات المحققة لرغبات العملاء ؛
- تحديد العمليات المحققة لخدمات المشبعة لرغبات العملاء الداخليين والخارجيين (طبيعة العمليات ) ؛
- ترجمة العمليات الى اجراءات تنفيذية ؛
- انتاج خطة الجودة بواسطة فريق الجودة.<sup>1</sup>

### مراحل وضع الخطة الاستراتيجية للجودة الشاملة:

- **تهيئة المرحلة:** حيث تقوم ادارة المؤسسة بتهيئة بيئة العمل الداخلية من خلال نشر ثقافة الجودة, والتأكيد على اهميتها الاستراتيجية .
- **تحديد رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية:** تمثل رسالة المنظمة الرؤي المستقبلية لما تريد الوصول اليه مستقبلا في مسيرتها من خلال تطبيقها لمنهجية ادارة الجودة الشاملة الخاصة بها, وبالتالي فرسالة المنظمة تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها, حيث تترجم الى استراتيجية توضع في خدمة تلك الرسالة , هذه الاستراتيجية التي تشمل على مجموعة من الاهداف طويلة الاجل , والسبل العامة التي سوف تتبناها المنظمة لتحقيق تلك الاهداف .
- في ضوء رسالة المنظمة والاستراتيجية يتم رسم السياسة العامة الجديدة للعمل داخل المنظمة , وهي سياسة تحقيق الجودة الشاملة فهي الموجه والمنسق العام لكافة الجهود المبذولة في المنظمة بتوجيه جميع المديرين والرؤساء نحو استراتيجية المنظمة ورسالتها لأنها نابعة من الاثنين وتعمل في خدمتها .
- **تحليل بيئة العمل الداخلية:** لتحديد نقاط القوة من اجل استثمارها ونقاط الضعف لمعالجتها .
- **تحليل البيئة التنافسية:** اذ يجب تحليل مختلف عواملها والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية وتحديد مجالات الفرص الحالية والمستقبلية لاستثمارها, وكذا تحديد مجالات التهديد لمواجهتها .
- **اختيار احدى الاستراتيجيات الجودة الشاملة الملائمة لظروف التنافسية**
- **الاطار التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة:** ضمن هذا الاطار يتم القيام بكافة الاجراءات التنظيمية والتنفيذية الضرورية لنجاح تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة حيث يتم:

<sup>1</sup> جمال الدين لعويصات, ادارة الجودة الشاملة, دار هومة, الجزائر, 2005, ص 17

- ✓ تشكيل فريق عمل الجودة على جميع مستويات النشاط والتي تظم الافراد ذوي القدرات والمهارات الملائمة للتحسين المستمر ؛
- ✓ تشكيل مجلس الجودة من رؤساء تتوفر لديهم المعرفة والمهارة والخبرة الكافية بسياسات واستراتيجيات الجودة الشاملة ؛
- ✓ تحديد مسؤولية كل وظيفة من وظائف المنظمة ومجال تدخلها لنجاح استراتيجية الجودة الشاملة وتحقيق اهدافها الوظيفية ؛
- ✓ ضرورة توفير الوسائل المادية والفنية والتكنولوجية المساعدة على التعرف على المشكلات ومعالجتها وكذا التحسين المستمر لأداء مختلف العمليات والانظمة الوظيفية<sup>1</sup>.

### علاقة الجودة بالخطة الاستراتيجية الشاملة:

توجد اسباب عديدة لإيجاد علاقة متينة بين المشاريع واستراتيجية المؤسسة , ويتطلع العاملون في المشاريع على معرفة ماذا يسعى المشروع لتحقيقه , وهنا يستلزم على الادارة العليا توضيح الرؤية الخاصة بالاستراتيجية المنظمة, وربط هذه المشاريع بهذه الرؤي , بدلا من الاسلوب القسري او اسلوب السيطرة كما ان على المدير ان يحدد كيفية موائمة الجودة الى الخطة الاستراتيجية الشاملة , ثم الاكثر تحديدا ان على المدير ان يحدد الدور الذي ستلعبه الجودة في استراتيجية العمليات او التصنيع, والطريقة المستخدمة في الانتاج او العمليات التي ينبغي ان تكمل استراتيجية المنظمة الشاملة, وبالتالي يجب توضيح فكرة الجودة , حيث من المهم ان يفهم كل الافراد وفي مختلف المستويات اهداف الجودة وابعادها ومتطلباتها .

ويجب على المدراء الفاعلين ان يكونوا قادرين على تحديد العناصر الاساسية المؤثرة في الجودة مثل الافراد, المواد, والبحث عن فهم كيفية تأثيرها على منظماتهم.

وبما ان المدراء قد تمكنوا من تحليل المجالات المحتملة لتحسين الجودة فان عليهم ان يقدموا التوجهات اللازمة لضمان جودة الاداء وان يطوروا وتبادلوا توقع الجودة لتوجيه المنظمة نحو تعريف الجودة المرغوبة في كل منتج او خدمة , ووضع معايير الجودة لكل نشاط .

ان هذا الارتباط بين الجودة والاستراتيجية هو امر مهم وحاسم اذا كانت المنظمة تريد الحصول على هدف التوافق .

<sup>1</sup> \_ معاريف محمد وآخرون, مرجع سابق, ص 10

ومع الاقرار بأهمية التخطيط لكل المنظمات الا ان هناك عزوفا عنه لدى بعض المديرين اما للجهل به او تخوفا من تبعات عدم نجاحه.

كما يحتاج المدراء الكبار غير المتورين بان التخطيط مكلف ويأخذ وقتا, ويخفض مستوى الجودة لان الوقت المبذول للتخطيط كان يمكن تخصيصه للمنتج , وبالتالي فهم ينظرون اليه كنفقة مستهلكة , وفي الحقيقة ان التخطيط هو عنصر ضروري لأنه يخفض من لتكاليف ومن الزمن المخصص للمشاريع وفي الوقت نفسه يرفع من جودة المنتج .<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: نظام الجودة العالمي

بعد زيادة حدة المنافسة بين المنظمات اصبحت كل منها بحاجة الى تلبية رغبات الزبون بأعلى جودة ممكنة, لهذا كل المنظمات تريد الحصول على اعلى مستوى للجودة من خلال حصولها على الايزو من المنظمة العالمية للجودة وهذا ما سيتم التطرق اليه في هذا المبحث:

### المطلب الاول: ماهية نظام الجودة العالمي

مصطلح الايزو ( ISO ) يمثل اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات ( التقييس ) وهي International Organization Of Standardization, ومقر هذه المنظمة الدولية في جنيف في سويسرا, تهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم حيث تصدر المواصفات والمعايير التي يتم اعتمادها في مختلف انحاء العالم في شتى صنوف الصناعة والتجارة والخدمات باستثناء المواصفات التي تتعلق بالإلكترونيات والكهرباء.<sup>2</sup>

### اجزاء الايزو:

الايزو ونظام الجودة تم تطويره لمساعدة المنظمات على اختلاف انواعها واحجامها على تطبيق وتنفيذ المواصفات المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة (تظم مجموعة القياسات الدولية (ISO 9000) الاجزاء الاتية:

**ISO9000**: نظام يوضح الخطوط العريضة لكيفية اختيار المواصفات التي تناسب المنظمة, والاساليب الازمة لتنفيذ وشرح العقود بين الاطراف المختلفة, وهو المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من:

**ISO9001** : يشمل مايجب ان يكون عليه نظام الجودة في المنظمات الانتاجية او الخدمية, التي تبدأ من التصميم وتنتهي بخدمة ما بعد البيع , ويظم عشرين عنصرا من عناصر الجودة وهو بذلك اكثر شمولا من غيره ,

<sup>1</sup> مهدي السامرائي, مرجع سابق, ص 213

<sup>2</sup> محمد الصيرفي, مرجع سابق, ص 188

لأنه يتعامل مع نواحي اخرى مثل تقصي وتصحيح الاخاء اثناء الانتاج , وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات<sup>1</sup>

**ISO9002**: يتضمن مايجب ان يكون عليه نظام الجودة في المنظمات الانتاجية الخدمية, التي يقتصر عملها على الانتاج والتركيب دون التصميم او الخدمات مابعد البيع , وتظم ثمانية عشر عنصرا من عناصر الجودة العشرين

**ISO9003**: يخص المنظمات التي لا تحتاج الى نظام جودة متكاملة , ويقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختبار النهائي , ويقتصر على اثني عشر عنصرا من عناصر الجودة العشرين

**ISO9004**: وهو دليل ارشادي للمساعدة في وضع نظام فعال للإدارة وتحديد الجوانب الفنية والادارية المؤثرة في جودة المنتج او الخدمة لتحديد المنظمة بموجبه دليلها الخاص بها الذي يتضمن مستوى الجودة المطلوبة , ويختلف عن سابقتها حيث ان الاول صيغة تعاقدية ملزمة من المورد اتجاه العميل, اما هذا الدليل فيقتصر دوره على الارشاد

**ISO14000**: ويعطي ارشادات خاصة بقيم نظام الجودة وتظم ادارة البيئة بشكل فعال يمكن ان يتكامل مع متطلبات الادارة الاخرى, مما يساعد المنظمات على تحقيق الاهداف الاقتصادية والبيئية, ويتيح نظام ISO 14001 تحديد الاجراءات وتقييم فعاليتها لوضع السياسة والاهداف البيئية وتحقيق إظهار التوافق مع هذه الاهداف, كما يهدف الى اعطاء توجيه عام لتنفيذ وتحسين نظام ادارة البيئة<sup>2</sup>

### مزايا تطبيق الايزو 9000 في المنظمات:

تلجا المنظمات الى تبني مواصفات الايزو 9000 رغبة منها في زيادة حصتها السوقية محليا ودوليا وهو ما يؤدي الى تعظيم ربحيتها ويمكننا تصنيف فوائد ومميزات تطبيق الايزو 9000 الى ثلاث فئات وهي كما يلي:

- **المنظمات:** يترتب على تطبيق مواصفات الايزو 9000 من قبل المنظمات تحقيق فوائد عديدة منها:
  - ✓ تخفيض التكاليف نتيجة الحد من المرفوضات, ومن اعمال التفتيش والاختبار ومن اصلاح الوحدات المعيبة اي نتيجة الحد من هدر الوقت والمواد؛
  - ✓ التركيز على متطلبات الزبائن , وتسليمهم المنتجات في الوقت المحدد نتيجة تحسين انتاجية المنظمة, وزيادة فعالية الانشطة التي يتم تنفيذها ؛

<sup>1</sup> مهدي صالح السامرائي, مرجع سابق, ص 381

<sup>2</sup> مهدي صالح السامرائي, نفس المرجع, ص 381

## الفصل الاول: ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة

- ✓ التقرب من الزبائن والمحافظة عليهم, وذلك بتلبية حاجاتهم بشكل مستمر؛
- ✓ تحسين جودة المواد الاولية المشتراة من قبل المنظمة, من خلال التركيز على عملية تقييم الموردين الفرعيين , واختبارهم بناء على مقدرتهم على تلبية متطلبات المنظمة ؛
- ✓ استخدام شهادات المطابقة المتحصل عليها من جراء تطبيق مواصفات الايزو 9000 في الحصول على زبائن جدد اضافة الى ولوج اسواق جديدة .<sup>1</sup>
- **العاملون في المؤسسة:** يوضح الجدول ادناه فوائد تطبيق مواصفات الايزو 9000 بالنسبة للعاملين في المنظمة مع كيفية الحصول على هذه الفوائد من خلال متطلبات الايزو 9000:

الجدول رقم 07 : فوائد تطبيق مواصفات الايزو 9000 بالنسبة للعاملين في المنظمة

المنافع	كيفية الحصول عليها من خلال متطلبات ISO9000
1_ يزود العاملين بالوسائل التي تمكنهم من اداء مهامهم بالشكل الصحيح ومن المرو الاولى	_ من خلال توفير الموارد المناسبة والتدريب وتعليمات العمل والبيئة الصحيحة والدافعية
2_ يوفر الوسائل اللازمة لتعريف المهام الصحيحة وتحديدها بطريقة تؤدي الى اعطاء نتائج صحيحة	_ من خلال تخطيط الجودة ووضع الاجراءات والمواصفات والارشادات التي تساعد العاملين على اختيار الشيء الصحيح لكي يقوموا بأدائه
3_ يوفر وسيلة لتوثيق خبرة المنظمة بطريقة مهيكلة وهذا يؤسس قاعدة لتدريب و تثقيف العاملين وبالتالي تحسين ادائهم	_ من خلال توفير مجموعة من الممارسات الرسمية الموثقة دليل الجودة والاجراءات وتعليمات العمل التي ينبغي اعادتها النظر فيها بصورة مستمرة ادامتها وابقاؤها قيد التنفيذ
4_ يوفر دليل موضوعي يمكن استخدامه لإثبات جودة منتجات وخدمات المنظمة وان عملياتها هي تحت ضبط المقيمين والزبائن او من يمثلهم	_ من خلال تحديد وتعريف وادامة سجلات الجودة لكل العمليات

<sup>1</sup> عبد الوهاب مختار وآخرون, مداخلة بعنوان تطبيق المواصفات الدولية الايزو 9000 اداة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية, ملتقى وطني حول استراتيجية التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية, يومي 10 \_ 11 نوفمبر, ص 18

5_ تخفيض حالات التوتر من خلال تحرير المدراء من التدخل المستمر في عمليات مستويات الادنى	5_ من خلال تزويد العاملين بالوسائل التي تمكنهم من ضبط عملياتهم
6_ المحافظة على جودة ثابتة للمنتجات او الخدمات	6_ من خلال تحديد اي حالة لعدم التطابق او الانحراف واتخاذ الاجراءات التصحيحية والوقائية المناسبة
7_ يوفر وضوحا وشفافية للواجبات والمسؤوليات	7_ من خلال تحديد الوصف الوظيفي والصلاحية والمسؤولية لكل فرد في المنظمة

محمد عبد الوهاب العزاوي, مرجع سابق, ص 64

• الزبائن:

- ✓ حصولهم على مستوى الجودة الذي يريدونه بشكل دائم ومستمر وبالتالي زيادة ثقة الزبون في المنتجات وخدمات المنظمة ؛
- ✓ وسيلة للاختبار بين المنظمات المتنافسة عند دراسة العروض ؛
- ✓ وسيلة لتحديد مقدرة نظام الجودة في المنظمة على تصنيع منتجات تفي بالمتطلبات؛<sup>1</sup>

المطلب الثاني: منهجية تطبيق الايزو 9000

• المرحلة الاولى: التخطيط و الاعداد

- يتم في هذه المرحلة الاعداد والتهيئة للحصول على وثيقة متوافقة مع المواصفات العالمية الايزو 9000 , من خلال استعدادها للتغيير او التعديل نظام الجودة لهذه المنظمة وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:
- ✓ اقتناع الادارة العليا بأهمية انشاء نظام الجودة متوافق مع سلسلة الايزو 9000 ؛
  - ✓ نقل هذه القناعة الى جميع المستويات الادارية للمنظمة من خلال برامج توعية لشرح هذا النظام بغية الحصول على شهادة الايزو ؛
  - ✓ تعيين شخص مسؤول عن نظام الايزو تقع على عاتقه مسؤولية تأهيل المنظمة لمتطلبات الأيزو؛

<sup>1</sup> عبد الوهاب مختار واخرون , مرجع سابق, ص 07

- ✓ تشكيل فريق عمل يتضمن مختلف التخصصات الرئيسية التي تتكون منها المنظمة وذلك لتأهيل المنظمة للحصول على شهادة الايزو ؛
  - ✓ وضع خطة عمل وتحديد افق زمني للتنفيذ ؛
  - ✓ الاستعانة بمكتب استشاري لمساعدة المنظمة في عملية التنفيذ ؛
  - ✓ تقييم نظام الجودة المتبع حاليا في المنظمة , لكي يكون متوافقا مع متطلبات مواصفة الايزو؛
  - ✓ تطوير طرائق العمل بما يساهم في تحقيق متطلبات نظام الجودة وفق مواصفات الايزو؛
  - ✓ التغلب على العقبات ومقاومة الصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ ؛
  - ✓ تطبيق نظام الجودة بما هو موثق وبما يتلاءم مع متطلبات مواصفات الايزو؛
  - ✓ تقييم النظام ومحاولة تطويره وتحسينه.<sup>1</sup>
- **المرحلة الثانية: مرحلة التطابق:** يتم ضمنها :
- ✓ تقييم نظام الجودة القائم في المنظمة مع تمحيص وثائق الجودة بما في ذلك دليل الجودة للتعرف على انحرافات الاداء ؛
  - ✓ تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الجودة ؛
  - ✓ التطبيق الفعلي لمبادئ الجودة الشاملة لا يتفق مع مواصفات الايزو 9000.<sup>2</sup>
- **المرحلة الثالثة: مرحلة التسجيل**
- يتم في هذه المرحلة اختيار الجهة التي تقوم بتقويم نظام الجودة المتبع في المنظمة للحصول على شهادة الايزو , على ان تكون هذه الجهة من المنظمات المرخص لها بذلك , وبعد ذلك تقوم بالخطوات التالية:
- ✓ تقوم المنظمة بمليء استمارة طلب التسجيل وتتضمن معلومات مختلفة عن المنظمة من حيث نوع النشاط , انواع الخدمات التي تقدمها, تحديد المسؤوليات عن تنفيذ عمليات المنظمة, وغيرها ؛
  - ✓ التخطيط والاعداد لعملية المراجعة الداخلية ؛
  - ✓ وضع جدول زمني لعملية المراجعة ؛
  - ✓ التعاون التام والتنسيق مع فريق المراجعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان, مرجع سابق, ص 195

<sup>2</sup> سملاي بيحظيه , ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الميزة التنافسية, للمؤسسة الاقتصادية , الملتقى الوطني الاول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد, يومي 22,23 افريل, 2003, ص 185

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان, نفس المرجع, ص 196

### • المرحلة الرابعة: التحسين المستمر للجودة

بعد الحصول المنظمة على شهادة الايزو ودخولها قائمة المنافسين الدوليين, فان المنظمة عليها الحفاظ على المستوى الذي حصلت بموجبه على شهادة الايزو, فعليها ايضا الاستمرار بالتحسينات الازمة للجودة, ويمكن تحقيق ذلك باتباع الاتي:

✓ المراجعة الدورية للإدارة؛

✓ اتباع نظام المراجعة الداخلية ؛

✓ التدريب المستمر؛

✓ نظام الاجراءات التصحيحية.<sup>1</sup>

### مراحل الحصول على شهادة الايزو:

تسعى المنظمة للحصول على شهادة الايزو لتحقيق رضا زبائنها الذين يطلبونها من جهتهم, ذلك حتي تزيد ثقتهم بمنتجاتها, ولتتمكن من بلوغ هذا الغرض عليها المرور بالمراحل التالية:

• **طلب الحصول على الشهادة:** تقوم المنظمة بالاتصال بشركة SGS (وهي الجهة المعنية بمنح شهادة الايزو) والتي ستزودها بالمعلومات الازمة حول سير عملية الحصول على الشهادة وتقدم لها استجواب تملؤه المنظمة حتى تتمكن الشركة SGS من جمع كل المعلومات الازمة لتحضير الشهادة وتكوين فريق من المراجعين المؤهلين .

• **عرضا وتقديم الشهادة:** تمنح شركة SGS الشهادة للمنظمة مع الشروط العامة التي يجب ان تلتزم بها, كما تعلمها بمدة وتكاليف المراجعة, والتي تحدد وفقا لحجم المنظمة ومدى تعقد الطرق المعمول بها للحصول على الشهادة وكذا معيار المراجعة .

ويمكن ان تجري مراجعة مسبقة لنظام ادارة الجودة في المنظمة وذلك لتقييمه ودراسة الفرق بينه وبين شروط معيار الايزو والذي تود المنظمة الحصول عليه.

<sup>1</sup> \_ قاسم نايف علوان, مرجع سابق, ص 278

✓ **تنظيم مراجعة اولية:** بعد منح شهادة للمنظمة والشروع في تنفيذ شروطها تقوم شركة SGS باختيار الفريق المراجعة المؤهلة للتدخل والقيام بمهمته, وقبل ذلك يحصل هذا الفريق على الوثائق التالية والتي تقدمها له المنظمة:

➤ سجل الجودة؛

➤ قائمة العمليات (او الاجراءات) الخاصة بنظام ادارة الجودة ؛

➤ قائمة المنتجات والخدمات المنتجة وفقا لهذا النظام .

✓ **دراسة الوثائق المستلمة:** يدرس فريق المراجعة الوثائق التي استلمها للتأكد من ان جميع شروط المواصفة قد طبقت, في حالة اكتشاف اي تقصير يقوم الفريق بوضع تقرير وتقديمه لإدارة المنظمة, وفي هذه الحالة تمنح ادارة المنظمة 15 يوما للرد على التقرير وتأكيد ارادتها في القيام بالمراجعة في التاريخ المتفق عليه, او تود تأجيله للتاريخ اخر , وهنا تقوم شركة SGS بتحديد تاريخ جديد للقيام بهذه الدراسة .

● **وضع برنامج لمراجعة:** يتم وضع برنامج المراجعة من طرف مسؤول للمراجعة بمشاركة مسؤولين من المنظمة.

● **تنفيذ المراجعة الاولى في المنظمة:** تهدف هذه المرحلة الى متابعة وفحص تنفيذ وفعالية نظام ادارة الجودة في المنظمة, وذلك بإجراء بعض المناقشات مع المسؤولين الرئيسيين والعمال التنفيذيين لنظام الجودة ودراسة وثائق الجودة وكذا بالملاحظات العينية .

تبدأ عملية تنفيذ المراجعة بإجراء اجتماع او ملتقى افتتاحي يقدم معلومات وتوضيحات حول المراجعين, ملخص حول هدف المراجعة, المنهجية المستعملة ومصداقية برنامج المراجعة, كما تنتهي باجتماع اختتامي يقدم فيه مسؤول المراجعة ملاحظته واستنتاجاته حول نظام الجودة ومدى تطبيقه للشروط التي تتضمنها المواصفة .

● **تقرير المراجعة:** بعد اسبوعين من القيام بالمراجعة يقوم مسؤول المراجعة بتقديم تقرير يظهر فيه الانحرافات ووضع العمليات التصحيحية وتحديد تاريخ تنفيذها , بالنسبة للانحرافات القصوى تحتاج الى السرعة في التصحيح والتعديل .

● **قرار لجنة منح الشهادة:** بعد العمليات التصحيحية يقوم المراجعون بتنفيذ مراجعة نهائية وتقديم تقرير نهائي بالملاحظات والاستنتاجات التي توصلوا اليها لشركة SGS اين تتم دراستها من طرف لجنة منح الشهادات والتي يمكن ان يكون قرارها احدى القرارات التالية:

✓ منح الشهادة فورا ؛

✓ منح الشهادة فورا مع مراجعة المتابعة ؛

✓ رفض منح الشهادة ؛

✓ مراجعة تكميلية .

في حالة منح الشهادة, يتم تكوينها لفترة ثلاث سنوات وتسجل في سجل الشهادات لدى شركة SGS

● **مراجعة المتابعة:** حتى تحفظ مصداقية شهادة الايزو ثلاث سنوات , تبقى شركة SGS على مراجعات المتابعة خلال هذه الفترة وعموما تكون كل ستة اشهر .

● **المراجعة التكميلية او الاضافية:** انطلاقا من رد المنظمة وتفسيرها للانحرافات يمكن ان تقرر شركة SGS اجراء اما:

✓ **مراجعة تكميلية:** بهدف الحصول على معلومات او دلائل حول العمليات التصحيحية للقضاء على الانحرافات التي تم اكتشافها .

✓ **مراجعة اضافية:** يمكن ان تقرر شركة SGS اجراء مراجعة اضافية بعد الحصول على الشهادة دون القيام بمراجعة المتابعة او التجديد .

✓ **التجديد:** عند نهاية مدة الشهادة يجب ان تقام مراجعة التجديد لإصدار الشهادة الجديدة , الهدف من هذه المراجعة هو معرفة اذ ماتزال شروط الشهادة مطبقة دائما , وتعتبر مراجعة التجديد مكتملة للمراجعات التي تسبقها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> \_موزاوي سامية, نفس المرجع, ص 38

## الهيئات المانحة للتأهيل :

- **الهيئات الاجنبية:** توجد عدة هيئات غير حكومية , تنتمي لبلدان من مختلف انحاء العالم في مجالات عديدة ومتعددة منها:
  - ✓ **اللجنة الفرنسية للتصديق (COFRAC) :** انشأت سنة 1944, من طرف الهيئات العمومية الفرنسية ( السلطة ) , تقوم بمنح تفويضات رسمية , لمخابر التجارب والهيئات التي تقوم بمنح الشهادات التأهيل للمنتوج والخدمات تتدخل هذه اللجنة في عدة مجالات منها الصناعة, التغذية, الخدمات... الخ .
  - ✓ **الجمعية الفرنسية لتأكيد الجودة (AFAQ) :** تعتبر الهيئة الاساسية في فرنسا المانحة لشهادات الايزو 9000 , حيث تأسست سنة 1988, وهي هيئة مستقلة ذات طابع غير ربحي, منحت أكثر من 13000 شهادة في فرنسا, وأكثر من 2000 شهادة في مختلف انحاء العالم, منها 25% تخص قطاع الخدمات .
- **الهيئات الجزائرية:** يعتبر المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية (INAPI) من اهم الهيئات الجزائرية المانحة للتأهيل, فهو هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري , انشا بمرسوم تشريعي رقم 62\_73 الصادر بتاريخ 21 نوفمبر 1973 من مهام المعهد وصلاحيته نذكر:
  - ✓ الاصدار والتوزيع: يقوم المعهد بإصدار وثائق خاصة بالتقييس وحماية الملكية الصناعية, ويضع في متناول الجميع الوثائق والمعلومات المتصلة بالتقييس ؛
  - ✓ تأهيل المنتوجات, مؤسسات, مخابر التجارب, والاشخاص ؛
  - ✓ التكوين والتحسين في مجالات التقييس ؛
  - ✓ تطبيق الاتفاقيات والمعاهدات الدولية في مجالات التقييس التي تكون الجزائر طرفا فيها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بي شايب, تحقيق ادارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق, مذكرة ضمن متطلبات الحصول الحصول على الماجستير في علوم التسيير, فرع علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2004, ص 42

المطلب الثالث: اهم الرواد والجوائز الممنوحة في الجودة الشاملة

اهم رواد ادارة الجودة الشاملة:

لقد ساهم عدد من العلماء البارزين في دفع عجلة تطور مفاهيم ومعالج الجودة والسيطرة عليها, ويعود لهم الفضل في تطوير فلسفة ادارة الجودة الشاملة, ومن بين هؤلاء العلماء البارزين هم ديمينغ, جوران, كروسبي, فيجينباوم, تاجوكي, وايشيكاوا, وغيرهم من المساهمين البارزين الذين كانت لهم اسهامات واضحة والذين قدموا الكثير من الاعمال في المراحل المبكرة لظهور وتطوير TQM<sup>1</sup>

### • وليم ادوارد ديمينغ W. Edwards Deming

يعتبر المستشار الامريكي ديمينغ بمثابة الاب الذي قاد ادارة الجودة الشاملة, نظرا للإسهامات العديدة والهادفة التي قدمها في تطوير الجودة في امريكا من خلال تطبيق الخرائط الاحصائية وقد ركز على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل اثناء العمل, ويتوقف مفهوم ادارة الجودة عنده من خلال جملة من اربعة عشر معيار:

- ✓ تثبيت الغرض من تحسين المنتج او الخدمة وقرار مسؤولية الادارة العليا بشأنها ؛
- ✓ التكيف مع الفلسفة الجديدة تقوم على اعتبار ان المنظمة تحقق اهدافها من خلال تجاوز الاخفاقات المقترنة بالهدر والضباغ في المادة الاولية وانخفاض كفاءة العاملين والتأخير في الانجاز ؛
- ✓ اعتماد الفحص والتفتيش باستخدام الاساليب الاحصائية في السيطرة والتخلص من الاخفاقات في الاداء الانتاجي ؛
- ✓ التوقف عن النظر الى المشروع من خلال السعر ؛
- ✓ التحسين المستمر لعملية انتاج السلع والخدمات ؛
- ✓ ايجاد التكامل بين الاساليب الحديثة والتدريب ؛
- ✓ تحقيق التناسق بين الاشراف والادارة وتعني تحسين العملية الاشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الانتاجية ؛

<sup>1</sup> \_ قاسم نايف علوان المحياوي, ادارة الجودة في الخدمات, دار الشروق, عمان, 2006, ص 115

- ✓ ابعاد الخوف من خلال جعل العاملين يعرفون المشاكل وبلاغ الادارة المسؤولة عن ذلك دون خوف او تردد ؛
- ✓ ازالة الحواجز الموجودة بين الادارات اي كسر الحدود الموضوعه بين الاقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوياً وكفريق ؛
- ✓ تقليل الشعارات والاهداف الرقمية التي لا يمكن تحقيقها ؛
- ✓ تقليل الاجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدى والتركيز على تكوين فريق عمل ؛
- ✓ ازالة العوائق في الاتصالات ؛
- ✓ تأسيس برامج التطويرية من تعليم وتطوير مستمر للأفراد ومهارات جديدة ؛
- ✓ تشجيع الافراد في العمل والسعي من اجل مواكبة التحسن والتطور المستمر في الاداء واعتماد سياسات تطوير جديدة لكي تحل محل القديمة وتنحية الطرق القديمة واستبدالها بأساليب جديدة.<sup>1</sup>

### • كاوروايشيكاواKoruIshikawa:

- من مواليد 1915 باليابان, يطلق عليه لقب (ابو حلقات الجودة) وقد اصدر كتابا بعنوان ( مرشد الرقابة الى الرقابة على الجودة ) عمل كأمين للاتحاد الياباني رفقة كل من جوران ودمينغ, ومن افكاره التي اسهم بها مايلي:
- ✓ المسؤولية عن جودة المنتج: في المنظمات الامريكية تنحصر في عدد محدود من طاقم الادارة , بينما في المنظمات اليابانية فان كل المديرين مسؤولين عن الجودة وملتزمين بها ؛
  - ✓ اقترح ايشيكاوا اسلوب " تحليل عظمة السمكة" او مايسمى " اشكال الاثر والسبب" والتي تستخدم متابعة شكاوى الزبائن عن الجودة وتحديد مصادر الخطأوالقصور , ويتطلب استخدام هذا الاسلوب تحديد الموضوع المراد تحليله , ثم يتم رسم هيكل لظهر السمكة ذوي عظمات مختلفة , ليتم بعدها دراسة كل القضايا المثارة والافكار حولها على التوالي , من خلال وضع كل قضية على عظمة من عظمات السمكة ويتم الاستمرار بذلك حتى يتم وضع جميع القضايا, على رسم ظهر السمكة فهي تساعد بالتالي على تكوين مجموعات للنقاش وتحفيز عملية اثاره الافكار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نور الدين حاروش, ادارة الموارد البشرية, دار الامة, الطبعة الاولى, الجزائر, 2001, ص  
<sup>2</sup> محمد بن شايب, مرجع سابق, ص 20

## جوزيف جوران Joseph Jeran

هناك من يعتبره المعلم الاول للجودة في العالم وهو مهندس وقانوني احصائي متميز وكان عمله في مجال الصناعة بالولايات المتحدة الامريكية, الف العديد من الكتب وقدم العديد من المحاضرات في ادارة الجودة الشاملة خلال ثلاث عقود من الزمن في 40 دولة , واسس مؤسسته في الثمانينات, يرى ان المهمة الاساسية للجودة هي تنمية برنامج للإنتاج والخدمات يقابل احتياجات الزبائن واعتمد على التخطيط داخل المنظمة واعتقد ان الجودة تتحقق حينما يكون العمال قادرين على انتاج المنتجات والخدمات, التي تتلاءم وتوقعات المستقبل, وقدم فكرة ان تكون الجودة هي احدى وظائف الادارة وانها مسؤولية كل فرد داخل المنظمة واكد من جهة اخرى على وجود مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع روح المبادرة والابداع<sup>1</sup>

## وليام اي كنوي William E. Conway

يعتبر كنوي انسانا محدثا في حقل ادارة الجودة الشاملة, فظهر في التسعينات من القرن الماضي , فهو لم ييدا استشارته في الجودة الا في السنوات الاخيرة من القرن الماضي يدعو كنوي الى نظام جديد في الادارة يتم منخلاله النهوض بعملية التحسين المستمر مستخدمين الادوات الستة كما يأتي:

- ✓ توظيف المهارات في العلاقات الانسانية في تحفيز وتدريب العاملين في المنظمة؛
- ✓ القيام بممسوحات احصائية لجميع البيانات حول الزبائن ؛
- ✓ تمثيل البيانات التي تم جمعها بأشكال احصائية بسيطة ؛
- ✓ استخدام الخيال لحل المشاكل التي تواجه العاملين ؛
- ✓ استخدام السيطرة الاحصائية على جميع عمليات المنظمة ؛
- ✓ استخدام الهندسة الصناعية في عمليات التحسين المستمر .

كل ذلك يساعد المنظمة على تحديد مايجب القيام به , وكذلك تمكينها من وضع مؤشرات لقياس عملية التحسين المستمر<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نور الدين حاروش, مرجع سابق, ص

<sup>2</sup> مرجع سابق, ص 131

جوائز الجودة العالمية :

● جائزة ديمينج Deming

تأسست جائزة ديمينج من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951 وهي تمنح لتلك المنظمات الموجودة في اليابان , ولكنها فتحت مؤخرا للمنظمات عبر القارات التي تطبق برنامج السيطرة على الجودة على مستوى المنظمة ككل اعتمادا على السيطرة الاحصائية على الجودة, وتتضمن عشر اصناف تقييمية رئيسية وهي:

- ✓ السياسات و الاهداف: وتشمل سياسة ورقابة الجودة ؛
- ✓ المنظمة وعملياتها: ملائمة الهيكل التنظيمي لرقابة الجودة ومدى مشاركة الاخرين في تحسين الجودة
- ✓ التعليم واتساعه: خطط التعليم والتدريب للعاملين لتطوير كفاءتهم ؛
- ✓ التجميع: ملائمة جمع ونقل المعلومات الخارجية والداخلية والتعامل معها ؛
- ✓ النشر للمعلومات : تزويد العاملين والعملاء الخارجين بالمعلومات الخاصة بالمنتج ؛
- ✓ التقييس والمعايير: ملائمة نظام المعايير والاداء الفعلي والفائدة منه ؛
- ✓ التحليل: تحليل العمليات وتحليل المشكلات بأسلوب علمي ؛
- ✓ السيطرة على العمليات: والاجراءات باتجاه تحقيق الجودة ؛
- ✓ ضمان الجودة وتوكيدها : وفقا للمواصفات التصميم ومتطلبات المستفيدين؛
- ✓ التأثيرات والخطط المستقبلية: فهم الظروف القائمة وبناء الخطط المستقبلية؛<sup>1</sup>

● جائزة " مالكوم بالديرج " القومية

بعد التفوق الواضح لليابانيين في مجال الجودة, ظهر اهتمام واسع النطاق في الولايات المتحدة الامريكية بتحسين جودة السلع والخدمات, وقد انشا المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا بالولايات المتحدة الامريكية, في عام 1987 جوائز مالمالوم بالديرج لتمنح للمنظمات المتميزة فقط في مجال الجودة, ويعد رضا العميل اهم العوامل واثقلها وزنا في مساعدة المنظمة على نيل الجائزة , وتلقى المنظمات المتقدمة لنيل الجائزة ملخصا مكتوبا من هيئة المحكمين او المقيمين على ملاحظتهم , متضمنة نقاط القوة والضعف في برنامج الجودة,

<sup>1</sup> \_ مهدي السامرائي, مرجع سابق, ص 142

واقترحاتهم للتحسين, وهكذا لا يكون نيل الجائزة هو المكسب الوحيد للمنظمة التي تحاول نيلها, كما تهدف

الجائزة بشكا عام الى حث المنظمات الامريكية على:

✓ تحسين برامجها في ادارة الجودة ؛

✓ تطوير معايير وادلة ارشادية يؤدي الالتزام بها لتحسين الجودة, وتعزيز استمراريتهما ؛

وللجائزة ثلاث فئات:

➤ الفئة الاولى: للمنظمات الصناعية الكبيرة .

➤ الفئة الثانية: للمنظمات الخدمية الكبيرة .

➤ الفئة الثالثة: للمنظمات الصغيرة .

وحتى تكون المنظمة مؤهلة للترشيح يجب ان يكون موقعها في الولايات المتحدة الامريكية, وان تقدم طلبا من 75 صفحة يضم بيانات عنها , حيث يقوم فريق من المقيمين بمراجعة وتقييم هذه الطلبات. وتخضع المنظمات التي تحصل على درجات عالية لسبعة اختيارات , وتمثل معايير الاختبار من بين المنظمات فيما يلي:

❖ القيادة: اي مدى نجاح قيادة المنظمة في غرس ثقافة المنظمة واضحة ومستمرة للجودة في المنظمة ؛

❖ المعلومات والتحليل: من حيث قدرة المنظمة على جمع وتحليل معلومات مرتبطة بالتخطيط للجودة وتحسينها ؛

❖ التخطيط الاستراتيجي للجودة: من حيث تكامل متطلبات الجودة مع خطط وانشطة المنظمة ؛

❖ الافادة من الموارد البشرية: باستغلال كامل قدرات قوة العمل في تحسين الجودة ؛

❖ تأكيد الجودة: بتصميم وادارة نظم لتأكيد السيطرة على الجودة في كافة عمليات المنظمة ؛

❖ نتائج تأكيد الجودة: بعرض المنجزات والتحسينات في الجودة من خلال مقاييس كمية ؛

❖ رضا العملاء: بتحديد توقعات ومتطلبات العملاء وعرض نتائج الاستجابة لها.<sup>1</sup>

● جائزة الجودة الاوروبية:

شكلت 14 منظمة اوروبية غربية للمنظمة الاوروبية لإدارة الجودة في عام 1988 وعام 1993 كان هناك اكثر من 300 عضو من معظم اقطار اوروبا الغربية. واعضاء ومن معظم قطاعات الاعمال في هذه

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان, ادارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة, جامعة بومرداس, مجلة الباحث \_ عدد 06\_2008, ص 177

المنظمة, وكان الهدف من هذه المنظمة هو ادراك انجاز الجودة, ولهذا فقد طرحت المنظمة عام 1992 (جائزة الجودة الاوروبية EQA) وتمنح هذه الجائزة للمنظمات التي تظهر تميزا في ادارة الجودة الشاملة في اوروبا الغربية سنويا, على اساس عملياتها الاساسية في التحسين المستمر, ولكي تستلم المنظمات الجائزة فإنها ينبغي ان تظهر بان المدخل الذي يستخدم في ادارة الجودة الشاملة يساهم بشكل كبير في ارضاء توقعات الزبائن والعاملين, وتعتمد EQA على فكرة رضا الزبون, وقد تم توحيد الافكار في نموذج EQA في تسعة عناصر هي:

✓ القيادة: كيف ان فريق المدراء في الادارة العليا وبقية المدراء يقومون بقيادة ورفع الجودة الشاملة عندما تكون العملية الاساسية للمنظمة هي التحسين المستمر ؛

✓ السياسة والاستراتيجية: كيف تعكس سياسة واستراتيجية المنظمة مفهوم الجودة الشاملة وكيف تستخدم مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحديد ونشر ومراجعة وتحسين السياسة الاستراتيجية ؛

✓ ادارة الافراد: كيف تطلق المنظمة الطاقات الكامنة لأفرادها بالكامل لتحسين استمرارية اعمالها ؛

✓ الموارد: كيف ان موارد المنظمة توزع بفعالية لإسناد السياسة الاستراتيجية ؛

✓ العمليات: كيف تحدد العمليات وكيف يتم مراجعتها, واذا كان من الضروري تنقيحها لضمان التحسين المستمر لأعمال المنظمة ؛

✓ رضا الزبون: ما هو موقع زبائن المنظمة الخارجيين, او كيف يدركون منتجاتها وخدماتها ؛

✓ الافراد العاملين: كيف يشعر العاملون في المنظمة اتجاه المنظمة ؛

✓ التأثير على المجتمع: كيف تدرك المنظمة مكانتها في المجتمع ككل, وهذا يتضمن مدخل المنظمة اتجاه نوعية الحياة والبيئة والموارد العالمية ؛

✓ نتائج الاعمال: ماهي الاشياء التي حققتها المنظمة مع الاداء المخطط للأعمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> \_ مهدي صالح السامرائي, مرجع سابق، ص 144

### خاتمة الفصل:

ان ما استخلصناه من دراستنا هو ان للجودة دور اساسي في كفاءة العمل الاداري, فهي المعيار للحكم على نتائج العمل الذي يقاس به مدى رضا العملاء كما يقدم لهم من خدمات ومنتجات , كما انها جهد متواصل من اجل التجديد المستمر والتطوير من خلال نشر ثقافة الجودة بالمنظمة, وتنمية الوعي بماوقد عملت العديد من المنظمات على تحقيق الجودة , بغرض بناء سمعة طيبة تجعلها تحظى بالتقدير والاحترام المحلي والاعتراف العالمي وتمكنها من ولوج الاسواق العالمية

وتتويجا لذلك فان الجودة تعد اليوم مطلبا رئيسا لغزو الاسواق العالمية واحد الخيارات الاستراتيجية لمواجهة التحديات وتحقيق التميز والتفوق , هذا ما ادى بالمنظمات الى تطبيق مواصفات الايزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة لها, وذلك كونها تساهم في تحقيق الجودة وتعتبر قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا ومطلبا تجاريا , وشرطا اساسيا للمنافسة , كما ان تطبيق الايزو 9000 يعد بمثابة قاعدة قوية للبدء بتطبيق ادارة الجودة الشاملة.

### مقدمة الفصل:

ان الاهمية البالغة التي تكتسبها مراقبة التسيير داخل المنظمة تكمن في تحقيق الاهداف المرجوة وذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم والتسيير في المسار الصحيح مع تقديم النصائح والارشادات اللازمة والكافية لتجنب الانحرافات السلبية التي تعيق تحقيق تلك الاهداف.

وفي هذا الفصل سنتطرق الى عمل مراقبة التسيير وادواتها وعلاقتها بالجودة من خلال ادوات تحسين الجودة التي تستخدم فيها خرائط المراقبة مثلا من خلال العمل على المعطيات التنبؤية والواقعية وتحليل الانحرافات وكيف لمراقبة التسيير ان تساهم في تحقيق الاداء .

### المبحث الاول: ماهية مراقبة التسيير

عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة تزامنت مع كبر حجم المنظمات وتنوعها ومع تطور وتعقد العملية التسييرية ككل , فأصبحت اليوم احدى الوسائل الضرورية لقيادة المنظمة , من خلال مسارها الذي يتضمن تصحيح الاحطاء والانحرافات وتحسين اداء المنظمة ككل وايضا لما تحققه من ضبط في تسيير النشاطات والتنسيق فيما بينها.<sup>1</sup>

#### 1\_1 مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير :

بدأت التطورات الاولى في ميدان مراقبة التسيير في مرحلة الثورة الصناعية مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين , وتزامنت مع كبر حجم وحدات الانتاج وتنوعها فاصبح من الضروري تحديد المهام والمسؤوليات , ووضع مراقبة على المنفذين وان كانت مبادئ وطرق التسيير قد ظهرت ما بين 1850\_1910 في الولايات المتحدة الامريكية واربا فان تطبيقها بدا تدريجيا مع تطور احتجاجات المنظمة اين وجد المسيرون انفسهم في حاجة الى مراقبة التسيير لتحسين ادائها

وحتى بداية السبعينات من القرن الماضي قامت المنظمات الفرنسية التي طبقت نظام مراقبة التسيير باتباع نموذج المنظمات الصناعية الامريكية الذي تميز بانه:

- مسار للتخطيط ولتسيير الموازنات ومراقبتها
- بنية سليمة مجزأة عموديا الى مراكز المسؤولية
- نظام قيادة يعتمد على المزاوجة بين الاهداف والوسائل<sup>2</sup>

اسيا عطاوة , واقع تطبيق ادواتمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية, مذكرو ضمن ما ستير, تخصص مراقبة تسيير , جامعة المسيلة, <sup>1</sup> 2014, ص 08

<sup>2</sup>مجدوب احلام , دور ادوات مراقبة التسيير في تقييم الاداء المالي, مذكرة ما ستير, تخصص مراقبة التسيير , جامعة المسيلة, 2014, ص

### 1\_2 تعريف مراقبة التسيير

يمكن ادراج بعض التعاريف لأشهر المهتمين بمراقبة التسيير حيث:

يعرف P Bergeron مراقبة التسيير بانها " تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم ادائهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والاهداف المسطرة , وباتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة .

بينما C, Alazard, فيرى ان " رقابة التسيير تبحث عن ادراك ووضع وسائل معلوماتية موجهة, لتمكين المسؤولين من التصرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الاهداف والوسائل وماهو محقق , لذا يجب اعتباره نظاما معلوماتيا لقيادة وتسيير المنظمة كونه يراقب فعالية ونجاعة الاداءات لبلوغ الاهداف .<sup>1</sup>

عرفه Anthony " مراقبة التسيير هي العملية التي بواسطتها يؤثر المسيرون على اعضاء الاخرين من المنظمة لتطبيق الاستراتيجية .

عرفه Simmons " العمليات والسير ورات المنظمة على المعلومات التي يستعملها المسيرون للاحتفاظ على او تعديل بعض تشكيلات نشاطات المنظمة .<sup>2</sup>

المطلب الثاني: اهمية واهداف مراقبة التسيير

### 1\_2 اهمية مراقبة التسيير

- لقيت مراقبة التسيير اهتماما كبيرا من ادارات المنظمة الاقتصادية منذ امد طويل وذلك للأسباب التالية :
- تعدد وتشعب نطاق الاعمال جعل الادارة تعتمد على التقارير والتحليلات لإحكام الرقابة على العمليات.
- الضبط الداخلي والفحص المتأصل في مراقبة التسيير يقلل من مخاطر الضغط البشري واحتمال الاخطاء والغش .

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون, مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية, دار المحمدية, الجزائر, 2004, ص 10  
<sup>2</sup> ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد, , مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية , دار الحمديّة العامة،الجزائر ،2010،

- التقليل من مخاطر التسيير لأقل حد ممكن لتنفيذ عملية التسيير بكفاءة مطلوبة , حيث ان مراقب التسيير يعتمد كثيرا على حكمه المهني وذلك لكي يتأكد من فعالية برنامج الرقابة الذي يمكنه من ابداء الراي المهني السليم عن وضعية المنظمة , وهذا يعني ان على المراقب ان يهتم بخصائص الجودة للأدوات التي يعتمد عليها من خلال تقويمه للتسيير لتحديد مخاطر الرقابة ومن ثم تصميم الاختبارات, التفصيلية التي تمكنه من الحصول على ادلة وقرائن اضافية تمكنه من ابداء الراي المهني السليم عن اداء المنظمة ومدى وصولها لأهدافها.<sup>1</sup>
- تحقيق العدالة حيث تعمل مراقبة التسيير على متابعة اداء العاملين على المستوى مراكز المسؤولية , مما يساعد في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع العمال الذين يبذلون الجهد .
- التنسيق بين افراد المجموعة الواحدة من خلال منح مراقبة التسيير الفرصة لكل مركز مسؤولية في وضع الاهداف الخاصة بها مما يسمح بتضافر الجهود لجميع العاملين في سبيل تحقيق الهدف المخطط بالمقارنة مع المراكز الاخرى .
- توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب .
- تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج وذلك عن طريق النظر الى ظروف التشغيل الفعلي.<sup>2</sup>

### 2\_2 اهداف مراقبة التسيير :

- تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وابرار الاسباب التي ادت الى هذه الانحرافات وذلك يتم عن طريق الميزانيات التقديرية .
- تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الاهداف التي وضعت مقارنة بالمواد المتاحة ومن اجل تحسين الفعالية يتطلب تطوير ديناميكياً لنظمة المعلومات حتى تتمكن من جمع المعلومات في الوقت والحجم المناسبين اضافة الى ضرورة معرفة ايرادات وتكاليف المنظمة .
- الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها .

<sup>1</sup> http : www, docudesk, com

<sup>2</sup> \_اسيا عطاوة مرجع سابق, ص 12

- تحقيق الفعالية يعتبر المبدأ الاساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني والرشيد لموارد المنظمة, ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية ثم مقارنة بين ما خطط له وما تم تحقيقه .
- تحقيق الملائمة اي التأكد من ان الاهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك بتبني استراتيجية مدروسة وتسيير امثل للأفراد , اذ ان بهاذين العاملين يتماشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال وبالتالي تحقيق الاهداف باقل التكاليف.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: ادوات مراقبة التسيير

يعتمد مراقب التسيير على عدد من الادوات , وذلك حتى يتمكن من القيام بالدور المطلوب منه , والتي تمكنه من جمع وتحليل وتقديم المعلومات, للإدارة العليا والمسؤولين العمليين من مختلف مصالح المنظمة.<sup>2</sup>

### 3\_1 المحاسبة التحليلية:

المحاسبة التحليلية اداة معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة, بالإضافة الى مصادر اخرى, تحليلها قصد الوصول الى نتائج يتخذ على ضوئها المسير القرارات المتعلقة من النشاط الاستغلالي او الاستثنائي كما تمكن من دراسة المردودية , مراقبة المسؤوليات وتحديدتها, سواء على المتولي التنفيذي او مستوى القرار<sup>3</sup>

"المحاسبة التحليلية هي عبارة عن مجموعة تقنيات لتخصيص وتحميل الاعباء للمنتجات بهدف ادمج النفقات في التكاليف"<sup>4</sup>

### الطرق التقليدية المستخدمة في حساب التكاليف

هناك عدة طرق تقليدية تستخدم في حساب التكاليف من بين هذه الطرق سنتطرق الى طريقتين هما:

طريقة التكاليف الكلية وطريقة التكاليف المعيارية .

<sup>1</sup> \_مجذوب احلام, مرجع سابق , ص 15

<sup>2</sup> \_اسيا عطاوة, مرجع سابق, ص 40

<sup>3</sup> \_بديسي فهيمة, المحاسبة التحليلية, دار الهدى, عين مليلة, الجزائر, 2013, ص 09

<sup>4</sup> \_ناصر دادي عدون, المحاسبة التحليلية, دار المحمدية, الجزائر, 1999, ص 09

تعريف التكلفة" هي القيمة الاقتصادية لأية تضحية اختيارية , سواء كانت مادية ام معنوية, والتي يمكن قياسها بالعملة النقدية التي تبذل في سبيل الحصول على منفعة حاضرة او مستقبلية.<sup>1</sup>

### 3\_1\_1 طريقة التكاليف الكلية:

تعريفها" تم اقرار طريقة التكاليف الكلية في فرنسا, وقد عرفت محاسبا انها , كل اعباء المنظمة المتعلقة بالمنتجات المخزنة , باستثناء مصاريف التوزيع المحملة للمنتجات المباعة" .

### 3\_1\_2 طرق التكاليف الكلية: هي عديدة وتشارك في كونه تحمل على الانتاج بكافة الاعباء التي

تحملها المنظمة في فترة معينة واهم هذه الطرق :

### 3\_1\_3 طرق التحميل الشامل للمنتجات بمعامل: هذه الطرق تختلف باختلاف المعامل الذي

تحمل بواسطة الاعباء غير المباشرة على المنتجات فمنها التي تحمل تلك الاعباء على اساس الاعباء المباشرة ومنها من تحملها حسب رقم الاعمال وغيرها .

### 3\_1\_4 طرق التحميل الشامل للوظائف : وتحمل الوظائف الاساسية للمنظمة ( التموين, الانتاج,

التوزيع , والادارة) بمحطريقة مراكز لموع الاعباء غير المباشرة وذلك وفق وعدلات واسس للتحميل اذا ما قورنت.

### 3\_1\_5 طريقة مراكز التحليل: تعتبر هذه الطريقة اكثر تطورا ودقة اذا ما قورنت بالطرق ذات

التحميل الكلي للأعباء تحليلا مفصلا وبدقة اكبر , مما يؤدي الى نتائج اقرب للحقيقة فيما يخص تكاليف واسعار تكلفة المنتجات, وتحسب التكاليف في طريقة الاقسام المتجانسة على اساس كلي ايضا, اذ يحمل الانتاج بكافة الاعباء.<sup>2</sup>

### 3\_1\_6 طريقة التكاليف المعيارية: التكلفة تعرف على انها"التكلفة التي يتوقع ان تحدث في الفترة

التالية ويتم استخدامها كأساس للمقارنة مع التكاليف الفعلية بهدف تحديد الانحرافات ثم تحليل الانحرافات في مختلف تكاليف عناصر الانتاج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صالح رزق, عطا الله خليل بن وارد, مبادئ محاسبة التكاليف, دار زهوان , الاردن, 1997, ص 14

<sup>2</sup> اسيا عطاوة , مرجع سابق, ص 43

<sup>3</sup> رشيد جمال ناصر نور الدين, ادارة التكلفة لأغراض القياس والتخطيط والرقابة, الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر, 2005, ص 296

### 3\_2\_1 انواع لوحات القيادة:

- لوحة قيادة الاستغلال ( الوظيفية) تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم اداء وظيفة ما , حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في الظرف الزمني الملائم وتتفرع الى:
- لوحة قيادة مالية: تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمنظمة, من مداخيل التكاليف( اجور , علاوات, تكاليف خارج الاستغلال... الخ )
- لوحة قيادة اجتماعية: هذه اللوحة تمدنا بجميع معلومات المستخدمين المهنية منها والاجتماعية ( عدد المستخدمين, الاطارات, التوظيف, التكوين, حوادث العمل... الخ )
- لوحة قيادة تقنية: هذه اللوحة تمس الجانب التقني ( عدد الآلات, حالات العطب, الصيانة... الخ )
- لوحة قيادة الخزينة: تمدنا بجميع حقوق المنظمة ( ارصدة مختلف الحسابات, الديون... الخ ).<sup>1</sup>

### 3\_3 بطاقة الاداء المتوازن:

لقد عرف Kaplan et Norton بطاقة الاداء المتوازن بأنها: مجموعة من المؤشرات المالي وغير المالية التي تقدم لمدراء الادارات العليا صورة واضحة وشاملة عن اداء منظمتها.<sup>2</sup>

ويمكن تعريفها بأنها: نظام اداري يهدف الى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات منظمتها الى مجموعة من الاهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة.<sup>3</sup>

### 3\_3\_1 أهمية بطاقة الاداء المتوازن:

- تزويد المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن منظمتهم .
- تحديد المقاييس في بطاقة الاداء المتوازن يمثل الدافع الاساسي للأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس .

<sup>1</sup> اسيا عطاوة, مرجع سابق, ص 70  
<sup>2</sup> ظاهر محسن المنصور الغالبي, وائل محمد صبحي ادريس, اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن, دار وائل, الطبعة الاولى, الاردن, 2009, ص 151  
<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي, ورمضان فيهم غريبة, التخطيط الاستراتيجي لقياس بطاقة الاداء المتوازن, المكتبة العصرية, مصر, 2006, ص 192

- تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء , تحسين النوعية , تأكيد العمل الجماعي , تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة والادارة على المدى البعيد .
- تلزم المدراء على تدرس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المحقق بعد قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال اخر .
- تترجم الرؤية الاستراتيجية .
- تعطي الادارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الاعمال .<sup>1</sup>

### 3\_3\_2 مكونات بطاقة الاداء المتوازن:

تتكون بطاقة الاداء المتوازن ثمانية عناصر اساسية تتبلور من خلالها الية عمل هذه البطاقة وهي:

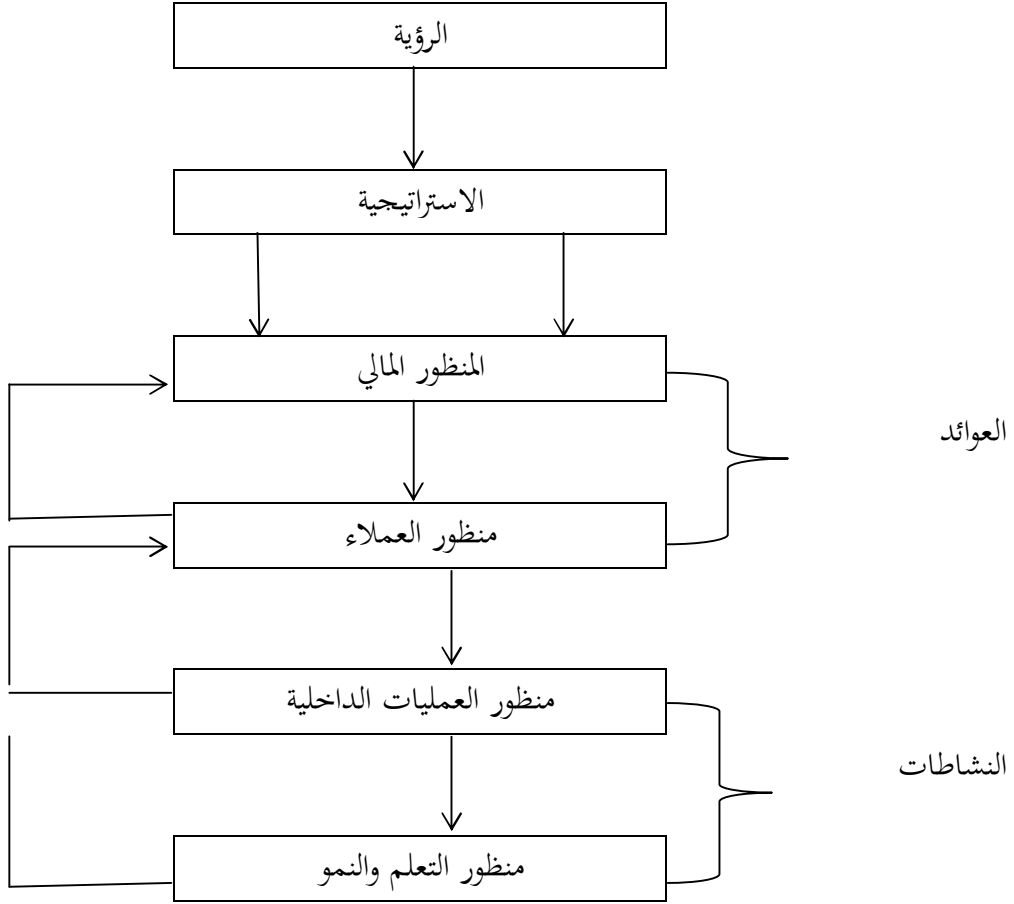
- **الرؤية ( رؤية المنظمة )** : والتي تبين الى اين تتجه المنظمة وماهي العملية المستقبلية التي ستكون عليها .
- **الاستراتيجية**: والتي تتألف من مجمل الافعال والاجراءات المهمة لتحقيق الاهداف او الخطط التي قامت المنظمة بتحديدتها .
- **المنظور**: وهو مكان يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل المؤشرات مهمة في هذا المنظور .
- **الاهداف**: ان الهدف بين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة , ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية .
- **المقاييس**: والتي تعكس قياس اداء التقدم باتجاه الاهداف, ويفترض ان يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات الى الاعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الاهداف الاستراتيجية, وهذه المقاييس هي التي تدعم لتحقيق الاهداف .
- **المستهدفات**: والتي تبين البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الاداء وفي وقت ما في المستقبل .
- **ارتباطات السبب والنتيجة**: والتي تعبر عن علاقات الاهداف احدهما بالأخرى , ومن الضروري ان تكون ارتباطات السبب والنتيجة واضحة وجلية .

<sup>1</sup> اسيا عطاوة, مرجع سابق, ص 77

- المبادرات الاستراتيجية: وهي برامج عمل توجه الاداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح مكونات بطاقة الاداء المتوازن :

الشكل رقم -02 01 : مكونات بطاقة الاداء المتوازن .



مجذوب احلام, نفس المرجع, ص 55.

### 3\_3\_3\_ المنظور التكاملي بين بطاقة الاداء المتوازن وادارة الجودة الشامل

يمكن القول ان مجمل المداخل الادارية ونظم قياس الاداء تبحث في النتيجة النهائية عن تحسين الاداء سواء بمعرفة الاسباب المؤيدة لترقيته او من خلال التركيز في القياسات على مؤشرات ذات اهمية كبيرة لغرض معرفة الاعمال والمهام والانشطة التي تساهم في تحسين هذه القياسات, وهكذا فان ادارة الجودة الشاملة

<sup>1</sup> \_مجذوب احلام, مرجع سابق, ص 54

كمنظور فلسفي ماهي الا تجمع لأدوات واساليب يفترض ان تأخذ بأهمية كبيرة من قبل الادارة لغرض تعزيز اهتمام المنظمة بالعملاء والتركيز على تلبية احتياجاتهم باعتبار ان ذلك يمثل مدخلا لزيادة ولائهم, فاذا كانت ادارة الجودة الشاملة تركز على العملاء فان بطاقة الاداء المتوازن تعتبر ان الاهتمام بالعملاء وتلبية طلباتهم وحاجاتهم يمثل منظورا اساسيا يقاس بمؤشرات عديدة ضمن ابعاد البطاقة .

ليست هذه النقطة الوحيدة التي تتكامل فيها الرؤية بين بطاقة التقييم المتوازن وادارة الجودة الشاملة, با ان الاثنان يبحثان عن العلاقة السببية ونتائج الاداء العالي, ففي الوقت الذي يمثل الاداء المالي مؤشرات نهائية يساهم في ايجادها العميل وولائه الذي تعكسه طبيعة التحسينات في العمليات الداخلية المستندة الى القدرة على التعلم والنمو في المنظمة, وكما تعرضه منظورات بطاقة الاداء المتوازن, فان ادارة الجودة الشاملة هي الاخرى تحاول ان تصل الى نفس النتائج من خلال تلبية المزيد من المؤشرات النوعية والدقة والمرونة وسرعة تسليم التي تزيد من الولاء لدى العملاء , ويساهم في ايجادها التحسين المستمر لعمليات المنظمة.<sup>1</sup>

### 3\_4\_ الميزانية التقديرية

طبقا ل Keller and Ferrara " تعرف الميزانية التقديرية بانها الخطة المنسقة بجميع عمليات المشروع في فترة الموازنة , فهي تمد المشروع بتقدير للأرباح الكلية والارباح المحققة بواسطة كل قسم من الاقسام عن طريق تجميع المبيعات والتكاليف الصناعية وبادراج جميع عناصر الايرادات والمصروفات التي تتضمنها اي موازنة فرعية.<sup>2</sup>

\_\_ يعرفها معهد التكلفة والمحاسبة الادارية بإنجلترا كما يلي " خطة كمية وقيمة يتم تحضيرها والموافقة عليها قبلفترة محددة , وتبين عادة الاجراء المخطط المنتظر تحقيقه او النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والاموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين.<sup>3</sup>

### 3\_4\_1 مبادئ اعداد الميزانية التقديرية: باعتبارها اداة من ادوات التسيير فان وضعها وتصورها يخضع

للمبادئ التالية:

- **مبدأ المرونة:** اي ان تكون الموازنة قابلة للتعديل خلال التنفيذ .

<sup>1</sup> طاهر محسن المنصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس , الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن, دار زهران للنشر, عمان, 2007, ص310

<sup>2</sup> احمد نور, المحاسبة الادارية, الدار الجامعية, الاسكندرية, 1987, ص 63

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون, تحليل مالي, دار الباعث, قسنطينة, 1988, ص 11

- اعتماد الموازنة على التنبؤ: يمثل التنبؤ توقع أحداث في المستقبل , مع الاخذ في الحسبان ظاهرة الخطر وعدم التأكد.
- مبدأ الشمولية: يقصد بهذا المبدأ ان تكون الموازنة شاملة لجميع ادارات المنظمة واقسامها وجميع مستوياتها .
- ضرورة الربط بين المخطط المحاسبي والمالي ونظام التكاليف من جهة ونظام الموازنات من جهة اخرى: لان الموازنات تتوقف على المعطيات المحاسبية واذا لم يوجد هناك توافق بين المخطط المحاسبي ونظام الموازنات فيجب اعادة النظر في النظام المحاسبي للمنظمة ليستجيب لمتطلبات نظام الموازنات التقديرية المعد على اساس مراكز المسؤولية الامر الذي يساعد على تقوية وظيفة الرقابة على المصاريف والتكاليف .
- ضرورة توزيع الموازنات توزيعا زمنيا وجغرافيا: وذلك لتفادي الاختلاف في فصل دون الاخر وهذا التوزيع يعتبر كمرشد في تقييم اداء كل منطقة خلال فصل او شهر معين حتى نوجه الاهتمام للمناطق التي تكون اداءاتها ضعيفة .
- تحقيق مبدأ المشاركة في الاعداد: ان عدم مشاركة جميع المسؤولين عن تنفيذ الموازنة في اعدادها فرض تقديرات الموازنة عليهم يؤدي الى تكاسلهم في تحقيق اهداف الموازنة , كما ان اشتراكهم في اعداد تقديراتها له اثر فعال في رفع الروح المعنوية لهم وهذا ما يحفزهم على نجاح الخطط المعدة .
- مبدأ التعبير عن الموازنة في شكلها النهائي في صورة مالية: اي التعبير عن كافة الانشطة التي تتضمنها الموازنة على صورة مبالغ نقدية .<sup>1</sup>

### 3\_5 نظام المعلومات :

مفهوم نظام المعلومات " يمكن تعريفه من الناحية الفنية على اساس انه مجموعة من الاجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم, بالإضافة الى اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة, ويمكن لنظام المعلومات ان يساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اسيا عطاوة, مرجع سابق, ص 56  
<sup>2</sup> صونيا محمد الكبرى, نظم المعلومات الادارية, الدار الجامعية للطباعة والنشر, الاسكندرية, 1997, ص 11

**3\_5\_1 خصائص المعلومات:** ان المعلومات تضيف الى المعرفة المرتبطة وتخفف من عدم التأكد , وتؤيد عملية اتخاذ القرارات في المنظمة, ومع ذلك فهناك انواع مختلفة من المعلومات وطرق مختلفة لوصف المنظمة وسنوضح خصائص المعلومات فيما يلي:

- **الدقة:** قد تكون المعلومات صحيحة او غير صحيحة , دقيقة او غير دقيقة, فالمعلومات غير الدقيقة هي نتيجة اخطاء تكون خلال عملية الجمع , او التجهيز او اعداد التقارير وقد يعتقد مستخدمها ان المعلومات غير الدقيقة بانها دقيقة , وفي هذه الحالة طالما ان مستلمها يعتقد انها دقيقة ويستخدمها لبعض الاغراض , فإنها تعتبر معلومات لهذا الشخص
- **الشكل:** قد تكون المعلومات كمية او وصفية , رقمية او بيانية , مطبوعة على الورق او معروضة على الشاشة , ملخصة او مفصلة , وعادة ما تحتاج الى عدة اشكال من البدائل المتاحة وفقا لكل موقف
- **التكرار:** يقيس التكرار مدى تكرار الحاجة الى معلومات وتجميعها ونتاجها
- **المدى:** شمول المعلومات مداها فقد تكون بعض المعلومات عامة تغطي مدى كبير بينما قد يكون البعض الاخر ضيق المدى, محدد في الاستخدام المطلوب
- **الارتباط:** قد تكون المعلومات مرتبطة اذا ما ظهرت الحاجة اليها في موقف معين من المعلومات التي ظهرت اليها الحاجة في وقت ما قد لا تكون مرتبطة في وقت اخر
- **الكمال:** توفر المعلومات الكاملة للمستخدم كل المطلوب معرفته عن موقف معين
- **النشأة:** قد تنشأ المعلومات من مصادر داخلية للمنظمة او من خارجها
- **الفترة الزمنية:** قد تكون المعلومات مستمدة من الماضي , او من قدرة جارية او من أنشطة المنظمة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد القوي محمد, نظم المعلومات المحاسبية في المنشأة المالية, المكتب الجامعي , 1999, ص34

### المبحث الثاني: نماذج تحسين الاداء

ان الهدف الاساسي لإدارة الجودة الشاملة هو تحقيق الرضا التام للعميل , والذي لا يتحقق الا عن طريق اجراء تحسينات باستمرار في كل العمليات والمراحل التي تمر بها العملية الانتاجية , وبالتالي التحسين المستمر فيجودة المنتج النهائي , وذلك من اجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة, وعلى الاخص التغيرات المستمرة في حاجات ورغبات الزبائن.<sup>1</sup>

### المطلب الاول: برامج تحسين الجودة

يرجع اصل اولويات مراحل تحسين الجودة الى الامريكي و. دومين اخصائي في الاحصاء والاستشارة , وقد كان دمينغ جد نشط خاصة في اسيا واربا , كان مؤلف مهم لمختلف البرامج الدولية التي تساعد في تحسين ادارة اعمال المنظمات .

المقاربة الهيكلية ( في شكل تنظيم او مخطط هيكلية ): دمينغ طور المقاربة الهيكلية لتحسين الجودة مطبقا المقاربة في اربع اطوار:

دورة Pcd , عمل Act , تنفيذ Check , قم Do , مخطط Plan

والذي يسمح في ان واحد بوضع الاسئلة البناءة وتشخيص افضل الحلول ووضعها قيد التنفيذ

هذه المقاربة شكلت باتباع دورة الخمس اطوار DMAIC :

راقب Control , طور ( حسن ) Inpove , حلل Analyse , قس Meajur , عرف Define

هذه المقاربة جد متكاملة لأنها تشمل على المراحل التحليل وايجاد الحلول وكذا التشخيص المالي للاقتصاديات في انتظار تغذية العكسية لنتائج مشروع التحسين قيد التنفيذ .

هذا النوع لديه مقاربة ايجابية وهي كونها مقارنة مهيكلة بمعنى ذات شكل هيكلية ورقمي حيث تسمح

ب:

- جعل الاداء المنتظر هادف بواسطة العملاء داخل الوحدة التنظيمية .

<sup>1</sup> كريمة سلطان , مذكرة ماجستير, طرق تحسين الجودة المنتج الصناعي واثرها في تخفيض التكاليف, تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة, جامعة 20 اوت 1955, سكيكدة, 2007, ص 42

## الفصل الثاني: مراقبة التسيير في المؤسسة

- جمع الاجزاء والعناصر المشتركة حول الاهداف العملية والتنظيمية المشتركة ؛
- كتابة وترقية اسلوب عمل المنظمة بواسطة الانحراف لمراحل الاعمال اليدوية كاتبا كل الانشطة والعمليات؛
- التعريف بأشكال نماذج التوثيق والمعالجة للبيانات والمعلومات بحيث يسمح ذلك بنمذجة المعلومات والبيانات وتحليلها؛
- ربط الاجزاء والعناصر المشتركة حول " الزبائن , الموردون , العوامل الداخلية "؛
- خلق الثقة الداخلية بين مختلف الطبقات الادارية , عمال, مؤطرين, مديريات ومع الزبائن, والموظفون والمجتمع خارجيا.<sup>1</sup>

هناك برامج عديدة لتحسين الجودة والتي نذكر منها:

### 1\_1 حلقات الجودة :

يعتبر ايشيكاوا الاب الروحي لحلقات الجودة حيث كان اول من نادى بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين بشكل تطوعي لتحديد مشاكل العمل واقترح الحلول المناسبة بهدف تطوير وتحسين الاداء.<sup>2</sup>

### بعض تعاريف حلقات الجودة

" حلقة الجودة اليابانية هي فريق صغير من العاملين يقومون اراديا بأعمال للسيطرة على الجودة في مكان عملهم".<sup>3</sup>

"هي عبارة عن مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية ويلتقون بمخض ارادتهم ساعة في الاسبوع لمناقشة مشكلات النوعية وايجاد الحلول المناسبة لها ويتخذون الاجراءات التصحيحية بشأنها لمقابلة الانحراف الحاصل بين المحقق فعلا والمخطط له".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> CALAUDE ALAZARD ET SABINE SÉPARI CONTROLE DE GECTION MANUEL ET APPLIOTION 2 EDITION ENTIEREMENT CORRIGÉERESTRUCTURÉ ET ENRICHIE DUNOD P

<sup>2</sup> -سكر فاطمة الزهراء, مرجع سابق, ص 33

<sup>3</sup> Jean marie gogue . Management de la Qualité. 3éme. edition. Economica. Paris. 2001. P 63

<sup>4</sup> -خضير كاظم حمود, ادارة الجودة الشاملة, الطبعة الاولى, دار المسيرة للنشر , عمان \_ الاردن, 2000, ص 121

### 1\_1\_1 اهداف حلقات الجودة :

ان حلقات الجودة عموما تهدف الى الحفاظ على جودة المنتجات وتحسينها, لكن في الحقيقة فان اهدافها اشمل من ذلك , ويمكن تقسيم تلك الاهداف الى ثلاث اقسام رئيسية :

- **اهداف مركزة على الجودة:** وتشمل التحسين المستمر للجودة , الوقاية من الاخطاء , زيادة رضا العملاء الداخليين والخارجيين, وزيادة الحصة السوقية .
- **اهداف مركزة على الانتاجية:** وتشمل رفع الانتاجية , تخفيض التكاليف, الاخذ في الاعتبار التغيرات في القطاع, تحسين التنظيم والاتصال, استبعاد الاعطال في المنظمة وتخفيض عدد القطع المعيبة .
- **اهداف مركزة على الافراد:** وتشمل زيادة التحفيز في العمل , الانفتاح على قدرات وحاجات الافراد, استعمال الابداع والجهود الفكرية, زيادة الثقة والرضا لدى العاملين, تحسين العلاقات الاجتماعية, التكوين والتدريب العمال على ادوات وطرق الجودة .

ان الاهداف السابقة تركز على ثلاثة افكار اساسية لأنشطة حلقات الجودة:

- تسمح لبعض الافراد بإبراز طاقاتهم واستغلالها وتطويرها؛
- احترام الفرد وخلق ظروف مشجعة على العمل؛
- المشاركة في تطوير وتوسيع المنظمة<sup>21</sup>

### مقارنة بين فرق تحسين الجودة وحلقات الجودة

قد يحصل اختلاط بين فرق تحسين الجودة وحلقات الجودة ففرق تحسين الجودة" يتم اختيار ممثل عن كل قسم , ثم يجتمع كل الممثلين لتشكيل فريق لتحسين الجودة , بحيث يتم اعلامهم بهدف البرنامج وشرح دور كل فرد, وتحفيزهم على تنفيذ البرنامج سواء في قسمهم او في المنظمة ككل"<sup>3</sup>

والجدول التالي يبين المقارنة بين فرق تحسين الجودة وحلقات الجودة

## الفصل الثاني: مراقبة التسيير في المؤسسة

الجدول رقم 02-02: مقارنة بين فرق تحسين الجودة وحلقات الجودة .

حلقات الجودة	فرق تحسين الجودة
تطوعية	1_ غير تطوعية
خارج الهيكل التنظيمي	2_ تدخل في الهيكل التنظيمي
تعنى بمشاكل الجودة وحلها	3_ يهدف أنجاز عمل محدد
عدم تجانس الاعضاء	4_ تجانس الاعضاء من حيث المستوى الاداري
استشارية	5_ تنفيذية
حل المشاكل الصغيرة	6_ حل المشاكل الرئيسية

سكر فاطمة الزهراء , مرجع سابق, ص 53 .

### 1\_1\_3 علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة:

في حالة تبني فكرة حلقات الجودة فان ذلك يتطلب من المنظمة اولا القيام بتطبيق ادارة الجودة

الشاملة وبعدها تبدأ بتطبيق أنشطة حلقات الجودة وخاصة في المنظمات الصناعية كبيرة الحجم .

ان اعتماد اسبقيات التطبيق اي هل نبدأ بأسلوب حلقات الجودة وبعدها مدخل ادارة الجودة الشاملة ام بالعكس, فيعود الى جملة من العوامل التي تؤثر على ذلك منها حجم المنظمة , نوع النشاط الذي تزاوله , طبيعة عمليات التمويل ونوع الموارد البشرية التي تقوم بإداء الأنشطة المختلفة في المنظمة, اضافة الى عوامل اخرى تؤثر في تطبيق ذلك.

ان فلسفة ادارة الجودة الشاملة قائمة على عمليات التكامل بين جميع الاقسام وأفراد في المنظمة وكذلك شموليتها وبما يحقق عمليات التنسيق على مستوى المنظمة ككل لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة وياقل تكلفة ممكنة, اما اسلوب حلقات الجودة فيمكن تطبيقه على مستوى القسم او الوحدة التنظيمية ومن ثم يبدأ بتطبيقها تدريجيا حتى تشمل جميع أنشطة المنظمة لأنه يحتاج الى نوع من التدريب وبشكل محدود داخل اقسام او ادارات محددة ومن ثم بعدها يبدأ بوضع برنامج شامل لإدارة الجودة الشاملة , حيث تستطيع المنظمة من خلال ذلك معالجة المشاكل التي تواجهها ولا يصيبها الاحباط وفقد الثقة في قدرتها على التطبيق<sup>1</sup> هنالك اساليب عديدة مستخدمة في حلقات الجودة نذكر منها :

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان, مرجع سابق, ص 135

## 2\_1 العصف الذهني Brain Storming:

وهي تقنية جماعية للبحث عن افكار مبدعة , حيث تتطلب اجراء حوار , باعتباره طريقة للتواصل الابداعي وتقوم هذه الطريقة على احترام قاعدة (CQFD) والتي تعني:

عدم توجيه النقد او التقييم للأفكار المقدمة اي "C" Cesser la Censure

المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار افكار جديدة اي "Q" Qualité et Quantité des Idees

قبول كل فكرة مهما كانت بسيطة او سخيفة, لأنها قد تكون قابلة للتطبيق "F" Farfelu

كل مجموعة من الافكار يمكن ان تخلق افكار جديدة "D" Démultiplication<sup>1</sup>

## 1\_2\_1 انواع العصف الذهني:

- العصف الذهني المنظم: وهو طرح الافكار من قبل الافراد الاعضاء المجتمعين كل حسب دوره المحدد له من قبل قائد الجلسة, ويستخدم عندما لا يعرف المجتمعون بعضهم البعض
- العصف الذهني غير المنظم: وهو طرح الافكار بشكل غير محدد لكل الاعضاء المجتمعين بما يخطر في بالهم من افكار بدون تحفظ في الحديث او الطرح وهذا النوع يحدث عندما يكون المجتمعون يعرفون بعضهم البعض بشكل جيد

ويجب تأكيد القول ان كلا النوعين من العصف الذهني يستهدفان ما يلي:

- تشخيص المشاكل التي تواجه العاملين في العمل ؛
- تحليل الاسباب من خلال جمع البيانات حول المشكلة وتحديد اسبابها ،
- تقديم حلول للمشاكل محل البحث, مما يؤدي الى علاجها نهائيا<sup>2</sup>؛

## 3\_1 مخطط باريتو Pareto Diagram :

مخطط باريتو هو رسم بياني على شكل اعمدة توضح المعلومات فيها بشكل تنازلي بدءا من اكبر فئة نزولا حتى اصغرها , وتقوم فكرة هذا التحليل على فصل المشاكل القليلة المؤثرة عن الكثيرة قليلة التأثير , وقد

<sup>1</sup> العيهار فلة, مرجع سابق, ص 31

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان المحياوي, مرجع سابق, ص 240

اطلقت تسمية مخطط باريتو من قبل عالم الجودة Juran نسبة الى عالم الاقتصاد والاحصاء الايطالي Pareto ويعكس هذا المخطط تحديد المشاكل التي يجب التعرض اليها اولاً, فمن خلال جمع البيانات ووضعها في جداول توضح اي الاخطاء له تكرر عال فيقرر بناء على ذلك البدء في البحث عن اسبابها وتركيز الجهود بهدف حلها .

وتتجلى الفائدة من تحليل باريتو عند دراسة المشكلة الكبيرة وجهلها تبدو اصغر نتيجة لتحليل اسباب حدوثها , كما يمكن استخدام مخطط باريتو لإحداث التحسينات في كافة المجالات مثل كفاءة الاداء, المحافظة على تكاليف الطاقة والمواد والمجالات الاخرى .

يبني مخطط باريتو وفق الخطوات التالية:

- التأكد من تصنيف المشاكل او العيوب التي تستخدم في المخطط ؛
- تحديد مدة جمع البيانات ؛
- رسم المحورين الافقي والعمودي مع تدرج المحور العمودي بوحدات قياسية ؛
- وضع مستطيل لكل نوع من العيوب له ارتفاع مساو لعدد المعيبات المتدرجة على المحور العمودي في الجهة اليسرى , وفي بعض الاحيان تظهر عدد المعيبات في الجانب الايمن ايضا , كما يمكن جمع عدد من العيوب الصغيرة جدا اة اظهارها في مستطيل واحد الى اليمين ؛
- رسم خط من نقطة في منتصف كل مستطيل يوضح العدد التراكمي من المعيبات او نسبة المعيبات

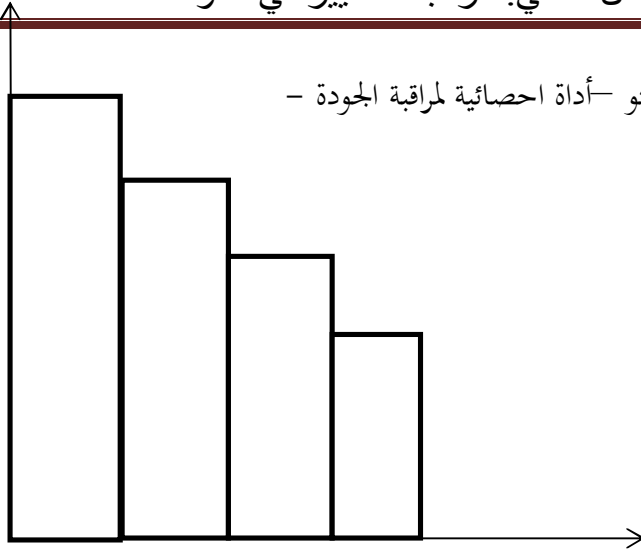
توضيح اين ومتى جمعت البيانات مع كتابة عنوان المخطط ؛<sup>1</sup>

والشكل التالي يبين مخطط باريتو النسب %

اسباب حدوث المشكلة

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي, مرجع سابق, ص 57

الشكل رقم 02-03: رسم باريتو -أداة احصائية لمراقبة الجودة -



محمد بي شايب, تحقيق الجودة في ظل تحديات السوق , مذكرة ماجستير, فرع التسيير, جامعة الجزائر, 2004, ص 109.

**4\_ مثلث جوران :**

مثلث جوران عبارة عن طريقة للتحسين المستمر جاء بها العالم "جوران" وهي تظم ثلاثة عمليات متكاملة " التخطيط, الرقابة, التحسين " .

**1\_4\_1 التخطيط:** ام الهدف من تخطيط الجودة هو معرفة توقعات الزبون وتطوير المنتجات وفقا لهذه التوقعات , وتمر عملية التخطيط بالمراحل التالية:

- **تحديد الزبون(المستهلك):** تبدأ عملية التخطيط اذا بتحديد من هو المستهلك النهائي بالاستعانة بوظيفة التسويق او عن طريق الافراد في المنظمة .
- **تحديد احتياجات المستهلكين:** ويتم تحديد احتياجات المستهلكين من وجهة نظرهم هم مع الاخذ في الاعتبار ان الاحتياجات الحقيقية قد تختلف عن الاحتياجات المعبر عنها خاصة بالنسبة للعملاء الداخليين , لذلك يجب ان يكون الاتصال دائما مع المستهلكين واستخدام اساليب كفيلة بمعرفة الاحتياجات الحقيقية .
- **تطوير مواصفات المنتج:** يتم تطوير مواصفات وخصائص المنتج بحيث تستجيب لحاجات العملاء وتتماشى مع توقعاتهم , وبالتالي الحفاظ على العملاء والوضع التنافسي في السوق ومن ثم تعظيم ارباح المنظمة .

- تطوير العمليات لإنتاج تلك المتطلبات: اي تطوير العمليات بحيث تكون قادرة على انتاج المنتجات والخدمات بالمواصفات والخصائص المطلوبة .

تحويل الخطة الى عملية تنفيذية: اي وضع خطة قيد العمل

### 1\_4\_2 الرقابة: وتتضمن :

تقييم الاداء الحالي.

مقارنة الاداء مع الاهداف .

القيام بالإجراءات التصحيحية .

والاسلوب الذي يستخدم في تحقيق الرقابة هو الاعتماد على الرقابة الاحصائية للعمليات ومن الادوات التي تستخدم في عملية الرقابة: خريطة باريتو, خرائط المراقبة, خرائط التشتت, المدرج التكراري....وهو ما سنتناوله لاحقا .

### 1\_4\_3 التحسين: ان المرحلة الثالثة من ثلاثية جوران تهدف الى الوصول الى مستوى اداء يفوق المستوى

الحالي , وهي عملية مستمرة تعتمد على :

- تطوير البنية التحتية الضرورية لعملية تحسين الجودة ؛

- تحديد ما يجب تحسينه, وتطبيق مشاريع التحسين ؛

- تشكيل فرق تحسين الجودة؛

- توفير المستلزمات الضرورية لإنجاز فرق التحسين لعملهم , واجراء المراقبة لمتابعة ما تم تحقيقه.<sup>1</sup>

### 1\_5\_1 مخطط Ishikawa (عظمة السمكة):

وهذا الاسلوب يعتمد على تحديد المشكلة بشكل دقيق ثم تحديد الاسباب الفرعية لكل مجموعة

وبعدها يتم تحديد الاسباب الاكثر قوة في خلق المشكلة مع اهمال الاسباب الاخرى.<sup>1</sup>

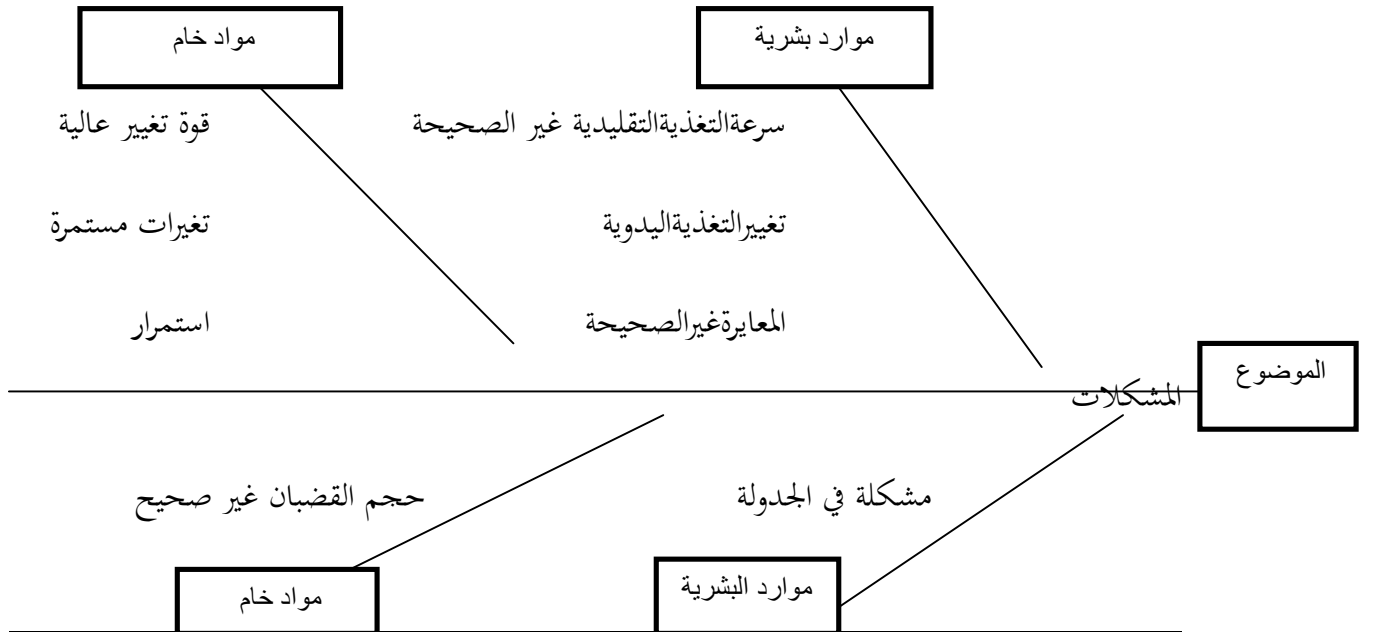
<sup>1</sup> - كريمة سلطان, مرجع سابق, ص 58

## الفصل الثاني: مراقبة التسيير في المؤسسة

سمي هذا البيان ببيان عظمة السمكة لان الظاهرة او المشكلة المراد دراستها تمثل في العمود الفقري ثم تتفرع منه اسباب تلك المشكلة , اذ يقوم هذا المخطط على تحديد العلاقة القائمة بين المشكلة والاسباب التي ادت لحدوثها , ويعتبر هذا البيان سهل التطبيق , لذلك يعتمد عليه كثيرا في معالجة المشاكل المتعلقة بالجودة وتحسينها.<sup>2</sup>

ولرسم مخطط عظمة السمكة نتبع الخطوات التالية:

- استنباط وجمع الاسباب الداعمة لعمل مخطط عظمة السمكة بإحدى الطريقتين الاتيتين وهما:
  - العصف الذهني المنظم للأسباب
  - الطلب من اعضاء الفريق استخدام قوائم الفحص وذلك لتعقب الاسباب المحتملة
  - رسم مخطط عظمة السمكة باتباع ما يلي:
  - اكتب وصف المشكلة داخل مربع في الجهة اليمنى
  - سجل الاسباب الرئيسية لتصفيات الاسباب او المؤثرات وهي: العاملون, الآلات, الطرق و المواد
  - صنف الافكار التي تولدت وفق تصفيات الاسباب الرئيسية
  - ترفق عند كل سبب فترة وتساؤل, ما الذي يسبب هذا السبب؟ ثم سجل الاجابة كتفرعات عن هذه الاسباب الرئيسية<sup>3</sup>
- الشكل رقم 02-03: اسلوب عظمة السمكة ليشيكوا



<sup>1</sup> محمد الصيرفي, مرجع سابق, ص 166

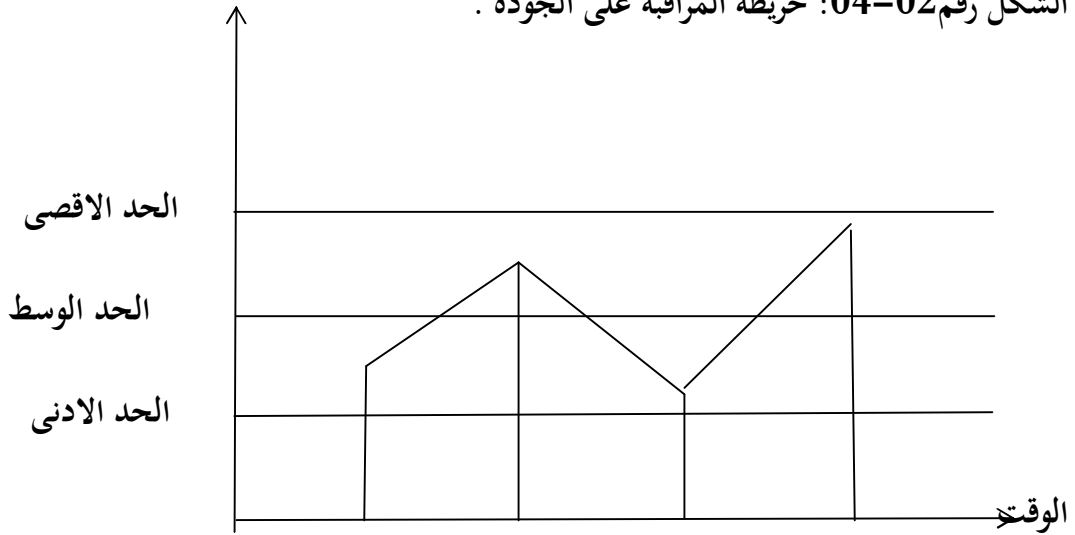
<sup>2</sup> كريمة سلطام , مرجع نفسه, ص 77

<sup>3</sup> مهدي السامرائي, مرجع سابق, ص 259

## 7- خرائط الرقابة والسيطرة: Controls Charts

وهي مخططات تستخدم لرقابة الاداء في العمليات اذا كانت هناك حدود دنيا وحدود عليا لأداء كل عمل, وتستخدم ايضا لمجموعة من العينات لمعرفة مدى كون هذه العمليات تحت السيطرة ام لا , فاذا كانت النتيجة مطابقة لما حدد فإنها ستساعد العاملين على اتخاذ الاجراءات الوقائية لتلافي الاخطاء, وتشمل خرائط المراقبة على نوعين من الخرائط, وهي خريطة الرقابة للمتغيرات والتي تعتمد على الوسط الحسابي ( $\bar{X}$ ) والمدى ( $R$ ) والانحراف المعياري , والآخرى خرائط الرقابة الوصفية.<sup>1</sup>

الشكل رقم 02-04: خريطة المراقبة على الجودة .



محمد بن شايب, مرجع سابق, ص 112 .

## 8- خريطة المتابعة: Run Chart

تستعمل خريطة المتابعة لمراقبة عملية ما , تعتبر خريطة المتابعة أكثر الادوات سهولة على الاطلاق سواء فيما يتعلق بإعدادها او استخدامها حيث يتم تسجيل النقاط على الخريطة وفقا لوقت حدوثها, وغالبا ما تستخدم هذه الخريطة لرسم نتائج العملية كالأخطاء المطبعية في مكتب السكرتارية, او الاخطاء التي يرتكبها الموظفون في تعبئة الاستمارات والنماذج والتي يمكن ان تتغير بياناتها بمرور الزمن .

<sup>1</sup> \_ مهدي السامرائي, مرجع سابق, ص 360

تستخدم خريطة المتابعة بشكل خاص لتحديد الاتجاهات او التغيرات التي تحدث خلال فترة زمنية مثلا لمراقبة عملية ما , يكون من الطبيعي ان تسجل عليها ملاحظات تكون بصورة عشوائية.<sup>1</sup>

### -9قوائم المراجعة: Chck Lists:

يستخدم هذا المخطط لتدوين تكرار حدوث خواص السلعة او الخدمة المرتبطة بالجودة , وهي الخواص القابلة للقياس التي يعبر عنها بنعم او كلا , كالروائح والزيوت , وهذه القوائم تزود المنظمة بنموذج معياري لتسجيل المعلومات ويساعد في بلورة المعلومات للتحليل الكمي وهذه الخطوة مهمة في تحليل مشاكل النوعية<sup>2</sup>

### 10-1 قوائم تجوشي:

يقول تجوشي ان غالبية مشاكل الجودة تنبع من تصميمات كل من المنتج والعمليات لذلك من الضروري تطبيق اسلوب لتحسين الجودة لكل من المنتج والعمليات بالخطوات التالية:

التحليل العكسي بفرض اكتشاف الاثار العكسية والى القضاء عليها<sup>3</sup>

استخدام دالة فاقد الجودة

### المطلب الثاني: برنامج تحسين الانتاجية وتخفيض التكاليف

**1-2 مفهوم الانتاجية:** يشير مصطلح الانتاجية \_ بصفة عامة \_ الى نسبة المخرجات الى المدخلات , وتشمل المدخلات ساعات العمل او تكلفتها , وتكاليف الانتاج , وتكاليف الآلات , بينما تشمل المخرجات المبيعات , الدخل , الحصة السوقية , وعلى الرغم من ان مفهوم الانتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط الا انه يظل دائما على علاقة بين قيمة او كمية السلع او الخدمات المنتجة , وقيمة او كمية المواد المستخدمة في انتاج تلك السلع او الخدمات<sup>4</sup>

<sup>1</sup> \_ قاسم نايف علوان , مرجع سابق , ص 238

<sup>2</sup> \_ مهدي السامرائي , مرجع نفسه , ص 363

<sup>3</sup> \_ مهدي السامرائي , مرجع سابق , ص 363

<sup>4</sup> \_ مصطفى محمود ابو بكر , الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية , الدار الجامعية , الاسكندرية , 2008 , ص 35

2-1-2 العوامل المؤثرة في الانتاجية:

• العوامل الخارجية البيئية المؤثرة في الانتاجية:

- ✓ العوامل الاقتصادية ( الضرائب, الجمارك, اسعار الفائدة, التضخم, البطالة.... )
- ✓ العوامل السياسية ( اتجاهات الحكومة نحو قطاع الاعمال ورجال الاعمال, الاستقرار السياسي )
- ✓ العوامل القانونية ( قوانين تنظيم المنافسة والاحتكار, قيود التجارة, الحد الادنى للأجور )
- ✓ التكنولوجيا ( التجديد في الآلات والمواد والتصميمات والمنتجات )
- ✓ المنافسة ( الجودة, السعر, خدمة ما بعد البيع )
- ✓ الاسواق ( الحجم, الموقع, العلاقة التجارية, سهولة الدخول, معدلات النمو, استقرار السوق, الخصائص السكانية
- ✓ التجارة الالكترونية وشبكات الانترنت

• العوامل الداخلية المؤثرة في الانتاجية:

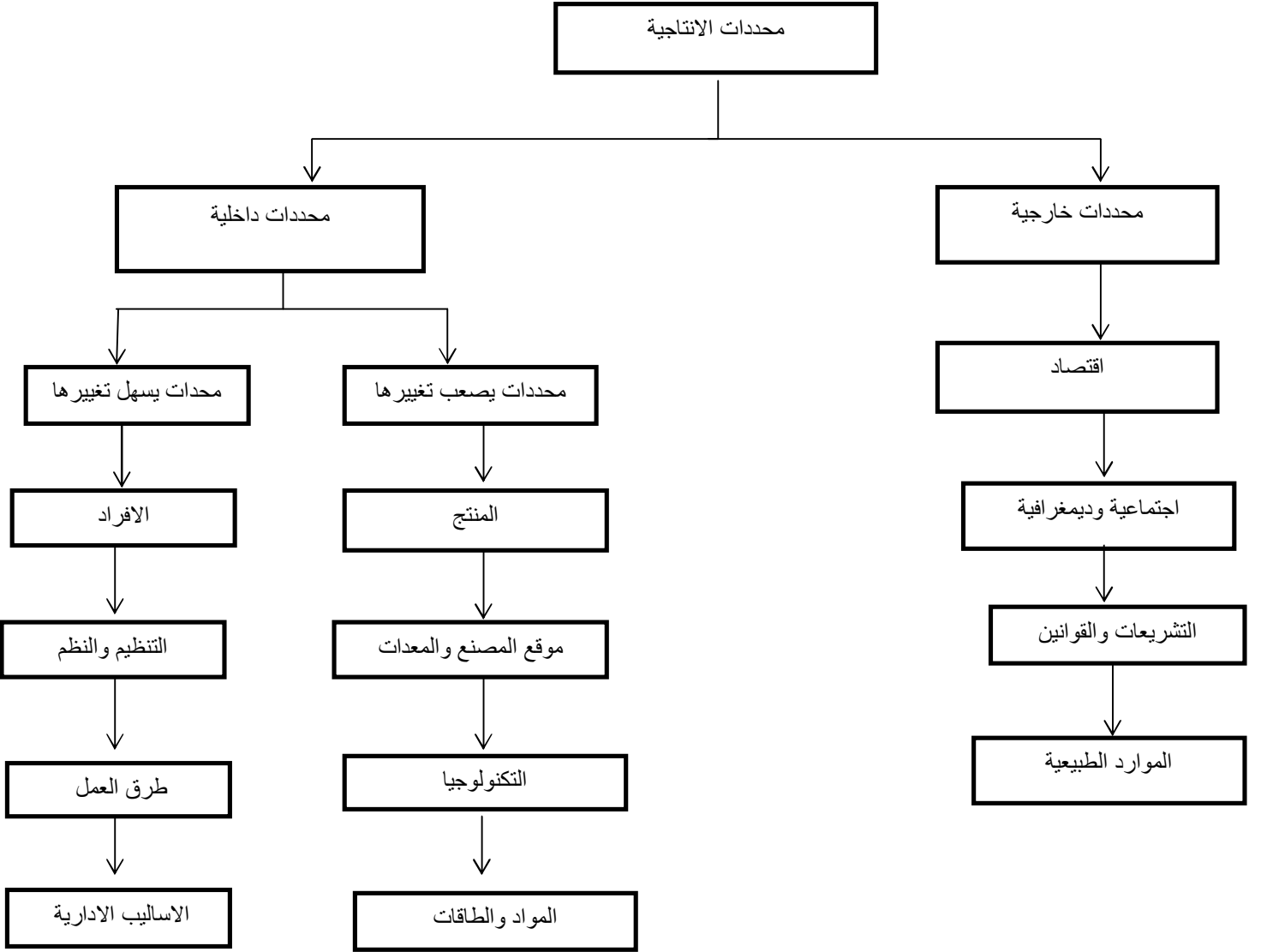
- ✓ عوامل الموارد البشرية ( المهارات, القدرات, الابتكارات, القدرة على اعداد التصميمات, القدرة على التخطيط الاستراتيجي )
- ✓ التسهيلات والآلات ( الطاقات, الموقع, العمر الاقتصادي, تكلفة الصيانة والاحلال والتجديد )
- ✓ الموارد المالية ( التدفقات النقدية, فرص زيادة التمويل, الموقع الحالي للديون, تكلفة راس المال )
- ✓ العملاء ( الولاء, الانتماء, العلاقات العامة, فهم حاجات المستهلكين)
- ✓ المنتجات والخدمات
- ✓ التكنولوجيا
- ✓ الموردون<sup>1</sup>

العوامل التي تتحكم في تحديد مستوى الانتاجية:

- اقتصادية

<sup>1</sup> فريد النجار, الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق, الدار الجامعية, الاسكندرية, الطبعة الثانية, 2009, ص 52

الشكل رقم 02-04 : العوامل التي تتحكم ف تحديد مستوى الانتاجية .



مصطفى محمود ابو بكر, مدخل تحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2008, ص 37 .

- يلاحظ من الشكل انه تم تقسيم العوامل الداخلية الى عوامل يصعب تغييرها و تتضمن المنتجات, والتكنولوجيا, والمعدات, والمواد الخام, والموقع , وعوامل يسهل تغييرها نسبيا وهي نظم الافراد والنظم السائدة وطرق العمل والاساليب الادارية ويفيد هذا التقسيم في تحديد اولويات التغيير من اجل تحسين الانتاجية وتحديد العوامل التي يسهل التعامل معها وتلك التي تتطلب دعما اقوى من جانب الادارة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود ابو بكر, مرجع سابق, ص 37

2-1-3 مداخل تحسين الانتاجية:

تسعى المنظمات الى تحسين مستوى الانتاجية من خلال اتباع عدد من الطرق سواء على مستوى التنظيم ككل او على مستوى الفرد , ومن اهم المداخل التنظيمية لتحسين الانتاجية هي:

- **تقليل حجم القوى العاملة: Downsizing** : واجهت العديد من المنظمات المعاصرة انخفاضاً في حجم مبيعاتها وحصتها السوقية والتأثير السلبي على قدرتها التنافسية مما دعى تلك المنظمات الى تخفيض عدد العاملين بها لارتفاع تكلفة الموارد البشرية , وفي البداية قامت المنظمات بعدم احلال عاملين جدد محل العاملين الذين تقاعدوا او تركو العمل بها مما ادى الى تخفيض التكاليف الكلية وتحقيق مكاسب كبيرة , ومع استمرار الضغوط على المديرين لتخفيض حجم الميزانية واعطائهم الصلاحيات لذلك فقد وجد هؤلاء المدبرون ان اسهل طريقة لتخفيض حجم الميزانية هي تقليل حجم قوة العمل ولجؤوا الى وسيلة اخرى لتقليل حجم العاملين وهي مضاعفة عبئ انخفاض الروح المعنوية للعاملين وايضا بالنسبة للمشرفين مما دعى المنظمات الى اعداد برامج خاصة للعاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم<sup>1</sup>
- **اعادة الهندسة:**

تعريفها " عرفها Hammer end Shabi بانها اعادة التفكير المبدئي الاساسي واعادة تصميم العمليات الادارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية سريعة وليست هامشية تدريجية في معايير الاداء الحاسمة كالتكاليف والجودة والخدمة وسرعة الاداء<sup>2</sup>

- ✓ **مراحل اعادة الهندسة:** تمر عملية اعادة الهندسة بعدة مراحل تتمثل فيما يلي:
- **تحديد الهدف:** يتم تحديد الهدف هنا بالأخذ في الاعتبار وجهة نظر العميل سواء الداخلي او الخارجي , وذلك عن طريق تحديد احتياجاته وتوصيلها لجميع الافراد الذين سيساهمون في اعادة الهندسة , ويجب ان تكون الاهداف المطلوب تحقيقها من وجهة نظر المستهلك قابلة للتقييس والتعبير عنها كمياً
- **تحديد ودراسة العمليات الحالية:** يجب تحديد العمليات الرئيسية في المنظمة ثم يتم تحديد العمليات التي تمثل مشكلة والتي تؤثر بشدة على المنظمة , ثم تحدد العمليات التي يكون احتمال نجاح اعادة تصميمها كبيراً مع الاخذ في الاعتبار التكاليف المصاحبة لذلك

<sup>1</sup> كريمة سلطان, مرجع سابق, ص 38

<sup>2</sup> محفوظ احمد جودة, مرجع سابق, ص 51

- **القياس المقارن بافضل اداء Benchmarking**: يتم الوصول الى التجديد من خلال عمليات اعادة الهندسة عن طريق القياس المقارن بافضل اداء للعمليات في منظمات اخرى , حيث يتم البحث عن افضل اداء ثم يتم اعادة هندسة العمليات من اجل الوصول الى تحقيقه , حيث يقوم فريق العمل باستغلال الفرض المتاحة للتحسين والبحث عن المشاكل المحتملة
- **تحديد الرؤية المستقبلية** : يجب وضع رؤية مستقبلية للعمليات من خلال فهم اتجاهات السوق والتكنولوجيا , ثم يتم توثيقها وشرحها لجميع الافراد ومحاولة اقناعهم بها
- **اعادة تصميم العمليات**: يتم في هذه المرحلة اعداد خطة تنفيذية من اجل تطبيق عمليات اعادة التصميم وتحديد نطاقها وتقدير متطلباتها المادية والمالية والبشرية
- **تطبيق التغيير**: ان تطبيق برنامج اعادة الهندسة او التغيير المطلوب يتطلب تعاون المدير والادارة الوسطى والادارة المباشرة واقناعهم بضرورة التغيير كما يتطلب تدريب العاملين لكي تتلاءم مهاراتهم مع الظروف الجديدة , وذلك من اجل تحقيق الهدف من عمليات اعادة الهندسة في المدى الطويل
- **التحسين المستمر**: في هذه المرحلة يتم التأكد ان عمل فريق التحسين اصبح حقيقة واقعة في المنظمة , وان الادارة تتبنى التغيير باستمرار , ويتم ذلك عن طريق تكوين فريق يقوم بمتابعة الاداء وقياسه والقيام بالقياس المقارن بافضل اداء<sup>1</sup>

### 1-2-5 علاقة الانتاجية بإدارة الجودة الشاملة:

- توجد بينهما علاقة وثيقة اذ ليس بالإمكان التحدث عن ادارة الجودة الشاملة دون التعرض لمسألة الانتاجية , اذ يمكن القول ان الاساليب المرجوة لرفع مستوى الانتاجية في نهاية المطاف هي احدى الركائز الاساسية للجودة, ويتضح ذلك من خلال العلاقات المشتركة الاتية:
- **التحسين المستمر للجودة**: وهذا سيؤدي بدوره الى رفع الانتاجية التي سيعود نفعها على تحسين المستوى المعاشي للعاملين وزيادة ارباح المنظمة وزيادة رضا المستهلك والحصول على موقع تنافسي في الاسواق يتسم بالتميز

<sup>1</sup> \_ كريمة سلطان, مرجع سابق, ص 70

- **دراسة العمل:** والهدف منها تحسين طرق العمل المتبعة واستبعاد العمليات غير المجدية التي يمكن الاستغناء عنها وكذلك اكتشاف الوقت الضائع لتلافي اسبابه , كما تهدف دراسة العمل الى استخدام المعدات المحسنة في الانتاجية
  - **السيطرة على النوعية:** وهي نظام لفحص المنتج كله او عينة ممثلة منه والغرض من هذا الفحص هو تقليل المرفوضات والضياعات الى الحد الادنى بحيث تقع جميع المنتوجات ضمن الحدود الجودة المطلوبة
- 1

### 1\_3 تخفيض التكاليف

مفهوم تكاليف الجودة: " تكاليف الجودة هي جميع التكاليف التي تم انفاقها في اي منشأة او منظمة انتاجية او خدمية لضمان تقديم المنتج او الخدمة الى العملاء متوائمة مع متطلبات العميل "

ومن التعاريف الاخرى: المواصفات البريطانية BS6143 الجزء الثاني "هي التكلفة من اجل تأكيد وضمان الجودة بالإضافة الى الفقدان والخسارة الحاصلة عند عدم انجاز او الحصول على الجودة "

**1-3-1 اقسام تكاليف الجودة:** في بداية Feigenbaum 1960 صنف تكاليف الجودة عموماً الى 04 تقسيمات واصناف وايده بذلك جوران وهي :

- الوقائية والتقييمية والفشل الداخلي والفشل الخارجي
- اما العالم الشهير كروسبي فقد صنف تكاليف الجودة الى صنفين واسعين:
- سعر المواثمة ( المطابقة) والذي يتضمن كل التكاليف الوقائية للضمان بان المنتجات تنتج بلا عيوب
- سعر عدم المواثمة ( عدم المطابقة ) والذي يتضمن كل التكاليف الحاصلة بسبب وجود عيوب تحدث في المرة الاولى من الانتاج<sup>2</sup>
- **1-3-2 طبيعة تكاليف الجودة وانواعها:**

- **تكاليف الفشل الداخلي:** وهي مجموعة من التكاليف التي تتحملها المنظمة بسبب انتاج منتجات ذات جودة رديئة والتي يتم اكتشافها قبل عملية البيع للمستهلك وتتضمن .

<sup>1</sup> مهدي السامرائي, مرجع سابق, ص 398  
<sup>2</sup> سوسن شاكركر مجيد و محمد عواد الزبادات, ادارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم , دار الصفاء, الطبعة الاولى, عمان, 2007, ص 102

- ✓ **تكاليف الخردة:** وهي التكاليف المرتبطة بالمنتجات ذات الجودة الرديئة والتي لا يمكن اصلاحها , والمتمثلة في المنتجات التامة الصنع المعيبة والتي يمكن اكتشافها خلال عمليات الانتاج .
  - ✓ **تكاليف العمل المعاد:** وهي التكاليف المرتبطة بإعادة تصليح المنتجات المعيبة او تعديلها بما يتطابق مع المواصفات .
  - ✓ **اعادة تدريج المنتج:** اي بيع المنتج بسعر اقل من سعره الحقيقي .
  - ✓ **الخسائر الناتجة عن مشتريات غير مستعملة:** حيث يتم اكتشاف ان بعض المواد غير صالحة في عملية الانتاج نتيجة الاخطاء في التوريد او تغيير عملية الانتاج.
- ويمكن ان تظم تكاليف الاختلالات الداخلية ايضا حوادث العمل, الوقت الضائع, او التوقفات اثناء العملية الانتاجية والغيابات... الخ.<sup>1</sup>

### تكاليف الفشل الخارجي:

- تشمل تكاليف الفشل الخارجي التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب وذلك بعد تسليم المنتجات الى العملاء ومن امثلتها:
- ✓ **شكاوي العملاء:** ان استلام الشكاوي او الاستماع اليها والتحقيق فيها وحلها يحتاج الى الوقت والجهد ويتم التركيز هنا على شكاوي العملاء بسبب تدني مستوى الجودة عن الحد المطلوب .
  - ✓ **الكفالة:** تشمل تكلفة استبدال او اصلاح المنتجات المباعة الى العملاء اثناء الفترة التي تغطيها الكفالة .
  - ✓ **المردودات:** معالجة واصلاح العيوب في المنتجات المباعة التي قام العملاء بإرجاعها الى المنظمة بسبب وجود عيوب في التصميم او التشغيل .
  - ✓ **فقدان السمعة :** حتى لو قامت المنظمة باستبدال المنتج المعيب او بإصلاحه وارجاعه الى العميل, الا ان المنظمة لاشك انها تنفق جزء من مصداقيتها وسمعتها بين العملاء وكذلك بين الموزعين.
- ان الفشل الداخلي او الخارجي له اثار سلبية كبيرة على زيادة تكاليف المنظمة وبالتالي على كفاءة الادارة, فهذين النوعين من تكاليف الجودة الرديئة يؤديان الى سوء استخدام موارد المنظمة وفقدان الثقة بين المنظمة

<sup>1</sup> \_ كريمة سلطان , مرجع سابق, ص 34

والعملاء بالإضافة الى امكانية تعرض المنظمة الى دفع غرامات نتيجة لتأخرها في تسليم المنتجات المطلوبة بالمواصفات المحددة<sup>1</sup>.

- **تكاليف الوقاية:** هي التكاليف التي يتم صرفها لتلافي الاخطاء المتمثلة في انتاج الاجزاء المعيبة قبل حدوثها .

وتشمل تكاليف الوقاية المجالات التالية:

- ✓ **تكاليف تحضير الوثائق المرتبطة بتسيير وتامين الجودة:** وتشمل كل ما ينفق من اجل تحضير وثائق خاصة بالجودة ( كتب الجودة, مخططات المراقبة...).
- ✓ **تكاليف تقييم الموردين:** وتشمل تكاليف مراقبة المشتريات , اي تكاليف التي تنفق للتأكد من مطابقة المواد المشتراة للمواصفات وتتبع مراحل الشراء وتخطيط الجودة للمورد.
- ✓ **تحفيز وتكوين العمال:** هي كل ما يصرف في تدريب العاملين على اساليب الجودة واستخدام ادوات حل المشاكل ومختلف البرامج التدريبية في مجال الجودة.
- ✓ **تكاليف خاصة بطرق تحسين الجودة.**
- ✓ **تحليل القيمة:** بالإضافة الى التكاليف السابقة يمكن ذكر بعض تكاليف الوقاية الاخرى والتي من اهمها:

- التكاليف الخاصة بأبحاث السوق .
- تكاليف التصميم والدراسات .
- تكاليف الصيانة والوقاية .

ان تكاليف الوقاية جد مهمة للمنظمة , فهي تساعد على انجاز الاعمال صحيحة من المرة الاولى , حيث تساعد على تخفيض عدد العيوب في الانتاج , الا انه ومهما كان الانفاق كبيرا على الجهود الوقائية فانه قد تظهر هناك عيوب والتي يتم القضاء عليها عن طريق عمليات التقييم .

- **تكاليف التقييم:** تكاليف التقييم هي التكاليف المتعلقة بتقويم المنتج , والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من العميل, ومن اهم الامثلة على تكاليف التقييم :

<sup>1</sup> \_ احمد محفوظ جودة, مرجع سابق, ص 168

- ✓ **فحص المواد الداخلة:** فحص المواد والآلات والمعدات المشتريات والتي تعتبر من مدخلات عملية الانتاج وذلك بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.
- ✓ **فحص العمليات :** فحص العمليات او الانشطة الخاصة بتحويل المدخلات الى مخرجات , وتشمل هذه التكلفة فحص العمليات في كافة مراحل العملية الانتاجية .
- ✓ **فحص المنتجات** فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع وقبل القيام ببيعها الى العميل بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات.<sup>1</sup>

**3-3-1 تخفيض التكاليف:** يتضمن مفهوم النظرة التقليدية الى الجودة ان الجودة الاعلى تعني تكلفة اكثر وقد كتب Philip Crosby كعنوان تابه المشهور *QualitéIs free* وبحث في موضوع تكلفة الجودة حيث ذكر بان مؤشر الاداء الوحيدة هو تكلفة الجودة , و اضاف في كتابه ان الجودة الاعلى تؤدي الى تخفيض التكاليف , وتحقيق الارباح .

وعندما نشر هذا الكتاب فان عددا قليلا من المديرين كان يعتقد ان الوصول الى الجودة يكون بدون تكلفة , وبعد مرور سنوات فان عددا اكبر من المديرين اصبحوا يتفهمون هذه الحقيقة , فالمنظمات التي بدأت تطبيق منهجية TQM وجدت بان تحقيق الجودة يكون بدون تكلفة اضافية .<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: برامج اعادة التنظيم وتفعيل العمليات

هذه البرامج من اجل اعلان الهدف الاستراتيجي القوي , هي تعرف كأدوات تهيئة واعادة تهيئة العمليات والانشطة في خدمة الاستراتيجية المحددة , عبر وضعية البرامج المركزية على تحسين وحيد في فعالية العملية الانجازية .

01- هندسة مراحل الاعمال: ان مصطلح هندسة مراحل الاعمال ( BusinessProcess R engineering ) , ظهر في بداية سنوات ال 90 , ال BPR يهدف الى اعادة تنظيم المراحل المفتاحية للمنظمة واوامرها الاستراتيجية المتعلقة بالسوق والزبائن

<sup>1</sup> - كريمة سلطان مرجع سابق, ص 33

<sup>2</sup> - محفوظ احمد جودة, مرجع سابق, ص 171

هذا لا يعني فقط القيادة المثالية للعمليات والانشطة ولكن لوضع السؤال المتعلق بنوع الانشطة بنوع الانشطة التي تناسب لتحقيق المثالية في الاداء المتعلق بالسواق والزبائن , ال BPR هو اذن مقصد اجرائي اوسع واعم من برامج تخفيض التكلفة تنفيذه يقود الى اعادة التنظيم في عمق المؤسسة

02- خط الادارة: اعتبر خط الادارة كادات يتم من خلالها وضع اسباب اختيار طريقة التنظيم , وتسمح ايضا من التهرب من الانطباع الذهني السابق عليها من طرف بيئتها الداخلية والخارجية حيث تحد بقوة من التغييرات الطارئة على الاداء

هذا المفهوم ( خط ادارة الاعمال ) عرف نجاحا كبيرا منذ نهاية التسعينات وبداية سنوات الالفين , لقد شارك في توحيد مقاربي الجودة والانتاجية , حاليا ومن وجهة نظر دمينغ فان الجودة تخلق الانتاجية والترابط بين مراحل تحسين الجودة والانتاجية , خط ادارة الاعمال ينفذ عبر الانحرافات النموذجية المعيارية التي اعطت مكانا لمختلف ميكانزمات الحصول على الشهادات العالمية خاصة مع مراحل Six Sigma 03- SIX Sigma التشكيلة ستة: هذه التشكيلة تتميز بإنشاء وخلق الثروة الصافية والواضحة الشكيلة والكمية المالية,

Six Sigm

تقوم على ثلاث دعائم:

الزبون: انطلاقا من الزبون يمكننا تعريف مواصفات الجودة المرجوة ومستوى توقعات الزبائن المنتظرة لكل المواصفات

العمليات: Six Sigma تتمحور على الطريقة التي عليها تنظم العمليات من اجل التقليل من التغييرات في جودة المنتجات او الخدمات

الزبائن الداخليين والخارجيين يجب ان يكونوا دائما ذات وعي وادراك بجودة المنتجات او الخدمات

العاملون: Six Sigma : يخص جميع العمال الذين يجب ان يندمجوا كلهم نحو هذا الشكل من الامتياز, حيث ان اربع مستويات نظمت من اجل هذا الهدف, التحسيس, تكوين اعضاء الفريق وتكوين المتخصصين<sup>1</sup>

المبحث الثالث: اهمية ادارة الجودة الشاملة في تفعيل نظام التسيير في المنظمة

المطلب الاول: اهمية مراقبة التسيير في تحسين الاداء

تعتبر عملية تحسين الاداء من اهم المهام التي تؤديها الادارة الحديثة , كما تعتبر شغلها الشاغل على مستوى الوظائف والعمليات المرتبطة بنشاطات المنظمة الاقتصادية , وترتبط المؤلفات التي تداولت هذا الموضوع ربطا وثيقا بالكفاءة الاقتصادية والفعالية:

**3-1 مفهوم الاداء:**

عرفه Khemkhem: "اداء مركز مسؤولية ( ورشة, وحدة, منظمة, ... الخ) ويعني الفعالية

الانتاجية

عرفه Ph lorino: " اذا تمكنا من تحسين الثنائية : قيمة - تكلفة, بمعنى تحسين خلق الثروة , ولا يعني هذا بان نعمل على رفع القيمة او تخفيض التكاليف بمعزل عن بعضهما<sup>2</sup>

**3-2 دور ادوات مراقبة التسيير في تحسين الاداء:**

ان ادوات مراقبة التسيير لا حصر لها فهي تشتمل على كل الطرق الكمية والكمية التي تهدف الى مراقبة تسيير المنظمة لذا هذه الطرق التي سنذكرها ليست سوى جزء صغير من ادوات مراقبة التسيير وليست هي الادوات الوحيدة لمراقبة التسيير:

**3-2-1 التحليل المالي ودوره في تحسين الاداء:** يستعمل التحليل المالي للتعرف والحكم على مستوى

اداء المنظمة واتخاذ القرارات المتعلقة بحجم ونوع الاصول الواجب شراؤها , وحجم ونوع التمويل المناسب لكل نوع من انواع تلك الاصول .

<sup>1</sup>Francionse Giraud et olivier saullpic , control de gestion et pilotage de la performance 2 edition , collection Business, paris .2004 p 327

<sup>2</sup>A Khemkhem la dynamique du contrôle de gestion editionDunod paris 1992- p 331

### 3-2-2 محاسبة التكاليف ودورها في تحسين الاداء: تسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية

تنظيم المنظمة, كما انها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ او على مستوى الادارة , كما تعتبر اداة ضرورية لتسيير المنظمات .

### 3-2-3 دور محاسبة التكاليف في تحسين الاداء: تعمل محاسبة التكاليف على مراقبة مردودية مختلف

الاقسام في المنظمة , او مختلف المنتجات او مجموعة المنتجات المتشابهة , وذلك بمتابعة تطور التكاليف مع الزمن ومقارنتها مع المبالغ المحددة مسبقا .

ان معرفة التكاليف يسمح بإدراجها معياريا في التسيير , اي امكانية مقارنة النتائج المحققة بالقيم

المعيارية, فمقارنة التكاليف الحقيقية بالتكاليف التقديرية او المعيارية يسمح بتحديد الفروقات الموازنة وتحليلها لاتخاذ القرارات الصحيحة وبالتالي تهتم محاسبة التكاليف بتقديم المعلومات المحاسبية الضرورية للمراقبة الموازنة.

كما يمكن اعتماد المعلومات الواردة من محاسبة التكاليف في الدراسات والتحليل التي تساعد على اتخاذ القرارات , يتوقف عليها مستقبل المنظمة, فكلما اقدمت المنظمة على مشروع ما , يتطلب دراسة ملف بجميع معلومات محاسبية تخص هيكل التكاليف .

### 3-2-4 الموازنة التقديرية ودورها في تحسين الاداء: لا يتوقف دور الموازنة عند وضع الخطة فقط, اذ ان

التخطيط ما هو الا الخطوة الاولى للرقابة على الانشطة , ومن ثم ينبغي الالتزام بالخطة خلال التنفيذ, ثم المتابعة والرقابة عليها, والا اصبحت الخطة تقديرات , لا جدوى منها لذلك فان الرقابة هي الدور الحقيقي الذي تؤديه الموازنة عن طريق:

- متابعة الاداء الفعلي للأنشطة .
- مقارنة الاداء الفعلي مع المخطط .
- تحليل الانحرافات والتعرف على اسبابها وعلاجها في الوقت المناسب .
- لوحة القيادة ودورها في تحسين الاداء : تعمل لوحة القيادة على تحسين الاداء من خلال :
- توضيح استراتيجية المنظمة وترجمة اهدافها, من خلال استعمال مؤشرات لإيصال والتعبير عن مفاهيم , قد تكون معقدة احيانا تحت شكل محدد جدا,

تبلغ الاهداف مع المؤشرات الاستراتيجية, حيث تقوم بتعبئة كل الفاعلين في النشاطات على وضعها لبلوغ اهداف الكل, وذلك بوضع وتعريف العلاقات السببية بشكل ديناميكي. و الذي يسمح للفاعلين بالتوزيع على الهيكل لفهم عمل المجموعة, وتأثير نشاطهم على الاشخاص الاخرين .

تخطط وتحدد الاهداف وتوافق المبادرات الاستراتيجية, ومقارنة مستويات الاداء المنتظرة والانجازات, حيث تسلط الضوء على مواطن العجز في الاداء والتي تسعى المبادرات الاستراتيجية غيرها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني, تحسين العمليات

#### 1-2 العوامل المؤثرة على الجودة:

ان تطور الجودة في المنظمات , هي ضرورية من حيث اشراك جميع العمال وتنظيم جميع القدرات لكن بكل حرية .

وقد حددت العوامل المؤثرة على الانتاجية في سبعة نقاط وهي:

- **التسيير:** من خلال تحديد نظام مراقبة تسيير فعال .
- **بيئة العمل:** وهي المكان الفيزيائي للمنظمات وهو وسط المجتمع .
- **راس المال:** ويعد راس المال في كل مكان وتحت كل الظروف العامل الحاسم في الانتاجية , لأنه المصدر الذي يوفر المعدات واللوازم التي يحتاجها اي مشروع كان لذلك فان وفرته بالمقدار المناسب يضمن انتاجية عالية .
- **القوى العاملة:** وهذا العامل لا يقل اهمية عن العوامل الاخرى, ان لم نقل انه اكثر تأثيرا على الانتاجية , فحجم القوى العاملة وعدد ساعات العمل والمهارات والخصائص الشخصية وغيرها من المكونات كلها عوامل مؤثرة على رفع الانتاجية او انخفاضها .
- **العلوم والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية:** ان هذا العامل لم يؤدي الى زيادة الانتاجية فحسب بل كذلك الى التعجيل في هذه الزيادة , وان الاكتشافات الجديدة غدت بجد ذاتها صناعة , كما ان العلوم والبحوث الحديثة هي في حركة ديناميكية تنتج علاوة على الافكار الجديدة منتجات وطرق انتاج جديدة .

<sup>1</sup> [http : www, docudesk, com](http://www.docudesk.com)

- **النظام التعليمي:** وهو العمود الفقري للتصنيع , لان المنظمات التعليمية هي التي تقوم بإعداد القوى العاملة التي يحتاجها البلد , وكلما كان الاعداد على مستوى عال من الكفاءة امكن زيادة الانتاجية.<sup>1</sup>
- **الآلات:** تعتبر اعدادا الآلات ضرورية لأجل ادراك المنتج.<sup>2</sup>

### 2-2 ادارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الادارية الحديثة:

**3-2-1** **التحديات الادارية الحديثة التي تواجهها المنظمة:** تواجه المنظمات حاليا تحديات متعددة ومختلفة اهمها ما يلي:

- تقليص دور الدولة واعطاء الدور الاكبر للقطاع الخاص في ادارات الفعاليات الاقتصادية مما ساهم في تحسين الكفاءة الادارية في الجهاز الحكومي .
- **العولمة Globalisation** , واثرها على زيادة اهتمام المنظمات بالعملاء وانتقال المنافسة من الاسواق المحلية الى الاسواق العالمية, مما جعل الاهتمام بالمتغيرات العالمية من حتميات بلوغ اعلى درجات الجودة وضمان البقاء في الاسواق .
- التحديات المرتبطة باتمة العمل الاداري وترسيخ متطلبات الإدارة الالكترونية وتطوير طرق العمل الاداري .
- التحديات المرتبطة بترسيخ الشفافية في العمل الاداري , وهي الوضوح في القوانين والاجراءات والسماح للمعلومات بالتدفق الحر والابتعاد عن الغموض والتعتيم والتستر على المشكلات ومواقع القصور, وكذا الابتعاد عن الضبابية في العمل الاداري .
- التحديات المرتبطة بالتخلص من جميع مظاهر الفساد الاداري بهدف الوصول الى منظمات متطورة قادرة على تقديم خدمات ذات جودة متميزة ترضي العملاء .
- التحديات المرتبطة باستقطاب الموارد البشرية المنخرطة في عالم المعلوماتية والاتصالات التكنولوجية والمسلحة بالأنماط الادارية الحديثة وذات التفكير الابداعي

<sup>1</sup>مهدي السامرائي, مرجع سابق, ص 402

<sup>2</sup>CALAUDE ALAZARD ET SABINE SÉPARI , OP . P450

3-2-2 العولمة وادارة الجودة الشاملة: تعد العولمة مفهوما حديثا ينطوي على عدة جوانب مختلفة اهمها ما يلي:

- **الجانب الاقتصادي:** من بين المظاهر الاقتصادية التي تتجلى من خلالها ظاهرة العولمة حرية وسرعة حركة راس المال, تطور الاتصالات وسهولة المعاملات التجارية , واحتكار النشاط الاقتصادي والمالي
- **الجانب التكنولوجي:** مع ظهور الابداعات التكنولوجية الحديثة كالانترنت ووسائل الاتصال المتطورة , اصبحت المعلومات تنتقل بسرعة فائقة بين مختلف دول العالم مما ساهم في تسهيل المبادلات والاتصالات
- **الجانب الاداري:** ادت العولمة الى ظهور العديد من الظواهر:

- ✓ الانتقال من المنافسة المحلية الى المنافسة العالمية التي تتميز بحدة المنافسة وبقاء الافضل
- ✓ تصغير دور الدولة ومنح القطاع الخاص اهمية اكبر في النشاط الاقتصادي
- ✓ تفعيل مشاركة القطاعين العام والخاص , ترشيح الشفافية في العمل الاداري وتجنب الضبابية
- ✓ اتمة العمليات الادارية كاتخاذ القرار , تحسين الاتصالات , وترويج المنتجات من خلال شبكة الانترنت
- ✓ التأكد على تفعيل ثورة جودة الخدمة والانتاج من خلال التركيز على جودة الاداء بغية ارضاء العملاء
- ✓ السعي نحو استقطاب الموارد البشرية المؤهلة , وذات التفكير الابداعي
- ✓ اعادة هيكلة المنظمات وتقليص عدد المستويات الادارية واعادة هندسة العمليات
- ✓ الاهتمام بالتجارة الالكترونية التي تساهم في توفير المعلومات وسرعة انتقالها لتسهيل التبادل الدولي<sup>1</sup>

**الفعالية الاقتصادية:** تتعلق الفعالية بالقدرة على استعمال الوسائل الملائمة للأنشطة دوت ضياع الموارد هذه المقاربة يجب ان تهدف الى تقليص التكاليف مقارنة بالوضع الذي تعيشه المنظمة, لكن يشترط في الاول ان تستثمر المنظمة, جزءا من اموالها في تفعيل الافراد وكذلك بذل بعض الجهود الاضافية من طرف الادارة وتحسين مستويات الرقابة

فالمطابقة الاقتصادية تعتبر ايجابية باعتبار ان هذه الاساليب تهدف الى تخفيض تكاليف المعيب ( الالاجودة )

حيث ان المعيب يكلف المنظمة غالبا لكن لاتستطيع المنظمة تقييم هذه التكاليف باعتبارها تكاليف مخفية

<sup>1</sup>العيهار فلة, مرجع سابق, ص 73

## الفصل الثاني: مراقبة التسيير في المؤسسة

التكاليف المخفية: ان حالات الخلل الوظيفي تتطلب اتخاذ اجراءات تصحيحية والتي تخلق تكاليف اضافية او تكاليف جديدة مدرجة ضمن التكاليف التقليدية هذه التكاليف الاضافية تعرف انها التكاليف المخفية وقد حدد Savall من خلال مثال وضح فيه ان الخلل الوظيفي والتكاليف الخفية تظهر في حالة اتخاذ الاجراءات التصحيحية

الجدول رقم 02-02: الخلل الوظيفي والتكاليف المخفية

التكاليف الخفية	الاجراءات التصحيحية الممكنة	الخلل الوظيفي
	- توقيف الالة - البحث عن عامل بديل - تحويل عامل الى منصب شاغر	نسبة الغياب
	- توظيف عمال جدد - تكوين	معدل دوران العمال
	- تخصيص وقت لاصلاح الاعطاب - تحديد المواد المهمة - الغاء الطلبيات المقدمة من طرف الزبائن - معالجة السلع المرجعة بواسطة خدمات ما بعد البيع	مشاكل في الجودة

المصدر: مهدي السامرائي, مرجع سابق, ص 417

تكاليف الجودة يمكن تعريفها انها الفرق بين السعر الحالي للمنتوج وتكاليف انتاجه المنخفضة اذا لم يكن هناك اي خطأ اثناء مراحل تصميم وانتاج وتسويق المنتوج

يمكن حساب تكاليف المعيب ( الالجودة ) بنسب مئوية نسبة الى المعطيات الاقتصادية للمنظمات مثلا:

10% الى 30% من رقم اعمال المنظمات ( 20 % في فرنسا , 10 % في الولايات المتحدة الامريكية ,

05% في اليابان ) او 15% حتى 40% من القيمة المضافة وهو ما يمثل خسارة سنوية لفرنسا قدرها 04 مليار اورو

### المطلب الثالث: تحليل القيمة

**1-3 تعريف تحليل القيمة:** يعتبر اسلوب تحليل القيمة تقنية عمل تهدف الى تحقيق افضل منتج يستجيب الى متطلبات العميل , وباقل تكلفة ممكنة

**2-3 مبادئ تحليل القيمة:** يقوم اسلوب تحليل القيمة على المبادئ التالية:

**1-2-3 التحليل الوظيفي L'analyse Fonctionnelle:** تعتبر نقطة بداية لأي تقنية للجودة, والتي تتضمن تحديد متطلبات العملاء وكذا تحليل الطريقة التي يتم من خلالها الاستجابة لهذه المتطلبات , ونميز ثلاث انواع من الوظائف للمنتج متمثلة في:

- **الوظائف الرئيسية:** وتمثل الوظائف التي من اجلها تم تصميم المنتج
- **الوظائف الالزامية:** وتمثل الوظائف التي تتطابق مع مقاييس الامان كالأنظمة الصحية مثلا
- **الوظائف الجمالية:** وهي الوظائف التي تساهم في تسويق المنتج , حيث تشكل اساسا للتنافس بين المنتجات

**2-2-3 تحليل الاقتصادي L'analyse économique:** اسلوب تحليل القيمة يسمح

بالتقريب بين منظورين للقيمة وهما:

**القيمة بالنسبة للعميل:** وظيفة المنتج بالنسبة للسعر.

**القيمة بالنسبة للمنظمة:** وظيفة المنتج بالنسبة للتكاليف .

يهتم التحليل الاقتصادي بدراسة التكلفة , اي تلبية حاجات العميل باقل تكلفة ممكنة, والتي تتم من خلال مقارنة الحلول ومن ثم اختيار الثنائية (تلبية الحاجات/ التكلفة) الافضل, ونقصد بالتكلفة هنا التكلفة الكلية.

- **التحليل النظامي:** يندرج تحليل القيمة ضمن تقنيات الجودة , والتي تتمحور جميعها حول ثلاثة اهداف رئيسية, متمثلة في ارضاء العميل , استعمال تقنيات واساليب التسيير , ومساهمة جميع افراد المنظمة ,

فنموذج تحليل القيمة يتم تطبيقه من قبل مجموعة العمل تظم مختلف الكفاءات , حيث تعتبر طريقة ابداعية في خلق واقتراح الحلول الممكنة.<sup>1</sup>

### 3-3 مراحل تطبيق اسلوب تحليل القيمة: قبل البدئ في عملية تحليل القيمة يجب اولاً الاجابة على

الاسئلة الرئيسية التالية:

- ✓ ما هو المنتج او الخدمة المراد دراستها.
- ✓ ماهي تكلفته , وما هي فائدته.
- ✓ هل توجد طريقة اخرى لأداء نفس العمل , وما هي تكلفتها.
- ✓ ويمكن التمييز بين سبعة مراحل يتم اتباعها في تطبيق اسلوب تحليل القيمة.
- ✓ تحديد الهدف الرئيسي من هذه العملية, وتشكيل فريق عمل مكون من اعضاء ذوي كفاءة.
- ✓ البحث عن معلومات اللازمة الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- ✓ تحليل الوظائف والتكاليف , اذ يجب تحديد المعايير الواجب اتباعها لتقييم هذه الوظائف وتكلفة كل منها.
- ✓ البحث عن طرق الحل , مما يتطلب الابداع وخلق الافكار , باستخدام اسلوب العصف الذهني مثلاً.
- ✓ ايجاد الحل الاقتصادي الامثل, والذي يحقق اقل مستوى للتكاليف ( تكلفة الانجاز , الصيانة والتشغيل) .
- ✓ تحديد الميزانية المرتقبة وتقديم الحلول المقبولة بعد تحديد الوظائف الاكثر الاهمية ذات الاولوية في التحسين .

تنفيذ الميزانية المخطط لها , ومراقبتها لاتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سكر فاطمة الزهراء, ورجع سابق, ص 39  
<sup>2</sup> - العيهار فلة , مرجع سابق, ص 52

### خاتمة الفصل:

تعتبر مراقبة التسيير وظيفة مهمة جدا داخل المؤسسة , من خلال العمل بأدوات مراقبة التسيير التي تعتبر جد مهمة داخل المؤسسة من خلال التقديرات ومقارنتها بالإجازات ومعرفة حدوث الانحرافات لتفاديها في المستقبل, وعند القيام بتحسين جودة منتجات المؤسسة هذا سيؤدي الى كسب ثقة العملاء وزيادة الانتاجية خصوصا عند الحصول على الايزو فهذا سيؤدي بالمؤسسة الى رفع حصتها السوقية .

وتعتبر مراقبة التسيير مهمة جدا داخل المؤسسة لتحسين الاداء من خلال ادوات مراقبة التسيير التي تعتبر مهمة في ذلك .

### مقدمة الفصل:

تدعيما لما تم تناوله في الجانب النظري , من خلال الفصلين السابقين, تمت محاولة اعداد دراسة حالة خاصة بإدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة , تم اختيارنا لإحدى المؤسسات البارزة على الساحة المحلية على مستوى ولاية المسيلة حيث تعتبر مؤسسة مطاحن الحضنة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في الولاية, ومنتجاتها تعتبر من اهم المنتجات الرائدة في المنطقة , والتي سنقوم فيها بالدراسة الميدانية من خلال تطرقنا الى ثلاث مباحث:

المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الدراسة النوعية

المبحث الثالث: اهم النتائج المتوصل إليها

## المبحث الأول: ورقة فنية حول المؤسسة

### المطلب الأول: عموميات حول مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

#### أولاً: لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة و الحبوب و مشتقاتها بسطيف

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات ففي سنة 1965 و بالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن و أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتحديد المصانع الضرورية و وضع وحدات أخرى في بعض المناطق ، ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف . - فقد أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم 367/82 بتاريخ 27 نوفمبر 1982 ابتداء من 02 أبريل 1990 تحولت إلى شركة مساهمة في إطار الإصلاحات الاقتصادية رأسمالها في 1997 قدر بـ 2.525.000.000 دج ، تملك المؤسسة عدة وحدات موزعة على عدة ولايات منها ( سطيف ، مسيلة ، برج بوعرييج ، بجاية ، بسكرة ، ورقلة ) . - كما تجدر الإشارة إلى أنه بعد أن تحولت المؤسسة إلى شركة مساهمة في سنة 1995 حققت الرياض سطيف أرباحاً معتبرة فقد تطورت أرباحها الصافية بنسبة 68.1% خلال ثلاث سنوات الأخيرة و التي قدرت بـ 21.032.231.000 دج في سنة 1997 مقابل 13.866.198.000 دج سنة 1995.

- كذلك يمكن الإشارة إلى انه تم زيادة رأس مال مرتين سنة 1997/1993 و ذلك عن طريق إصدار أسهم نقدية و إدماج الاحتياطات .

#### ثانياً : بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة المسيلة

- 1- نشأة مطاحن الحضنة المسيلة
- 2- الشركة التابعة لمطاحن " الحضنة " المسيلة، أنشأت في 02 أكتوبر 1997 ( ملخص من محضر الاجتماع رقم 06 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27 )، في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف إلى مجمع " الرياض بسطيف " تحولت إلى شركة مساهمة رأسمالها إلى 497.000.000 دج سنة 2005/04/30.

### 3- المقر الاجتماعي

طريق برج بوعريريج Rout de b.b.a m'sila

صندوق بريد رقم 111 المسيلة Boit postale n 111

الهاتف 035.55.16.86 035.55.16.86 tél :

الفاكس 035.55.00.60 fax

السجل التجاري: br-c.n-98.b.562030

**الممتلكات :** تمتلك الشركة التابعة لمطاحن الحضنة مسمدتين و مطحنة واحدة علما أن

: - مطحنة السميد و الدقيق أنجزت من طرف الشركة السويسرية  
BUNLER قدرتها الإنتاجية 2000 قنطار يوميا ( 1000 قنطار قمع صلب و 1000 قنطار قمع لين ).

- تكلفة المشروع 220.915.480.55 دج

- تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1981 .

- ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يوميا سنة 1999 بزيادة ( 500 قنطار صلب و 5000 قنطار لين ).

- التكلفة لرفع القدرة الإنتاجية قدرت ب 242.202.253.51 دج.

- مطحنة السميد من إنجاز شركة إيطالية GOIFLETE قدرة إنتاجها 4000 قنطار يوميا و قدرة تكلفة المشروع

563.986.101.84 دج و كان تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1993.

### 4- قدرة الطحن :

5- القمح الصلب blé dur 5.500 QX/J القمح اللين blé tender 1.500 QX/J

### 6- القدرة الإنتاجية :

السميد 3630 قنطار يوميا ( سميد ممتاز بنسبة استخراج 66% )

الدقيق 1080 قنطار يوميا ( دقيق المخابز بنسبة استخراج تقدر ب 72 % )

blédur	62.500 QX	القمح الصلب
blétendre	62.500 QX	القمح اللين
<b>TOTAL</b>	<b>125.000 QX</b>	المجموع

جدول رقم (01) يبين قدرة تخزين المادة الأولية

<b>Nom derd'unités</b>	<b>12 unités</b>	عدد الشحنات
<b>Charge d'unités</b>	<b>193 unités</b>	الحمولة الإجمالية

جدول رقم (02) يبين قدرة نقل المادة الأولية

ثالثا: أهداف المؤسسة

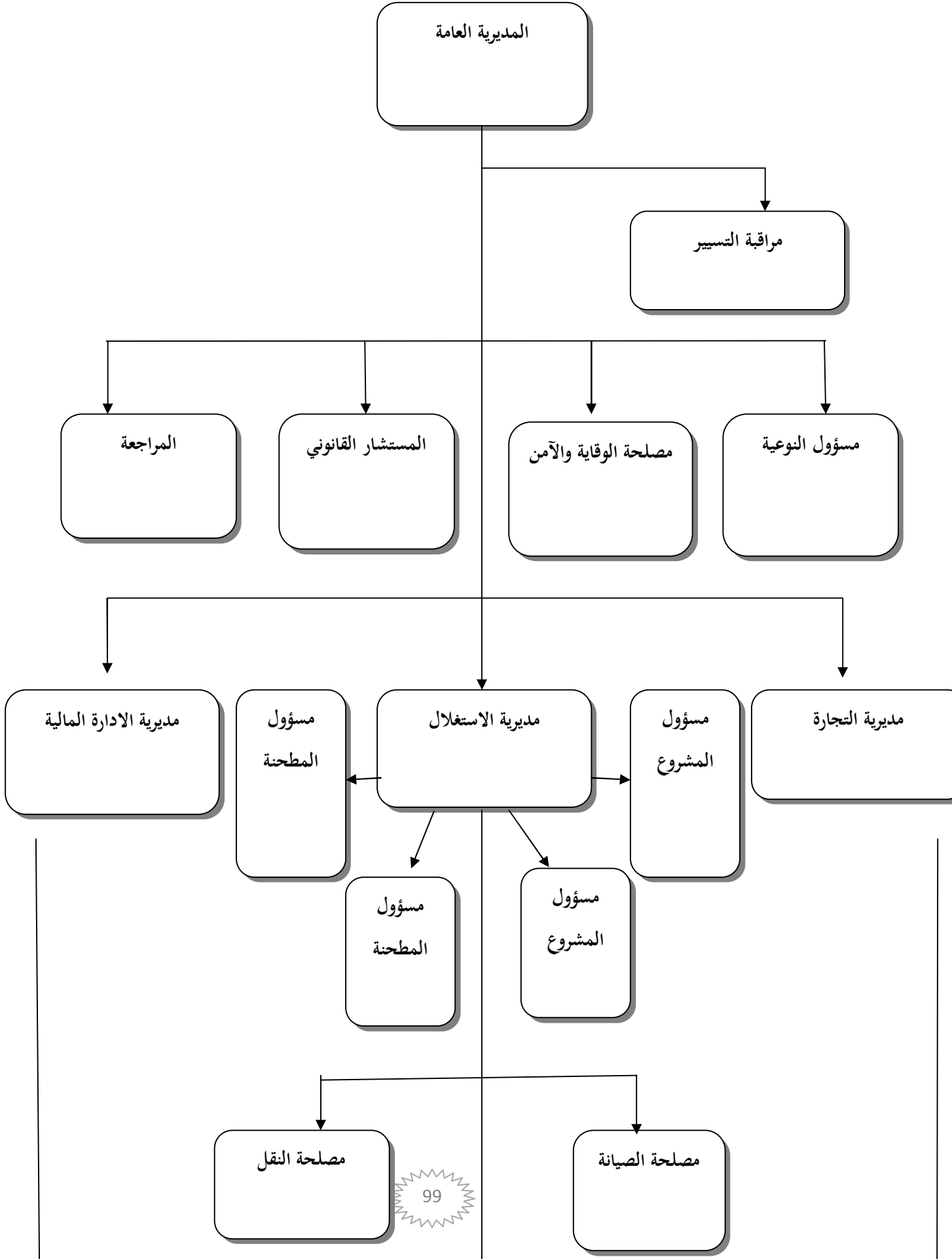
تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية و شديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية ، و لهذا فإن المؤسسة ( مطاحن الحضنة ) تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف و الآفاق المستقبلية و أهمها :

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع و التكلفة النهائية .
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسين نوعيته.
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية .
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية .
- سد حاجيات المستهلك بمادتين السميد و الفرينة.
- المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطني.
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة .
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن و الحصول على ولائهم بأقل تكلفة و بجودة عالية .
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا : مشاكل الإنتاج ، التوزيع ، و الاتصال.
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية و خارجها.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام تمكننا من خلاله معرفة تقييم العمل و التركيب السلمي و الإداري لدوائر و مصالح الشركة و هو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات و المسؤوليات و مهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى نستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة . و فيما يلي شرح مفصل لهذا الهيكل :

لشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة بالمسيلة



أولاً: المدير العام

و هو مكلف بإدارة جميعالوحدة و التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و كذلك التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع و الاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها :

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة .
- التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع.
- يقوم بالربط بين جميع الدوائر.
- يقوم بإعلام الرئيس المدير العام بالرياض سطيف بالحالة اليومية للمؤسسة.

- ثانيا :قسم التنظيم و التسيير الداخلي الهيكلي للوحدة

- و تتوزع مهامه إلى النواحي التالية :

- 1- **الأمانة العامة** : تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة .
- 2- **مسؤول ضمان النوعية** : مكلف بنوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير في الجودة الثانوية مسجلة في الكمية ، تغليف أو معايير إنتاجية مكتملة في الجودة و مقدار المنافسة .
- 3- **المحاسب**: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها .
- 4- **المستشار القانوني** : يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني، و هو المحامي لدى الشركة و المكلف بالنزاعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة و مورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة .
- 5- **مكتب مساعد الأمن و الوقاية** : و مهمته حماية الشركة داخليا و كذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق ، السرقة و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار .

ثالثا: قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي و المبيعات

و ينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي :

- 1- **مديرية الاستغلال** : و تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح و هي :
  - أ- **مصلحة التموين**: من مهامها ما يلي :
    - شراء الحبوب و المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.
    - تزويد مختلف المصالح و المديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم و الإنتاج.

- ب- مصلحة الإنتاج
- ت- ج- مصلحة الصيانة : و يشغلها رئيس المصلحة و مهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج و تشغيل الأجهزة 24 سا/ 24 سا و تتفرع هذه المصلحة إلى :
- فرع الإلكترونيكانيك و الكهرباء: و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية .
  - فرع الميكانيك العام : و هو فرع خاص بصيانة آلات الطحن و الشاحنات.
- د- مصلحة تسير المخزونات : تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية و السنوية و لها ثلاث فروع :
- فرع استقبال و تخزين الحبوب
  - فرع تسير مخزونات الأكياس.
  - فرع تسير قطع الغيار و التجهيزات .
- 2- مديرية التسويق: هي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها " المسيلة ، بوسعادة ، عين الملح " كما لها نقاط بيع محلية .
- 3- مديرية الإدارة و المالية : و تنقسم إلى ثلاث مصالح هي :
- أ- مصلحة المحاسبة و المالية : تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى و يقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بنشاط التجاري مع الوحدات و تتفرع إلى :
- فرع المالية و الصندوق
  - فرع المحاسبة المالية .
  - فرع محاسبة المبيعات .
  - فرع المحاسبات

ب- مصلحة الموارد البشرية:

ج- مصلحة الوسائل العامة : و من مهامها :

- متابعة جميع أشغال و الترميمات التابعة للوحدة .
- المتابعة الميدانية للاستثمارات.

بالإضافة إلى مكتب الإعلام الآلي و يعمل على كل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي و متطلباته.

عدد الموارد البشرية و توزيعها بالمؤسسة:

تحتوي المؤسسة على 159 عامل تتوزع كما يلي :

جدول رقم ( 4 ) يمثل توزيع الموارد البشرية في المؤسسة

عدد العمال	المصلحة
06	الهيكل التجاري
62	الإنتاج
15	الصيانة
31	الإدارة
14	الأمن
22	النقل
09	تسيير المخزون
159	المجموع

المصدر : مصلحة المستخدمين

1- هيكل مصلحة الإنتاج: و يتمثل هذا الشكل فيما

شكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لمصلحة الإنتاج



مصدر : مصلحة الإنتاج

يوجد هذا الهيكل في مطحنة الفرينة و نفس الهيكل في مطحنة السميد باختلاف العمال فقط

2- مهام مصلحة الإنتاج: يوجد بهذه المصلحة 54 عامل و تتوزع مهامه كمايلي :

مهام رئيس المطحنة :

- المسؤول الأول عن المطحنة.

- مسؤول عن عمال مصلحة الإنتاج

مهام رئيس مصلحة الإنتاج

نفس مهام رئيس المطحنة في حالة تغيب رئيس المطحنة بالإضافة إلى الإشراف على كل العمال في قطاع الإنتاج.

إطار تقني في الاستغلال:

- محاسب المواد المستخرجة.

رئيس الطحن:

- مسؤول عن النوعية .

- مسؤول عن ضبط آلات الطحن و التنظيف.

- مسؤول عن عمال الورديات.

رئيس الوردية

- مسؤول عن السير الحسن للمطحنة خلال وريدته.

- مسؤول عن أفراد وردية.

رئيس فرقة

- مسؤول عن عمال السحب و التوضيب.

- مسؤول عن عمال الشحن.

ثانيا : انواع الإنتاج بالمؤسسة

إن المؤسسة تنتج مادة الدقيق بنوعيه : فرينة و سميد و هي كالتالي :

مطحنة الفرينة : تنتج :

- فرينة عادية ( خبازة ) 50 كلغ.

- فرينة عادية : 25 كلغ.

- فرينة ممتازة : 25 كلغ.

- نخالة حمراء مفروعة

- نخالة مكعبة حمراء مفروعة.

في مطحنة السميد : تنتج

- سميد رفيع : 25 كلغ.
- سميد رفيع : 10 كلغ.
- سميد خشن : 25 كلغ.
- سميد العولة : 10 كلغ.
- سميد عادي : 25 كلغ.
- سميد رطب : 25 كلغ.
- نخالة بيضاء مفروعة .
- نخالة بيضاء مكيفة 50 كلغ.
- نخالة مكيفة بيضاء مفروعة.
- نخالة مكيفة بيضاء مكيفة 50 كلغ

#### ثالثا : مراحل العملية الإنتاجية بالمؤسسة

للحصول على أنواع الإنتاج سابقة الذكر فإنها تمر على عدة مراحل و هي :

**1- مراحل الاستلام ( الاستقبال و التخزين ):** يتم استلام القمح بنوعيه الصلب و اللين في وحدة المسيلة عن طريق شاحنات تتجه بعد دخولها نحو الميزان، لمعرفة نوعية القمح ثم يفرغ المحتوى في آلة تنقية تعمل على نزع الشوائب الأكبر و الأصغر من حبة القمح.

**2- مرحلة التنظيف:** قسم التنظيف من الأقسام الهامة في إزالة كل ما يتعلق بالقمح من الشوائب ( مواد غريبة ، معدنية أو حبوب أخرى ) كما تهدف هذه المرحلة أيضا إلى التخلص من الأتربة و الرمل الملتصقة بالحبوب حيث تقوم الأجهزة بتنظيف القمح اللازم للطحن اليومي خلال فترة 24 ساعة أو ثلاث وريديات باستعمال آلة تنقية تشبه الآلة الموجودة في مرحلة الاستلام ، و بعد الحصول على قمح نظيف يتم تبليل القمح من 08 إلى 12 ساعة ثم ينقل للارتخاء .

**3- مرحلة التكييف ( تهيئة القمح ):** المقصود بهذه المرحلة هو تهيئة القمح لإجراء خطوة الطحن و يتم تهيئة القمح أو تكييفه كمرحلة تالية لمرحلة الغسيل حيث يتم غسل القمح بالماء ثم نقله إلى الهاويات أو خلايا الراحة

**4- مرحلة الطحن:** يوجه القمح بعد تنظيفه و غسله و تكييفه إلى قسم الطحن و يمر القمح منذ دخوله إلى أول نقطة في مرحلة الطحن إلى آخر مرحلة على أجهزة التدخيل و التعبئة على عدة مراحل طحن متدرجة و هو ما يمتاز به نظام الطحن في مطاحن درافيل حتى الحصول على النوع المراد إنتاجه ( الفرينة بأنواعها ) أو ( السميد بأنواعه ).

**5- مرحلة التوضيب ( التخزين أو الشحن ):** هي آخر عملية من مراحل الإنتاج حيث يقوم العامل بتحضير الأكياس، فبمجرد وضع الكيس على فتحة قنوات التفريغ و الضغط على الزر تتم عملية التفريغ تلقائيا مع الوزن المحدد و من ثم مرور الأكياس على آلة الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة بالمنتج، و من ثم يتم إخراج المنتج من وحدات الإنتاج إلى المخزن بناقلات إما للشحن أو للتخزين و من هنا يصبح المنتج قابلا للتسويق .

#### رابعا : مقاييس الإنتاجية بمطحنة الحضنة

بالنسبة لمطحنة السميد : نوضحه في الجدول التالي

-1

جدول رقم (6) : يوضح نسبة استخراج نوع السميد

نوع السميد	نسبة الاستخراج
سميد رفيع	64%
سميد عادي	72%
سميد العولة	88%

المصدر : مصلحة الإنتاج

بالنسبة لمصلحة الفريضة: نوضحه في الجدول التالي

-2

جدول رقم (7) : يوضح نسبة استخراج نوع الفريضة

نوع الفريضة	نسبة الاستخراج
فريضة خبازة	74%
فريضة ممتازة	69%

المصدر : مصلحة الإنتاج

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

في هذا المبحث قمنا بالدراسة الميدانية داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة من خلال اجراء مقابلة مع كل من

مراقب التسيير و مراقب الجودة ومدير التسويق بالإضافة الى المحاسب الذي زدنا بالملاحق بالإضافة الى الاجابة

عن بعض الاسئلة , حيث كانت ادوات دراستنا الميدانية هي المقابلة, والملاحظة

وعليه يمكن تعريف المقابلة " هي تلك الحوار الموجه بين الباحث والفرد المستهلك من المقابلة بهدف الحصول على

معلومات تفسر حقائق او استنتاجات محددة يهدف الباحث الحصول عليها, والمقابلة هي مجموعة من الاسئلة

والانشغالات التي يطلب الاجابة عنها بين الباحث والفرد

اما الملاحظة" تعد الملاحظة بالأداة التي تسمح للباحث بمشاهدة ومراقبة سلوك او ظاهرة معينة , وتجمع اكبر قدر من المعلومات حول البيئة التي نشأت فيها الظاهرة او دراسة تطور سلوك الافراد في البيئة التي يعيش فيها بغرض الحصول على ادق المعلومات<sup>1</sup>

اما المنهج المتبع فكان المنهج الوصفي التحليلي حيث يمكن تعريف المنهج بأنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"<sup>2</sup>

كما يعني كذلك " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الافكار العديدة , اما من اجل الكشف عن الحقيقة حين نكون لها جاهلين واما من اجل البرهنة عليها للأخرين حين نكون بها عارفين"

ومن اجل البرهنة على فرضيات بحثنا واثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه المناسب لموضوع بحثنا, ذلك لان طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع , فالمنهج الوصفي هو الذي يهدف الى دراسة ظاهرة لها خصائصها وابعادها في اطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها , ثم محاولة الوصول الى اسبابها والعوامل التي تتحكم فيها, وبالتالي الوصول الى نتائج قابلة للتعميم, المنهج الوصفي التحليلي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من اجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على احداث الظاهرة محل الدراسة كما يهدف الى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في العوامل وكذلك التنبؤ بسلوك ظاهرة محل الدراسة في المستقبل<sup>3</sup>

#### – الدراسة النوعية

في هذا المطلب سنقوم بتحليل الاجوبة المطروحة على كل من مراقب التسيير ومراقب الجودة ومدير التسويق والمحاسب وسنقوم ايضا بالتعليق على هذه النتائج من خلال عملية المقارنة بين الاجوبة وربطها ببعض الملاحق التي تحصلنا عليها من المؤسسة والتي تخص الاربع سنوات الاخيرة وهي 2011, 2012, 2013, 2014

<sup>1</sup> - بخوش الصديق, منهجية البحث العلمي, دار قرطبة, الطبعة الاولى, 2010, الجزائر, ص 71  
<sup>2</sup> - عمار بوحوش, محمد محمود الذنبيات, مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث , طبعة 02, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر , 1999, ص 99  
<sup>3</sup> - عثمان حسن عثمان , المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية , الشهاب , باتنة, 1998, ص 29

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحنونة – المسيلة

لذا قمنا بتقسيم هذا المبحث الى ثلاث مطالب : المطلب الاول متعلق حول اسئلة عن الجودة بصفة عامة , اما المطلب الثاني فيتعلق بمراقبة التسيير , واخيرا المطلب الثالث: المتعلق حول العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة ومراقبة التسيير من خلال برامج تحسين الانتاجية وغيرها

المطلب الاول: اسئلة خاصة بالجودة:

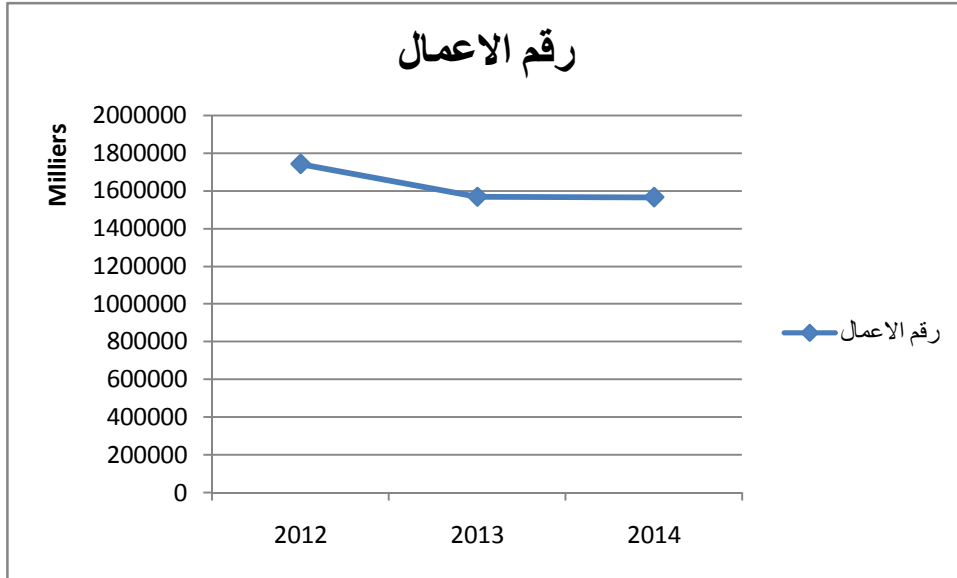
السؤال 1: هل توجد وظيفة للجودة؟	
اجابة مراقب التسيير	ان الجودة كوظيفة موجودة فعلا في المؤسسة يتكفل بها المخبر , كما توجد مصلحة للجودة .
اجابة مراقب الجودة	نعم توجد وظيفة للجودة بالإضافة الى المخبر والذي هو المسؤول عن مراقبة الجودة .
اجابة مدير التسويق	نعم توجد وظيفة للجودة .
التعليق	ان وظيفة الجودة موجودة فعلا داخل المؤسسة مما يعني ان المؤسسة تطمح الى تطوير جودة منتجاتها وبما انه يوجد مخبر ايضا فهذا يعني ان المؤسسة فعلا مهتمة الى الوصول الى اعلى جودة ممكنة و في ارضاء الزبون لأطول فترة ممكنة وايضا وجود جودة في العملية الانتاجية , ان الجودة تعتبر وظيفة مهمة جدا داخل اي مؤسسة اقتصادية .
السؤال 02 : ماهي اهمية الجودة واهدافها؟	
اجابة مراقب التسيير	من بين اهداف الجودة: زيادة الانتاجية والذي يؤدي الى زيادة رقم الاعمال , كذلك دخول السوق والتميز والريادة والتفوق في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة .
اجابة مراقب الجودة	مراقبة نوعية المنتج ومدى مطابقته للمعايير اضافة الى ذلك تلبية رغبات الزبون .
اجابة مدير التسويق	تلبية رغبات الزبون وكذلك ارضاء الزبون حسب طلبه من السلعة .
التعليق	ان للجودة اهمية كبيرة جدا في المؤسسة ومن خلال الاجابة يتضح انه من بين الاهمية والهدف الكبير للجودة هي تلبية رغبات الزبون وارضائه بالدرجة الاولى ومن خلال هذا

لابد وان يرتفع رقم اعمال المؤسسة اضافة انه من بين الاهمية الكبير للجودة هي زيادة شهرة المنظمة فكلما كانت الجودة جيدة كلما كانت لها شهرة كبيرة وزيادة في الحصة السوقية , اختلفت الاجوبة باختلاف وجهات النظر فكل يراها حسب منصبه , فمراقب التسيير يراها حسب وجهة نظر الاستراتيجية اما مراقب الجودة فيراها حسب النوعية والمراقبة اليومية, اما مدير التسويق فيراها من خلال تلبية رغبات الزبون لدينا الجدول التالي الذي يبين تطور رقم اعمال المؤسسة خلال ثلاث سنوات الاخيرة

الجدول رقم 08 : تطور رقم اعمال المؤسسة

السنوات	2012	2013	2014
رقم الاعمال	1742545814	1568732126	1566238417

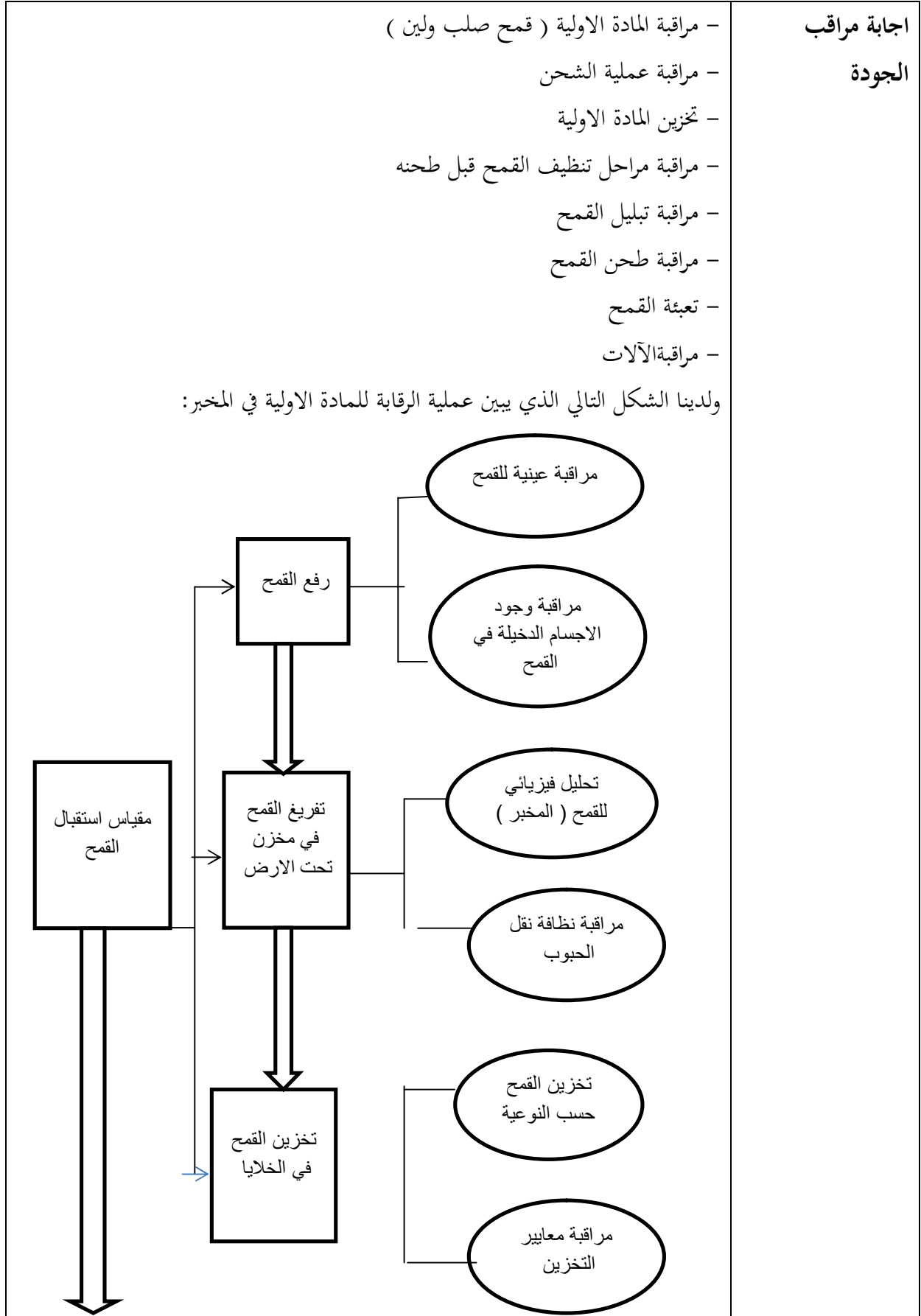
المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على معطيات المؤسسة

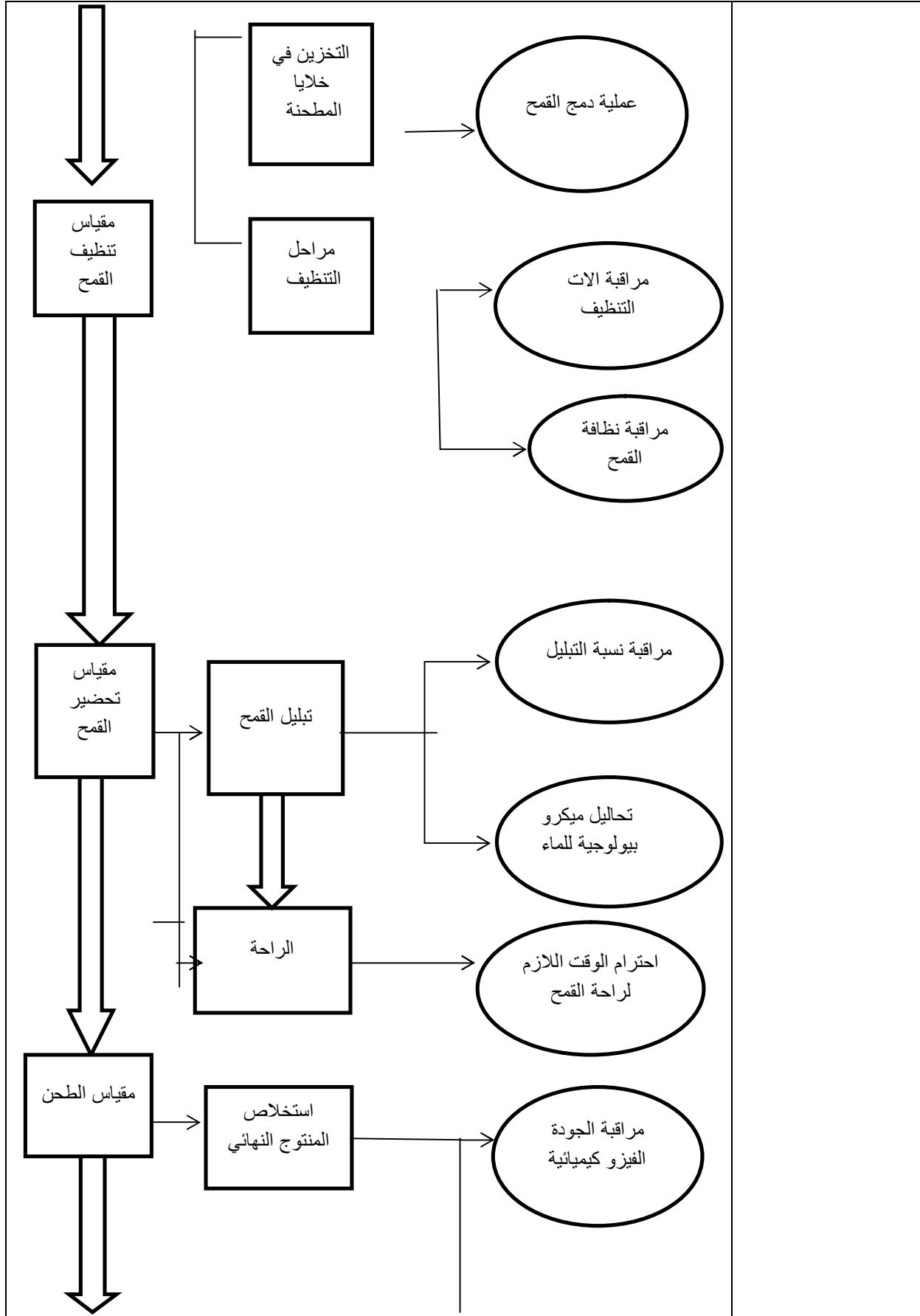


السؤال 03 : هل توجد للجودة سياسة معروفة ومحددة من طرف الجميع ؟

اجابة مراقب التسيير	نعم توجد للجودة سياسة معروفة ومستعملة من طرف الجميع من خلال تحسين مستوى جودة منتجات المؤسسة , كما تعمل المؤسسة ايضا على تكوين العمال وتدريبهم على الآلات الجديدة .
اجابة مراقب الجودة	نعم توجد من خلال تحسين مستوى الجودة ومراقبتها دائما والمخبر هو المسؤول عن ذلك .
اجابة مدير التسويق	لا توجد اجابة .

<p>ان سياسة الجودة المستعملة والمعروفة من طرف الجميع هي تحسين مستوى الجودة من خلال التدريب والتكوين والمراقبة المستمرة واليومية للمادة الاولية لتحسين الجودة وهذا يعني ان الجودة تعتبر هدف يومي من اهداف المؤسسة من خلال الرقابة اليومية للمادة الاولية فكلما كانت الرقابة جيدة كلما كانت الجودة جيدة .</p>	<p>التعليق</p>
<p><b>السؤال 04: من هو المسؤول عن مراقبة الجودة؟</b></p>	
<p>المسؤول عن مراقبة الجودة هو المسؤول عن قسم الجودة و دائما يكون المخبر هو المسؤول عن ذلك .</p>	<p>اجابة مراقب التسيير</p>
<p>المخبر هو المسؤول عن مراقبة الجودة .</p>	<p>اجابة مراقب الجودة</p>
<p>تتم مراقبة الجودة من خلال مراقبة المادة الاولية ( قمح ) والشخص المسؤول عن ذلك هو موظف في الديوان الوطني للحبوب وبعد دخول المادة الاولية ( القمح ) الى المؤسسة تقوم مصلحة الجودة بمتابعة الطحن من بدايته حتى نهايته .</p>	<p>اجابة مدير التسويق</p>
<p>ان المؤسسة تهتم بجودة منتجاتها وخصوصا بالمادة الاولية ( القمح ) منذ دخوله الى غاية نهاية العملية الانتاجية اي تحوله الى سميد و فرينة لذلك وضعت قسم للجودة والمخبر هو المسؤول عن عملية الرقابة اليومية , ولكن ليس المخبر هو وحده المسؤول عن عملية الجودة فكل عامل داخل المؤسسة تعتبر الجودة من احد اولوياته التي يجب الوصول اليها .</p>	<p>التعليق</p>
<p><b>السؤال 05 : ماهي مراحل اعداد نظام ادارة الجودة الشاملة؟</b></p>	
<p>يتم اولا بالتخطيط للجودة, من خلال اختيار الطريقة الانسب وتحديد الاحتياجات والنقائص .</p>	<p>اجابة مراقب التسيير</p>





<p>الشكل رقم 09: مراحل عملية الرقابة اليومية للمادة الاولية ( القمح ) المصدر: المخبر</p>	
<p>لا توجد اجابة .</p>	<p>اجابة مدير التسويق</p>
<p>التعليق</p> <p>ان ادارة الجودة الشاملة حسب وجهة نظر مراقب التسيير تتم بالتخطيط للجودة اما من وجهة نظر مراقب الجودة فهي تتم من خلال عملية المراقبة اليومية لجودة المادة الاولية للحد من وقوع الاخطاء وهي تعتبر عملية سليمة للوصول الى ادارة الجودة الشاملة , والتخطيط لإعداد نظام ادارة جودة شاملة لابد ان تتم اولا من خلال اولا التهيئة والاعداد ل TQM اما المرحلة الثانية فتتم من خلال الدراسة و التخطيط وتأتي بعدها مرحلة التقييم من خلال تقويم واقع المنظمة ومن ثم تأتي مرحلة التنفيذ والتي تعتبر البداية الحقيقية لتطبيق TQM و اخر مرحلة هي مرحلة تبادل الخبرات تتم فيها مناقشة النتائج من خلال حلقة تظم جميع العاملين , لابد من المرور بهذه المراحل مرحلة بمرحلة للوصول الى ادارة جودة شاملة ناجحة داخل المؤسسة وهذا ما لم نلاحظه داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة .</p>	
<p>السؤال 06 : هل سبق لكم الحصول على شهادة من شهادات الايزو؟</p>	
<p>لا , لم يسبق لنا الحصول على شهادة من شهادات الايزو , لقد تقدمنا بطلب للحصول عليه سابقا ولكن تكلفته مرتفعة جدا والمؤسسة كانت تواجه مشاكل مالية سابقا ولكنها بتجاوزنا للارزاق تقدمنا بطلب للحصول عليه .</p>	<p>اجابة مراقب التسيير</p>

اجابة مراقب الجودة	لا لم يسبق لنا .
اجابة مدير التسويق	لا .
التعليق	يعتبر عدم الحصول على اي شهادة من شهادات الايزو نقطة ضعف بالنسبة للمؤسسة لان هذا سيؤثر على مصداقية جودة منتجاتها حيث ان الايزو يعتبر هو الدليل على وصول جودة منتجات المؤسسة الى المعايير العالمية من الجودة بالإضافة الى زيادة حصتها السوقية وهو ما يؤدي الى تعظيم ارباحها وتخفيض تكاليفها للحد من تكاليف المنتج المعيب
<b>السؤال 07 : هل تقدمتم بطلب للحصول على الايزو؟</b>	
اجابة مراقب التسيير	نعم تقدمنا بطلب للحصول على الايزو .
اجابة مراقب الجودة	نعم .
اجابة مدير التسويق	نعم .
التعليق	بما ان المؤسسة تقدمت بطلب للحصول على الايزو فهي متأكدة من ان جودة منتجاتها مطابقة للمعايير العالمية من الجودة ولكن ينبغي عليها الحصول عليه لان ذلك سيؤثر ايجابيا على شهرة المنظمة .
<b>السؤال 08 : ماهي مراحل الحصول عليه؟</b>	
اجابة مراقب التسيير	مراحل الحصول على الايزو هي: تكوين العمال على الآلات الجدد وتدريبهم عليها ونشر ثقافة الجودة بينهم , ثم دراسة ماهو الايزو المختار والمناسب للمؤسسة , اختيار الموظفين وتكوينهم عن الجودة وادارة الجودة الشاملة وبعدها تأتي الخطوات الادارية وهي: التخطيط : من خلال تشكيل فريق عمل ووضع خطة للعمل عليها . التطابق : تحديد نقاط القوة والضعف . التسجيل : اختيار الجهة التي ستقوم بمنح الشهادة , التخطيط والاعداد لعملية المراجعة الداخلية . التحسين المستمر: المراجعة الدورية والتدريب المستمر للعمال .

اجابة مراقب الجودة	ان يكون هناك اشخاص مؤهلين , وايضا من خلال القيام بتحسين معايير الجودة للحاق بالمعايير المطلوبة في الايزو .
اجابة مدير التسويق	لا توجد اجابة .
التعليق	ان مراحل الحصول على الايزو هي نفس المراحل المتبعة والتي تطرقنا اليها في الجانب النظري والعامل المشترك بين الاجابات هو تحسين معايير الجودة وتشكيل فريق عمل والذي يجب ان يضم اشخاص مؤهلين ومدربين جيدا للوصول الى اعلى جودة ممكنة وايضا من خلال الحد من الاخطاء اثناء القيام بالعملية الانتاجية .
<b>السؤال 09 : هل تعتقد ان الحصول على الايزو يساهم في تحسين تنافسية المؤسسة؟</b>	
اجابة مراقب التسيير	نعم يساهم الايزو في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال كسب ثقة العملاء
اجابة مراقب الجودة	نعم الايزو يساهم في تحسين تنافسية المؤسسة والى مدى بعيد جدا بحيث: - تزيد من الهيمنة في السوق - كسب ثقة في المنتج - الرفع من جودة المنتج
اجابة مدير التسويق	نعم الايزو يساهم في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال كسب ثقة العملاء في المنتج المراد شراؤه .
التعليق	الايزو يساهم في تحسين تنافسية المؤسسة حيث ان المؤسسة تزيد شهرتها عند حصولها على الايزو وبالتالي كسب ثقة عملاء والرفع من جودة المنتج وزيادة هامش الربح فالمؤسسة ستعمل بكل اريحية اثناء القيام بالعملية الانتاجية ولكن ينبغي عليها ان تحافظ على نفس مستوى الجودة المتحصل عليه .
<b>السؤال 10 : كيف يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة ؟</b>	
اجابة مراقب التسيير	يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة من خلال الحصول على الايزو . كسب ثقة العملاء , اي ان المنتج يتصف بالمواصفات القياسية .

<p>المراقبة اليومية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- متابعة المنتج النهائي الى غاية وصوله الى الزبائن.</li> <li>- محاولة تطوير جودة المنتج بطرق عديدة منها:</li> <li>- الوصول الى معايير الجودة العالمية؛</li> <li>- المنافسة في السوق؛</li> <li>- مراقبة المنتجات المنافسة في السوق؛</li> <li>- تحقيق رضا الزبون ؛</li> </ul>	<p>اجابة مراقب الجودة</p>
<p>لا توجد اجابة .</p>	<p>اجابة مدير التسويق</p>
<p>يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة حسب وجهة نظر مراقب التسيير من خلال الحصول على الايزو وكسب ثقة العملاء والحصول على الايزو يكون في المدى الطويل والتخطيط الاستراتيجي كما نعلم ايضا يكون في المدى الطويل اما من وجهة نظر مراقب الجودة فهي تتم من خلال المراقبة اليومية للمادة الاولية اي انها عبارة عن ترجمة خطة استراتيجية طويلة الامد الى خطة يومية للوصول الى النتيجة المطلوبة</p>	<p>التعليق</p>
<p><b>السؤال 11 : هل تعمل المؤسسة على انشاء علاقات طويلة الامد مع العملاء؟</b></p>	
<p>نعم تعمل المؤسسة على انشاء علاقات طويلة الامد مع العملاء من خلال توفير طلباتهم وكسب ثقتهم في المنتج المراد شراؤه</p>	<p>اجابة مراقب التسيير</p>
<p>اجل تعمل المؤسسة على انشاء علاقات طويلة الامد مع العملاء لان وجود زبون دائم ليس مثل وجود زبون مؤقت .</p>	<p>اجابة مراقب الجودة</p>
<p>نعم تعمل المؤسسة على انشاء علاقات طويلة الامد مع العملاء من خلال جودة المنتج المقدم للزبون بالإضافة الى التسهيلات الممنوحة للزبون كالنقل مثلا والسعر المناسب التسليم في وقته .</p>	<p>اجابة مدير التسويق</p>
<p>من خلال الاجابة على جميع الاسئلة السابقة وهذا السؤال نستنتج ان المؤسسة تعمل على انشاء علاقات طويلة الامد مع العملاء من خلال محاولة حصولها على الايزو وتدريب العمال على الجودة ونشر ثقافة الجودة في المنتج بينهم بالإضافة الى كسب ثقة العملاء في منتجها كل هذا سيؤدي الى انشاء علاقة طويلة الامد مع العملاء.</p>	<p>التعليق</p>

الجدول رقم 13: اسئلة المقابلة

المطلب الثاني: اسئلة خاصة بمراقبة التسيير

السؤال	س1 : هل توجد وظيفة مراقب تسيير في مؤسستكم؟
الاجابة	نعم توجد وظيفة مراقب تسيير في المؤسسة .
التعليق	ان المؤسسة مهمة بمراقبة التسيير لذلك يوجد مراقب التسيير داخل المؤسسة فهي تعتمد على التقارير والتحليل والتناجج التي يقدمها وفي الفترة الاخيرة قامت المؤسسة بانشاء قسم مراقبة التسيير حيث كان تابع لقسم التقييم والاتصال مما يعني ان المؤسسة اصبحت تعرف اهمية هذا القسم .
السؤال	س2 : ماهي اهمية مراقبة التسيير؟
الاجابة	تعتبر مراقبة التسيير مهمة جدا للمؤسسة من حيث: - الوقوف على المشكلات والعقبات التي تواجه المؤسسة - جمع وتحفيز وتنشيط الافراد - اكتشاف الاخطاء قبل وقوعها
التعليق	من خلال الاجابة يتضح ان مراقبة التسيير وظيفة مهمة جدا داخل المؤسسة بل ومن اهم الوظائف اذ تقوم باكتشاف الاخطاء قبل وقوعها والوقوف على المشكلات والعقبات اذن هي وظيفة تساعد المؤسسة كثيرا وتوجهها نحو المستقبل , ولكن من خلال الدراسة التي اجريناها تبين انه خلال وضع لوحة القيادة تبين ان المقدر اكبر من المحقق خلال السنتين الاخيرتين خاصة في منتج السميد وهذا ما يعني ان هناك خلل سواء في تضخيم العملية الانتاجية او استحالة تطبيقها على ارض الواقع .
السؤال 03:	ماهي اهداف مراقبة التسيير ؟
الاجابة	لمراقبة التسيير اهداف كثيرة نذكر منها: - تحليل الانحرافات داخل المؤسسة ومعرفة اسبابها سواء كانت هذه الانحرافات موجبة او سالبة؛ - تحقيق الفعالية من خلال تحقيق الاهداف التي وضعت مقارنة بالمواد المتاحة ؛ - الوقوف على نقاط القوة والضعف ؛

	- تحقيق الملائمة , من خلال الاهداف المسطرة مع الوسائل المتاحة ؛
<b>التعليق</b>	تعتبر مراقبة التسيير وظيفية مهمة جدا داخل المؤسسة فمراقب التسيير هو المسؤول عن تحليل الانحرافات ومعرفة اسبابها ومحاولة ايجاد حلول لها قبل وقوعها بالإضافة الى الوقوف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة .
<b>السؤال 04: ماهي ادوات مراقبة التسيير التي تعمل بها المؤسسة؟</b>	
<b>ال1</b> <b>اجابة</b>	المؤسسة تعمل بعدة ادوات لمراقبة التسيير وهي: الميزانية التقديرية, التحليل المالي, المحاسبة العامة, نظام المعلومات, لوحة القيادة , التقارير المالية والشهرية للأنشطة, وتقرير التسيير الذي يكون سنوي ويحتوي على ( محاسبة الاشخاص, المواد... الخ

التعليق

المؤسسة تعمل كثيرا بأدوات مراقبة التسيير مثل التحليل المالي والميزانية التقديرية ولوحة القيادة ومن خلال الملاحق التي تحصلنا عليها من المؤسسة لدينا لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج والمبيعات لأربع سنوات الاخيرة , ولكن الملاحظ ان المؤسسة تعمل بأدوات مراقبة التسيير القديمة ولا تعمل بالحديثة مثل :

- بطاقة الاداء المتوازن والتكلفة على اساس النشاط والتكلفة المستهدفة وهذا ما سيؤثر على نتائجها في المستقبل .

ولوحة القيادة الخاصة للسنتين الاخيرتين موضحة في الجدول التالي:

لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج ( 2013 - 2014 )

الوحدة ( بالطننطار )

2014		2013		الانتاج
النسبة	التقديري	النسبة	التقديري	
-	356007	-	354816	السميد
40.28	155176	33.48	153549	الفرينة
71,65	251075	49.85	253953	النخالة
3.66-		-		
		10.85		

الجدول رقم 10: لوحة القيادة الخاصة بالمبيعات

المصدر: اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

التعليق على الجدول اعلاه:

قدر منتج " السميد " انحراف ناتج عن الفروقات في التقدير بين الكميات الفعلية والمتوقعة, حيث كان الانتاج التقديري اكبر من الانتاج الفعلي بنسبة ( -33.48 ) , كان الانحراف ملائم اي ان هناك تراجع في الانتاج الفعلي بنسبة ( -28.40 ) كان ملائم اي ان هناك تراجع في الانتاج منتج " الفرينة " : حيث كان الانتاج الفعلي اكبر من المقدر بنسبة ( 49.85 ) كان الانحراف غير ملائم اي ان هناك تطور في الانتاج لسنة ( 2013 ) , اما سنة ( 2014 ) فكان ايضا الانتاج الفعلي اكبر من المقدر بنسبة ( 71.65 ) اي ان الانحراف غير ملائم اي ان هناك تطور كبير في الانتاج لسنة ( 2014 ) منتج النخالة: حيث كان الانتاج المقدر اكبر من الانتاج الفعلي بنسبة ( -10.85 ) كان الانحراف

ملائم اي ان هناك تراجع في الانتاج لسنة ( 2013 ) , اما سنة ( 2014 ) فكان ايضا الانتاج التقديري اكبر من الانتاج الفعلي بنسبة ( -3.66 ) اي ان الانحراف ملائم ( لا تعطى لها اهمية في التقدير وتعتبر هذه المواد بمثابة مواد للترويج اكثر من المنتوجات الرئيسية في المؤسسة )

### لوحة القيادة الخاصة بالمبيعات ( 2013-2014 )

الوحدة بالقنطار

الجدول رقم 11: لوحة قيادة المؤسسة

2014			2013			الانتاج
النسبة	التقديري	الفعلي	النسبة	التقديري	الفعلي	
-	356007	258363	-	354816	230205	السميد
35.12	154826	266456	35.12	153549	230843	الفرينة
72.10	250907	242738	50.34	253935	225485	النخالة
3.26-			-			
			11.20			

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

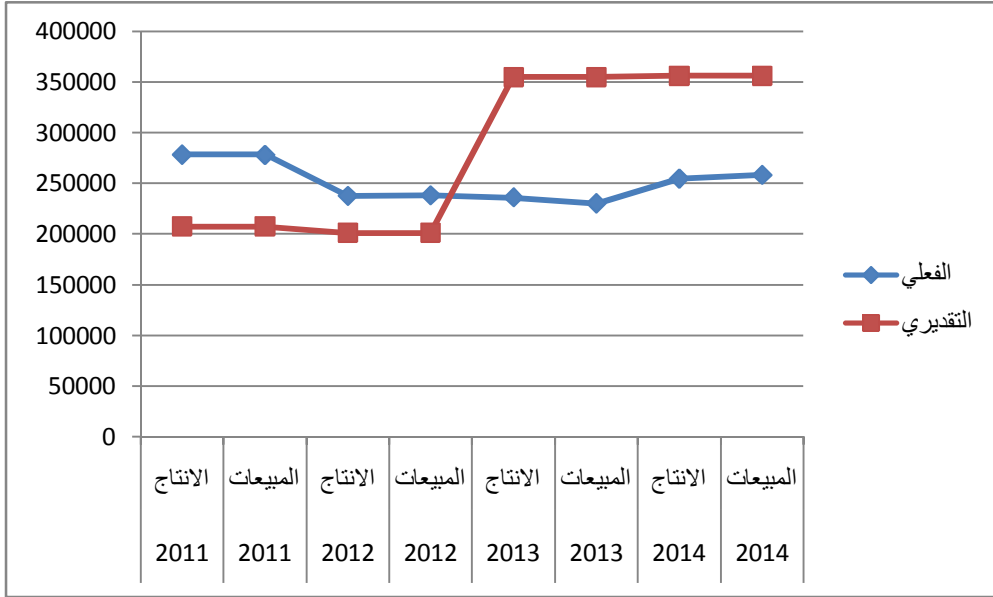
### التعليق على الجدول اعلاه:

قدر السميد بانحراف ناتج عن الفروقات بين الكميات الفعلية والمتوقعة, حيث كان الانتاج التقديري اكبر من الانتاج الفعلي بنسبة ( -35.12 ) كان الانحراف ملائم لسنة ( 2013 ) , اما سنة ( 2014 ) فكان ايضا الانتاج التقديري اكبر من الانتاج الفعلي بنسبة ( -27.43 ) اي ان الانحراف ملائم

منتوج " الفرينة" ناتج عن انحراف حيث كان الفعلي اكبر من التقديري بنسبة ( 50.34 ) كان الانحراف غير ملائم لسنة ( 2013 ) , اما سنة ( 2014 ) فكان الانحراف غير ملائم بنسبة ( 72.10 )

منتوج " النخالة" ناتج عن انحراف حيث كان التقديري اكبر من الفعلي بنسبة ( -10.20 ) وهو انحراف ملائم لسنة ( 2013 ) اما سنة ( 2014 ) فكان ايضا التقديري اكبر من الفعلي بنسبة ( -3.26 ) اي ان الانحراف ملائم

ولدينا المخطط التالي الذي يبين لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة لأربع سنوات الاخيرة  
الشكل رقم 12 : مخطط للوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة لأربع سنوات الاخيرة



المصدر: من طرف الباحثة اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة  
كما لدينا لوحة قيادة للمؤسسة خلال شهر ديسمبر 2013-2014  
الجدول رقم 13 : لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة

المجموع	الشهر					
	Dec 2014	Dec2013				
1755.8	156610	158.40	152.73	4%	5.66	رقم الاعمال
1743.47	1574.41	141.90	146.09	-3%	-4.19	الانتاج للفترة
1441.99	1324.48	119.38	122.34	2%	2.96-	استهلاكات الفترة
				-		

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على معلومات المؤسسة

<b>السؤال 05: هل تؤخذ نتائج مراقبة التسيير بعين الاعتبار؟</b>	
<b>الاجابة</b>	نعم تؤخذ نتائج مراقبة التسيير بعين الاعتبار اذ تعتبر جد مهمة فهي التي تقود المؤسسة نحو المستقبل وتحقيق الاهداف .
<b>التعليق</b>	ان نتائج مراقبة التسيير تأخذ بعين الاعتبار فهي التي تقود المؤسسة نحو المستقبل ومع تقلبات السوق الذي تسوده المنافسة الشديدة فهي تعتبر الموجه للمؤسسة من خلال التقارير المعتمدة والنتائج المقدمة من طرف مراقب التسيير .
<b>السؤال 06: عندما تقوم المؤسسة بتحسين منتجاتها هل بالضرورة ذلك يؤدي الى رفع تكاليف ؟</b>	
<b>الاجابة</b>	بالطبع فكلما تحسنت الانتاجية ارتفعت معها تكلفة المواد الاولية واليد العاملة وبالتالي ترتفع تكلفة تحسين الجودة .
<b>التعليق</b>	ان تحسين المنتجات بالضرورة يؤدي الى رفع تكلفة الجودة من خلال زيادة تكاليف اليد العاملة وخصوصا تكلفة المادة الاولية فكلما كانت المادة الاولية ذات جودة عالية كلما ارتفع سعرها بالإضافة الى ارتفاع تكلفة اليد العاملة المؤهلة, ليس هذا بالضرورة فكلما تم ادخال تحسينات على المنتج ووصوله الى الجودة المطلوبة كلما انخفضت تكلفته من خلال انخفاض في تكاليف المنتجات المعيبة مثلا مما يعني ان المؤسسة لا توجد بها ثقافة واضحة للجودة الشاملة .
<b>السؤال 07: كيف يتم تخفيض هذه التكاليف؟</b>	
<b>الاجابة</b>	تكاليف تحسين الجودة لا تُخفض لأنها اساسا ترتفع فكل عامل يعتبر مسؤول عن الجودة فهو عندما يعمل بالمادة الاولية يكون على علم ان قام بالتبذير فسترتفع التكلفة وبالتالي يخفض من راتبه لذلك كل شخص داخل المؤسسة مسؤول عن التكلفة .
<b>التعليق</b>	: ان تكاليف الجودة اساسا لا تخفض ولكن يمكن الحد من وقوع اخطاء اثناء العملية الانتاجية او عدم التبذير في المادة الاولية اثناء الانتاج وذلك بالتقليل من وقوع الاخطاء ونشر ثقافة الجودة بين العمال وباقل تكلفة من خلال المحافظة على المادة الاولية كل هذا بالضرورة سيؤدي الى تخفيض تكاليف الجودة .
<b>السؤال 08: هل لمراقبة التسيير اهمية في تحسين الاداء؟ كيف ذلك ؟</b>	

<p>بالطبع لمراقبة التسيير اهمية كبيرة في تحسين الاداء من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- لوحة القيادة وتسجيل الانحرافات ومعرفة سبب هذه الانحرافات ومعالجتها او محاولة التقليل منها؛</li> <li>- ضبط الوقت من خلال ارسال تقارير مضبوطة للمديريات مثلا؛</li> <li>- معرفة الى اين تذهب المؤسسة في المستقبل؛</li> <li>- معرفة ان تم تحقيق الاهداف ام لا ؛</li> </ul>	<p><b>الاجابة</b></p>
<p><b>التعليق:</b> ان لمراقبة التسيير اهمية كبيرة في تحسين الاداء خصوصا فيما يتعلق بعامل الوقت حيث يجب ان تكون التقارير دقيقة ومضبوطة وفي مواعيدها المحددة بالضبط وايضا من خلال معرفة ان تم تحقيق الاهداف ام لا فان لم تحقق الاهداف يجب معرفة السبب ويجب ان يكون هناك تحسين في اداء العمال وهو ما يعني ان المؤسسة تتبنى اساليب مراقبة التسيير بغية تحسين ادائها وهذا ما يتوافق بشكل كبير مع ما تم التطرق اليه في الجانب النظري .</p>	<p><b>التعليق</b></p>

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الاجابة

المطلب الثالث: اسئلة متعلقة حول اهمية مراقبة التسيير في تحسين الجودة

<p><b>السؤال 01:</b> ماهي مكانة تحسين الجودة ضمن اهتمامات المنظمة؟</p>	
<p>المنظمة مهتمة جدا بتحسين جودة منتجاتها كثيرا اذ توجد مصلحة الجودة ويوجد فيها قطاع كامل يعمل للجودة والمؤسسة مرشحة للحصول على الايزو .</p>	<p><b>الجواب</b></p>
<p>من خلال الزيارة الميدانية لاحظنا ان المؤسسة مهتمة كثيرا بجودة منتجاتها فهي تعتبر من اهداف المؤسسة التي تعمل عليها وهي ان تكون منتجاتها ذات جودة عالية وتكلفة اقل وكما تطرقنا سابقا ان المؤسسة يوجد بها المخبر والذي يعتبر المسؤول المباشر عن جودة المواد الاولية وحتى جودة المنتج النهائي , وايضا فالمؤسسة بصدد الحصول على شهادة الايزو .</p>	<p><b>التعليق</b></p>
<p><b>السؤال 02:</b> ماهي مصادر تحسين جودة المنتجات؟</p>	

<p>مصادر تحسين جودة المنتجات هي عندما تمتلك المؤسسة مادة اولية جيدة تكون الجودة جيدة وعندما تكون المادة الاولية جيدة والعامل غير مؤهل ومدرب تكون الجودة رديئة , والتغليف الجيد كما انها تقوم بإرسال العمال الى دورات تكوينية وتدريبية, كما تعتمد المؤسسة على عدة مصادر اهمها التكنولوجيا , حيث قامت المؤسسة باقتناء آلات جديدة للقيام بالعملية الانتاجية, كما تعتمد ايضا على المنافسين من خلال مقارنة منتجاتها بالمنتجات المنافسة من خلال اكتشاف نقاط القوة لاستغلالها ونقاط الضعف للتغلب عليها .</p>	<p><b>الجواب</b></p>
<p>ان العامل التكنولوجي يلعب دور كبير في العملية الانتاجية في سوق المنافسة اليوم ولكن لا يعتبر مهم اذا لم تقم المؤسسة بتدريب عمالها على استعمال الآلات الجدد لذلك يجب ان تقوم بدورات تكوينية لعمالها ويجب ان لا تنسى المؤسسة بانها تعمل في سوق تسوده المنافسة لذلك يجب معرفة نقاط قوتها لتعززها ونقاط ضعفها للتغلب عليها .</p>	<p><b>التعليق</b></p>
<p><b>السؤال 03: الى اي مدى تشجع الادارة على التعاون والعمل بأسلوب الفريق؟</b></p>	
<p>الى مدى بعيد جدا تشجع الادارة على التعاون والعمل بأسلوب الفريق اذ يوجد فريق مخصص للجودة .</p>	<p><b>الجواب</b></p>
<p>الشيء الذي لاحظناه في المؤسسة هو ان هناك تعاون في اداء المهام , خاصة بالنسبة للعمليات الانتاجية , حيث انه لا فرق بين العامل البسيط والمنفذ وهذا ما يشجع العمال انفسهم على التعاون والعمل بأسلوب الفريق فكل عامل يحاول حل مشاكله بنفسه محاولا عدم وصولها الى الادارة خصوصا فيما يتعلق بعمليات الصيانة ومشاكل التعطيلات والنقل اليومية .</p>	<p><b>التعليق</b></p>
<p><b>السؤال 04: كيف يتم حل المشاكل المتعلقة بالجودة؟ عن طريق فرق عمل ام بتدخل من الادارة؟</b></p>	
<p>حل مشاكل الجودة يكون عن طريق فريق العمل من خلال معرفة الاسباب ومحاولة حلها اذ يوجد فريق مخصص بالجودة فكل عامل داخل المؤسسة مسؤول مسؤولية شخصية عن الجودة .</p>	<p><b>الجواب</b></p>

<p>الادارة لا تتدخل في المشاكل اليومية المتعلقة بالجودة فقد وضعت فريق هو المسؤول عن الجودة فهو الذي يقوم بحل مشاكل الجودة وما لاحظناه اثناء القيام بالدراسة هو ان جميع العمال ورؤساء الاقسام هم من يقومون بحل المشاكل التي تواجههم سواء في الجودة او النقل او عطل في الآلات .</p>	<p>التعليق</p>
<p><b>السؤال 05: كيف تسعى المؤسسة الى تحسين جودة منتجاتها؟</b></p>	
<p>تسعى المؤسسة الى تحسين جودة منتجاتها من خلال اتباع الاجراءات والمواصفات القياسية والدولية, واليد العاملة المؤهلة, والحصول على المواد الاولية الجيدة, ووصول المواد في الوقت المحدد المتفق عليه .</p>	<p>الجواب</p>
<p>بما ان المؤسسة لم تحصل بعد على شهادة الايزو فهي دوما تسعى الى تحسين جودة منتجاتها حتى وصولها الى معايير الجودة العالمية كما كذلك يجب ان يكون لدى المؤسسة يد عاملة ماهرة ومؤهلة على العمل بالآلات الحديثة و ان يكون لها مفهوم للجودة وان تحصل المؤسسة على مادة اولية جيدة وفي الوقت المحدد حتى تكون منتجاتها ذات جودة عالية .</p>	<p>التعليق</p>
<p><b>السؤال 06: ماهي الاجراءات التي تتخذها المؤسسة للتقليل من حدة الاخطاء ؟</b></p>	
<p>تكوين وتدريب العمال .</p>	<p>الجواب</p>
<p>: ان تكوين وتدريب العمال ليس الاجراء الوحيد الذي يجب ان تتخذه المؤسسة لتقليل من اخطائها فالخطة او الاستراتيجية التي تعمل بها المؤسسة يجب ان تعرف دائما بين ما قدر له وما حقق لمعرفة السبب وراء الانحرافات والاطفاء وايضا التقارير التي تصل المؤسسة بين المقدر والمحقق يجب ان تكون ارقام فعلية واقعية قابلة للتطبيق على ارض الواقع .</p>	<p>التعليق</p>
<p><b>السؤال 07: هل هناك تطور في عدد الزبائن ؟</b></p>	
<p>نعم يوجد تطور في عدد الزبائن .</p>	<p>الجواب</p>
<p>بما ان هناك تطور في عدد الزبائن فهذا يعني ان المؤسسة تسير بخطى ثابتة نحو الشهرة في السوق المحلية وزيادة رضا زبائنها واكتسابها لزبائن جدد من سنة الى اخرى لدينا الجدول التالي الذي يبين تطور عدد الزبائن إضافة إلى حجم المبيعات:</p>	<p>التعليق</p>

الجدول رقم 14: حجم مبيعات المؤسسة			
السنوات	2012	2013	2014
حجم المبيعات	675831	686650	767698

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على معلومات المؤسسة

السؤال 08: ماهي المكانة التي تحتلها المؤسسة ضمن السوق التي تنشط فيها محليا ؟
<p><b>الجواب</b></p> <p>تعتبر المؤسسة في المجال الذي تنشط فيه هي اهما مؤسسة رائدة على مستوى السوق المحلي فقط .</p>
<p><b>التعليق</b></p> <p>بما ان المؤسسة تنشط في سوق تسوده المنافسة بين المؤسسات التي تنشط في هذا المجال وهي مؤسسة رائدة اذن هي تعتبر من المؤسسات التي لها شهرة كبير محلية ولها زبائن دائمون .</p>
السؤال 09: كيف يتم تشخيص المشاكل التي تواجه العاملين؟
<p><b>الجواب</b></p> <p>يتم تشخيص المشاكل التي تواجه العاملين توجد مصالح في هذه المصالح يكون هناك مسؤول هو المختص في حل المشاكل .</p>
<p><b>التعليق</b></p> <p>بما ان المشاكل التي تواجه العاملين تحل من طرف المصالح فيما بينهم دون تدخل من الادارة العليا فهذا يعني بان المؤسسة تعمل بطريقة العمل الجماعي في حل المشاكل اليومية التي تواجهها سواء في العمليات الانتاجية او صيانة الآلات او نقل المنتج الى نقاط البيع</p>

<p>او الى المستهلك اذن هو اسلوب جيد للعمل كفريق .</p>	
<p><b>السؤال 10: كيف تسيير الاختلالات داخل المؤسسة؟</b></p>	
<p>الجواب</p> <p>هناك نوعين من الاختلالات داخل المؤسسة :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اختلالات بالمنتوج و المادة الاولية: هذا النوع من الاختلالات يتكفل به المخبر عن طريق اجراء تحاليل لاكتشافها, حيث انه وبالنسبة للاختلالات في المنتج فنجد انه غالبا ما تكتشف بعد وقوعها, واحيانا تكتشف اثناء عمليات الانتاج فتصحح في المراحل الاولى اي في مرحلة تحضير المادة الاولية</li> <li>- اختلالات ميكانيكية : وتمثل في تعطل الات الانتاج , فاذا كانت الاختلالات طفيفة يتكفل بها عمال قسم الانتاج بأنفسهم , اما اذا استعصى عليهم الامر فيتدخل عمال الصيانة, وجل هذه الاختلالات تكتشف بعد وقوعها الا في حالات قليلة اين يتم اكتشافها من خلال عملية الصيانة الدورية للآلات , وتكون المشكلة اكبر اذا لم يتمكن عمال الصيانة من معالجة المشكلة خاصة في حالة انعدام قطع الغيار , وهذا ما يؤثر على العملية الانتاجية واحيانا على جودة المنتج , مما يحما تكلفة اضافية للمؤسسة</li> </ul>	
<p>التعليق</p> <p>ان المشكل الاكبر في تسيير الاختلالات هو في الاختلالات الميكانيكية خصوصا عندما تكون الآلات مستوردة والعمال لا يعرفون كيفية العمل عليها فهذا بالتأكيد سيؤثر على جودة المنتج لذلك لابد عند شراء الات جدد ان يدرّب العاملون على كيفية العمل عليها .</p>	
<p><b>السؤال 11: ما هو العائد من تبني نظام الجودة؟ وكيف يساهم نظام مراقبة التسيير في ذلك ؟</b></p>	
<p>الجواب</p> <p>لدى المؤسسة عائد كبير من تبني نظام الجودة, فالمؤسسة ستكتسب شهرة لذلك كما ان منتجاتها سوف تصبح مرغوبة من طرف المستهلك لأنه ستصبح له ثقة في هذا المنتج مما يؤدي الى ارضاء زبائنها وبالتالي رفع رقم اعمالها , اما نظام مراقبة التسيير فيساهم من خلال تحليل الانحرافات ومعرفة اسبابها ووضع التقديرات مقارنة مع المحقق.</p>	
<p>التعليق</p> <p>ان لتبني نظام الجودة دور ايجابي وكبير جدا في المؤسسة فهي تعتبر عائد ما دي بالدرجة</p>	

الاولى لها بالإضافة الى انه يعطي نتائج ومعايير حقيقية تساعد مراقب التسيير في عمله

من خلال الدراسة التي اجريت على مطاحن الحضنة بالمسيلة في الاخير يمكننا اسقاط مخطط ايشيكاوا عليها من خلال تحليل المعطيات والاجابة التي تحصلنا عليها بعد اجراء المقابلة فكان مخطط ايشيكاوا يحتوي على كل من :

**المحيط:** فالمحيط الداخلي للمؤسسة يؤثر ايجابا او سلبا على المادة الاولية

فالسقف والجدران يؤثران على المادة الاولية خصوصا في فصل الشتاء الذي تحدث فيه الرطوبة وهو ما يقوم بإتلاف المادة الاولية ( القمح )

اما الحرارة فهي تعتبر عامل ايجابي للمادة الاولية خصوصا عند القيام بعملية التنظيف والغسل , التسخين يساعد على جفاف المادة الاولية بسرعة دون اتلافها

البرودة تعتبر عامل سلبي للمادة الاولية فهي تؤدي الى اتلافها

التهوية تساعد على جفاف وتهوية المادة الاولية

**المواد:** فالمواد التي تدخل في العملية الانتاجية وبمراحلها هي

الماء: فالماء مهم جدا في العملية الانتاجية فعند تنظيف القمح تأتي مرحلة غسله بالماء

الخزانات: فالمؤسسة تحتوي على خزانات للماء لكي تقوم بعملية التنظيف اليومية

معالجة المواد الدخيلة: قبل عملية تنظيف المادة الاولية تقوم بمعالجتها من المواد الدخيلة مثل الحصيات وما غير ذلك

المواد الاولية: فالمادة الاولية تعتبر مهمة جدا في تحسين العملية الانتاجية فالمادة الجيدة عند مراقبتها جيدا ستعطي منتوج ذو جودة عالية

**طرق العمل:** نقصد هنا طرق العمل داخل المؤسسة من خلال القانون الداخلي وتنظيم العمل, والاتصال

**العمال:** وهذه المجموعة تعتبر من اهم المجموعات في تحسين الجودة وهي تضم ما يلي:

مراقبة الجودة : وهي تعتبر من اهم المراحل

التأهيل: من خلال تدريب العمال وتكوينهم على الآلات وعلى المفهوم الصحيح للجودة

التحفيزات : من خلال الهدايا والاجور والضمان

الآلات: وهذه المجموعة تحتوي على كل من :

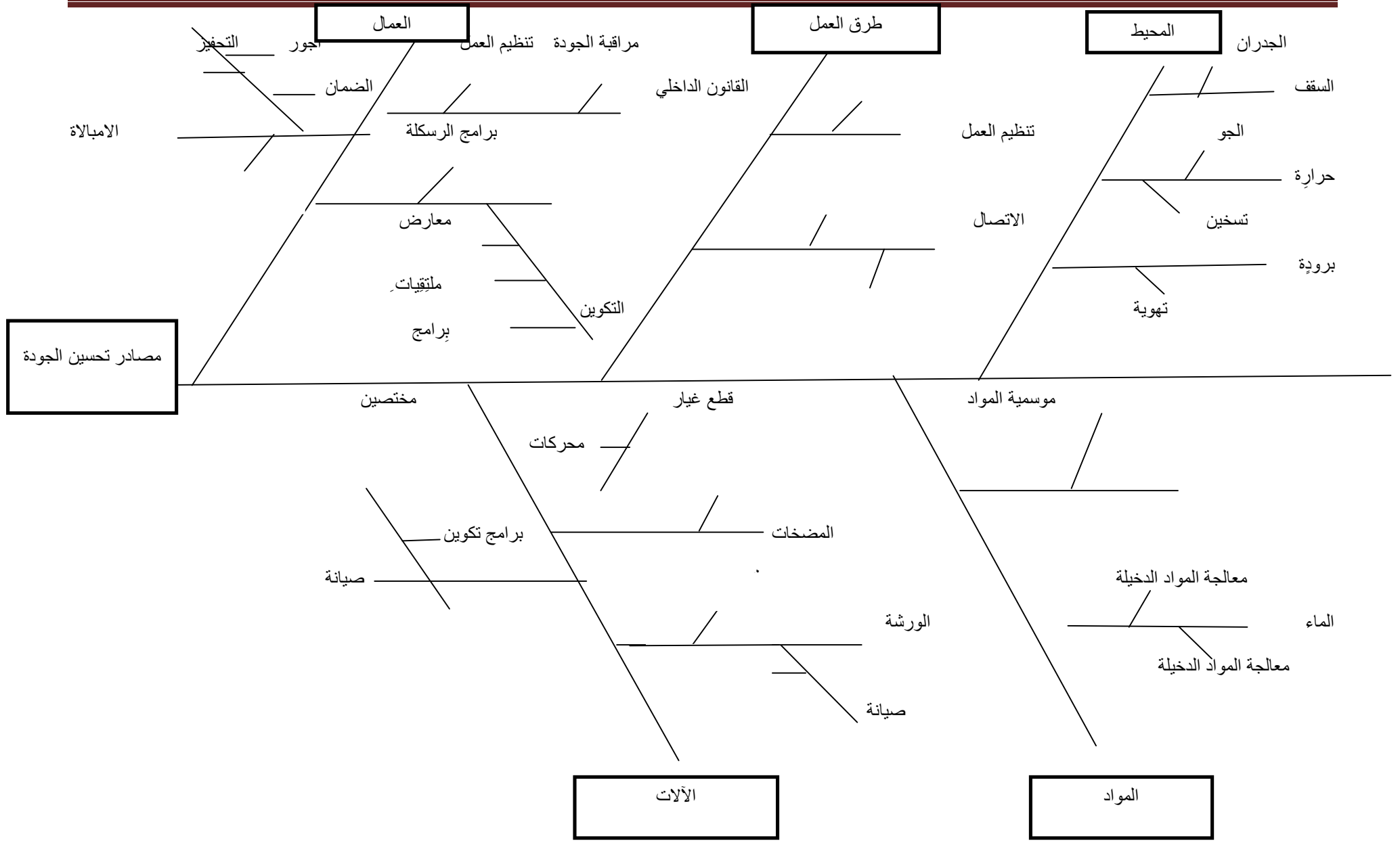
صيانة الآلات: من خلال وجود برامج تكوينية واجراء عملية الصيانة الدورية للآلات

الورشة: من خلال اهتلاك قطع الغيار واجراء عملية الصيانة لها

### خاتمة الفصل:

من خلال الدراسة التي اجريناها على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تبين ان المؤسسة مهمة جدا بالجودة من خلال العمل اليومي بالمخبر , كما تعتبر هدف من اهدافها من خلال الوصول الى اعلى جودة ممكنة وبتكلفة اقل تكلفة لكن العمل على رفع الجودة وحده لا يكفي بل يجب ان تصاحبه عملية التخفيض في التكاليف مما يعني زيادة في الحصة السوقية وارتفاع في رقم الاعمال , اما مراقبة التسيير فتبقى ايضا من الوظائف المهمة داخل المؤسسة فهي تساعد على رفع مستوى الجودة والاداء للعاملين في المؤسسة ايضا .

## دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الحنونة - بالمسيلة



## الخاتمة العامة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها وختاماً للبحث اتضح لنا أهمية الجودة في أية مؤسسة اقتصادية , فهي العامل الاساسي في زيادة القدرة التنافسية والحصة السوقية للمؤسسة, كما ان لها دور اساسي في زيادة كفاءة العمل الاداري فقد توصلنا الى ضرورة التحسين المستمر للجودة باستغلال الفرص المتاحة امام المؤسسة ومحاولة تطبيق طرق وادوات علمية في ذلك , لتحديد المشاكل وايجاد الحلول المناسبة لها.

وقد تبين من خلال الخلفية النظرية للموضوع ان الجودة المثلى هي ما يتم تحقيقه من الجودة عند اقل تكلفة ممكنة , وبالتالي لا تتحقق الا بالتحسين المستمر للجودة بعد الوقوف على مستواها الحقيقي .

كما ان لبرامج تحسين الجودة دور كبير في تحسين جودة المنتجات وايضا فهي تساعد انظمة مراقبة التسيير على تفعيلها وتحسين الاداء داخل المؤسسة .

وقد حاولنا من خلال الدراسة الميدانية التي اجريناها بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تأكيد العلاقة الايجابية بين تحسين الجودة ومراقبة التسيير .

وعلى ضوء الدراسة التي قمنا بها حاولنا اثبات الفرضيات التي وضعناها للبحث فكانت النتائج كما يلي:

### النتائج العامة للموضوع محل الدراسة:

1. ان سياسة الجودة معروفة من طرف الجميع والمتمثلة في الرقابة اليومية للمادة الاولية وايضا التحسين المستمر لجودة المنتجات لاعتماد بالدرجة الاولى على الجودة خاصة بالنسبة للمادة الاولية, فالمادة الاولية الجيدة تؤدي في الغالب الى منتج نهائي جيد
2. ان الوصول الى جودة عالية يعتمد بالدرجة الاولى على مراقبة المادة الاولية فقط
3. على الرغم من وجود وظيفة للجودة في المؤسسة والمتمثلة في المخبر , الا انها غير منظمة تنظيميا فعلا, حيث ان سلطتها ضعيفة في اتخاذ القرارات باعتبارها غير مستقلة وهي تابعة لمديرية الانتاج
4. للجودة اهمية كبير جدا داخل المؤسسة , فهي تعمل بالدرجة الاولى على كسب رضا الزبائن
5. ان المؤسسة تستعمل في برامج تحسين جودة منتجاتها على طريقة حلقات الجودة , وطريقة العصف الذهني

6. ان الرقابة على العمليات الانتاجية هي رقابة بعدية اي تهتم باكتشاف الاخطاء بعد وقوعها حيث انه لا يوجد اهتمام كبير بالوقاية وتفادي تكرار نفس الاخطاء في المرات القادمة
7. استحداث وظيفة مراقبة التسيير داخل المؤسسة
8. المؤسسة تعمل بأدوات مراقبة التسيير التقليدية ولا تعمل بالأدوات الحديثة وهذا سيؤثر سلبا عليها في المستقبل؛
9. ان جل الاختلالات التي تحدث يتم اكتشافها بعد وقوعها فيتم تصحيحها مما يرفع من تكاليف عدم الجودة
10. ان نتائج مراقبة التسيير دائما تظهر اختلالات بين المقدر والفعلي فالمقدر يكون اكبر من الفعلي
11. رغم ان المستوى التعليمي للعمال لا بأس به الا ان التكوين يعتبر شبه غائب في المؤسسة
12. المؤسسة تعتبر رائدة في السوق المحلي الذي تنشط فيه والذي تسوده المنافسة بين 24 مؤسسة

#### الفرضية الاساسية:

تساهم ادارة الجودة الشاملة بشكل ايجابي في تسهيل عمليات مراقبة التسيير في المؤسسة :

تعتبر هذه الفرضية في المؤسسة محل الدراسة فرضية خاطئة لان المؤسسة اصلا لا تمتلك مفهوم حقيقي وواضح عن الجودة فهي تعتبرها تكاليف اضافية لذلك لا تستطيع ان تستخدمها في عملية مراقبة التسيير, فمفهومها للجودة ليس بدقيق لذلك نثبت عدم صحة هذه الفرضية فهي خاطئة

#### الفرضيات الفرعية:

الفرضية 01: تعتبر ادارة الجودة الشاملة اهم نظام اداري في المؤسسة

ان المؤسسة محل الدراسة تحتوي على مخبر والذي يعتبر هو المسؤول عن مراقبة الجودة وبصفة يومية ومن خلال الجانب النظري الذي تطرقنا فيه رايانا ان الجودة مهمة وكثيرا في اي مؤسسة اقتصادية من خلال كسب ثقة العملاء وزيادة في الحصة السوقية والهيمنة على سوق المنافسة فكلما كان المنتج ذو جودة عالية كلما كانت شهرة المنظمة كبير وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى

الفرضية 02: ادارة الجودة الشاملة تسمح بتجنيد كل الطاقات من اجل تحقيق الاهداف ومن ثم تحسين اداء المؤسسة

ان الجودة تسمح بتجنيد كل الطاقات سواء المادية او البشرية او المالية ففي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تقوم بدورات تكوينية لعمالها على الآلات الجديدة وعلى كيفية استعمالها كما ان الجميع يعمل بأسلوب الفريق الواحد في حل المشاكل اليومية وايضا تحاول الحصول على شهادة الايزو وكما نعلم فتكلفته مرتفعة جدا وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية

#### الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة:

- 01- لابد من تدعيم الجودة بالإمكانيات المادية والبشرية اللازمة؛
- 02- تدعيم مصلحة الصيانة بمختصين في المجال وتوفير الامكانيات المادية لهم؛
- 03- العمل على خلق ثقافة تنظيمية تكون اساسا لدعم وتعزيز ثقافة الجودة بين العمال داخل المؤسسة
- 04- لابد من اجراء دورات تكوينية للموظفين الاداريين فيما يتعلق باستعمال التقنيات والمصطلحات الحديثة في الادارة مثل مصطلح ادارة الجودة الشاملة, الجودة, الاختلالات ...
- 05- وضع قسم مستقل لإدارة الجودة الشاملة يكون له الحق والحرية في اتخاذ القرارات
- 06- يجب تغيير وجهة نظر الادارة والعمال لمفهوم الجودة حيث ان الجودة في الحقيقة الامر ليست تكاليف اضافية تتحملها المؤسسة وانما هي استثمار يعود على المؤسسة بفائدة

وفي الاخير نستنتج من المؤسسة محل الدراسة انها تستخدم مصدرين من مصادر تحسين منتجاتها وهما:

- حلقات الجودة

- وطريقة العصف الذهني

#### تعمل بطريقة حلقات الجودة من خلال:

- زيادة رضا العملاء: وهذا ما لاحظناه في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة فهي مهتمة وبدرجة كبيرة في تحقيق رضا عملائها
- زيادة الحصة السوقية: من خلال تحقيق رضا الملاء وتلبية رغباتهم وكذلك من خلال تحقيق الجودة المطلوبة والتي يرغب بها الزبائن

- الحفاظ على جودة المنتجات وتحسينها: فالمؤسسة دائما تسعى الى تطوير جودة منتجاتها خصوصا وانها بصدد الحصول على شهادة الايزو فهي دائما مطلوب منها تحسين جودة منتجاتها
- رفع الانتاجية: من خلال كسب ولاء العملاء وانشاء علاقات طويلة الامد معهم بالضرورة سيؤدي الى رفع انتاجيتها خصوصا بعد زيادة رضا عملائها و تحسين جودة منتجاتها
- الوقاية من الاخطاء: فالمؤسسة تحتوي على المخبر وهو المسؤول عن عملية المراقبة اليومية لجودة المنتجات والمادة الاولية للوقاية من الاخطاء وللتقليل من عدم جودة المنتجات , كذلك من خلال الدورات التدريبية والتكوينية للعمال للتقليل من حدة حدوث الاخطاء
- **مراحل العصف الذهني:** من خلال الدراسة الميدانية تبين لنا ما يلي:
  - تحليل الاسباب: من خلال تحليل اسباب الانحراف ومحاولة ايجاد حلول مناسبة لها ومحاولة التخلص منها نهائيا
  - تشخيص المشاكل التي تواجه العاملين: فالعاملين داخل المؤسسة يقومون بحل المشاكل اليومية بينهم فقط دون تدخل من الادارة وان كانت المشكلة صعبة الحل فيقوم رئيس المصلحة بحلها
  - اجراء حوار: عند حدوث مشكلة فرئيس المصلحة لا يقوم بحلها هو مباشرة بل بعد اجراء حوار لمعرفة اسباب هذه المشكلة وان لا يكون القرار فردي
  - عدم توجيه النقد: فجميع الافكار مقبولة وكل عامل يعبر عن آراءه وافكاره ولا يكون هناك نقد من طرف المشرف او الرئيس فلا يوجه لهم النقد
  - المناقشة البناءة : فمن خلال عملية المناقشة تظهر افكار وحلول ايجابية ومنطقية فالمناقشة يجب ان تكون واضحة وواقية وان تكون في مجال المشكل لايجاد حلول منطقية اي ان المناقشة بناءة والنتيجة النهائية المستخلصة من الدراسة النظرية والميدانية نستنتج انه عند الوصول الى الجودة المطلوبة والحصول كذلك على الايزو كل هذا سيساعد المؤسسة ومراقبة التسيير على وجه الخصوص بوضع التقديرات بشكل صحيح وايضا تحديد الانحرافات وايجاد حلول مناسبة لها
- **آفاق الدراسة:**

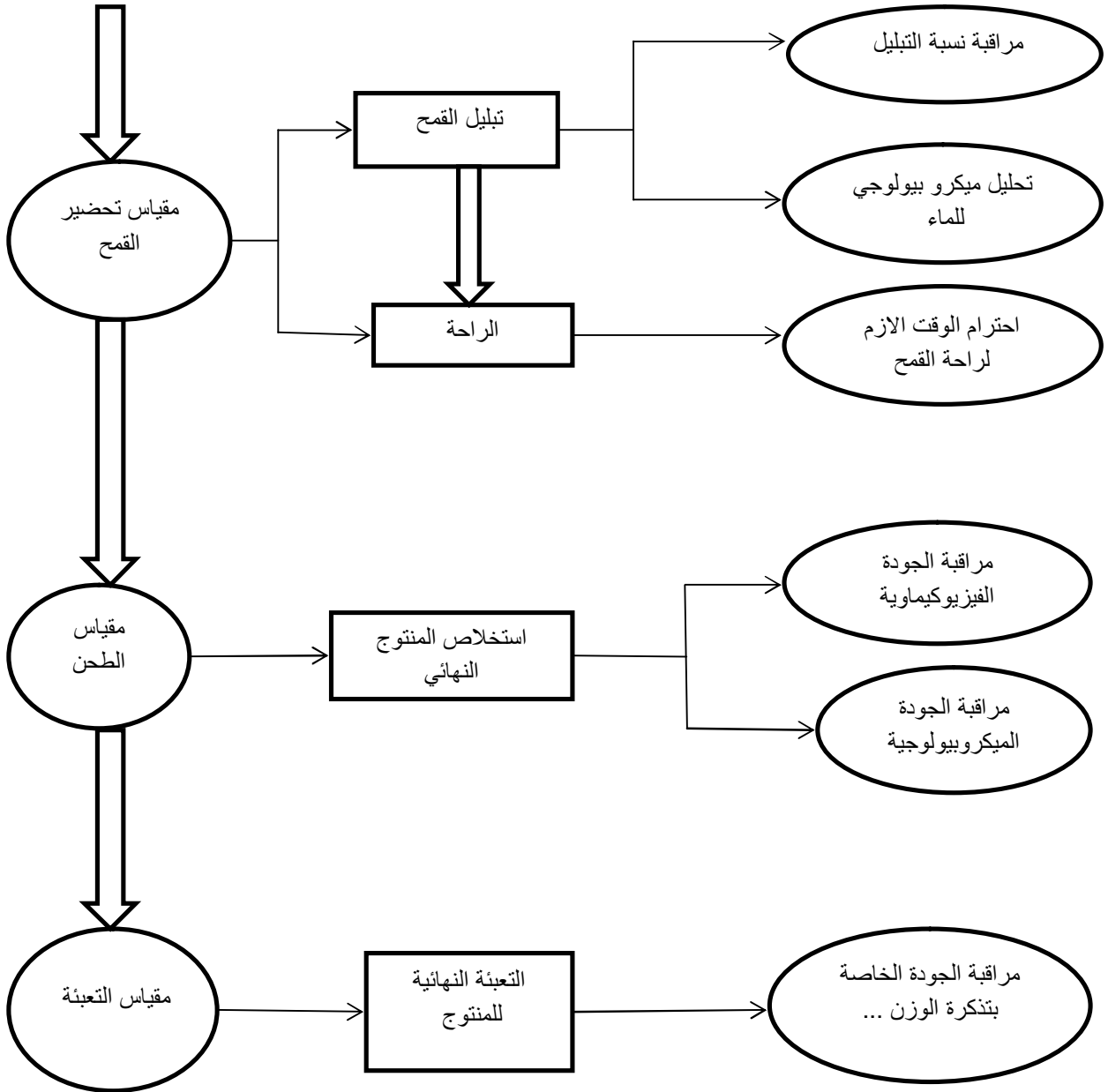
ماهي العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والتكاليف داخل المؤسسة؟

## أ الكتب

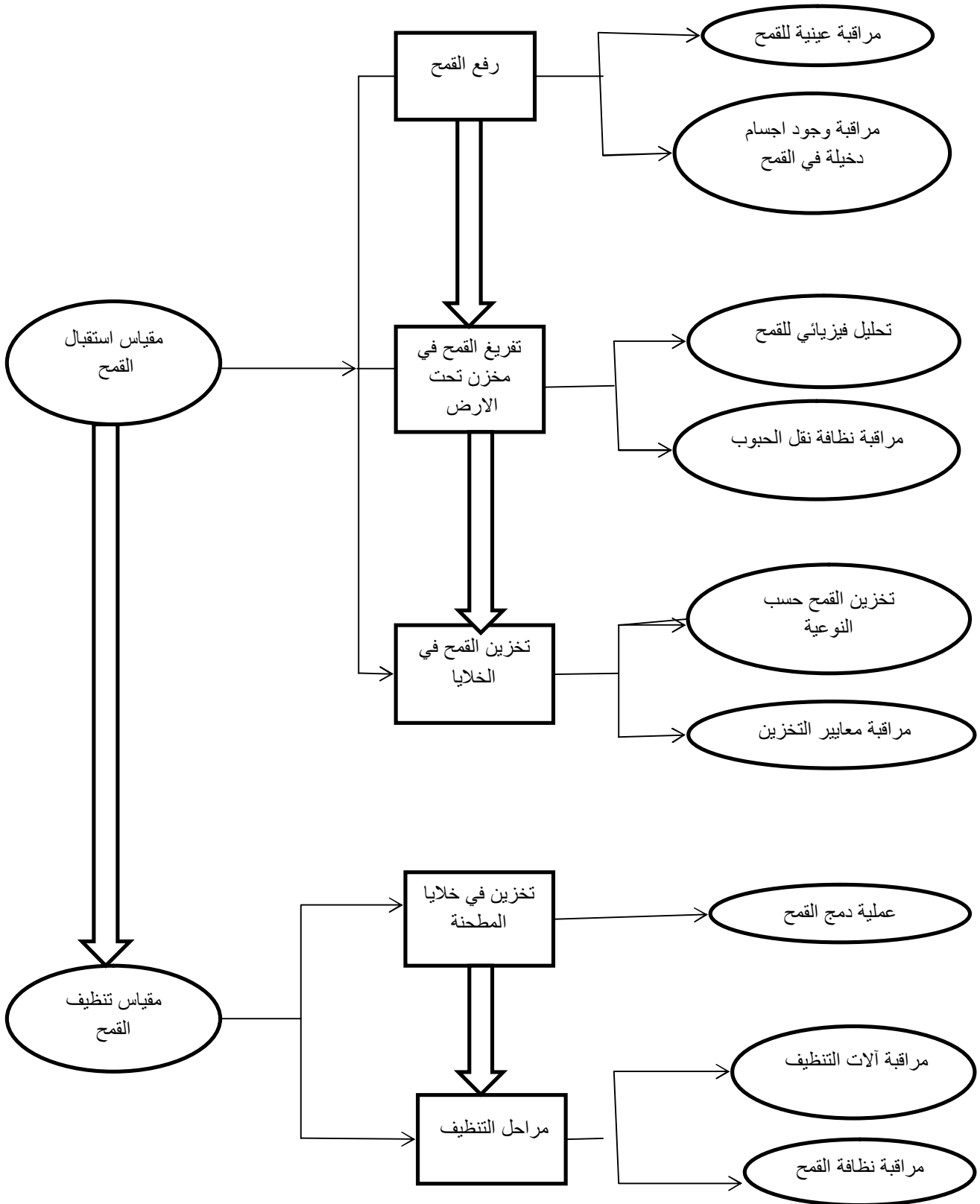
### باللغة العربية:

- 1- احمد نور, المحاسبة الادارية, الدار الجامعية, الاسكندرية, 1987
- 2- بديسي فهيمة, المحاسبة التحليلية, دار الهدى عين مليلة, الجزائر, 2013
- 3- جمال الدين لعويسات, ادارة الجودة الشاملة, دار هومة, الجزائر, 2005
- 4- جمال الدين لعويسات, ادارة الجودة الشاملة, دار هومة, الجزائر, 2003
- 5- خضير كاظم حمود, ادارة الجودة الشاملة, دار المسيرة للنشر, الطبعة الاولى, عمان, 2000
- 6- رشيد جال ناصر نور الدين, ادارة التكلفة لاغراض القياس والتخطيط والرقابة, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2005
- 7- رعد عبد الله الطائي و عيسى قداد, ادارة الجودة الشاملة, دار اليازوري, الاردن, 2008
- 8- سوسن شاکر مجيد ومحمد عواد الزيادات, ادارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم, دار الصفاء, الطبعة الاولى, عمان, 2007
- 9- سوسن شاکر مجيد, ادارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم, دار الصفاء, الطبعة الاولى, 2007
- 10- سوسن شاکر مجيد, ادارة الجودة الشاملة, دار الصفاء الطبعة الاولى, الاردن
- 11- صالح رزق عطا الله خليل بن وارد, مبادئ محاسبة التكاليف, دار زهوان, الاردن, 1997
- 12- صونيا محمد الكبرى, نظم المعلومات الادارية, الدار الجامعية, الاسكندرية, 1997
- 13- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي ادريس, اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن, دار وائل, الطبعة الاولى, الاردن, 2009
- 14- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فيهم غربية, التخطيط الاستراتيجي لقياس بطاقة الاداء المتوازن, المكتبة العصرية, مصر, 2006
- 15- فريد النجار, ادارة الجودة الشاملة والانتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2007

- 16- فريد النجار, الجودة الشاملة و الانتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق, الدار الجامعية, الطبعة الثانية, الاسكندرية, 2009
- 17- قاسم نايف علوان الميماوي, ادارة الجودة في الخدمات, دار الشروق, عمان, 2006
- 18- قاسم نايف علوان, ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001, 2000, دار الثقافة, الطبعة الاولى, عمان, 2005
- 19- كاظم نزار الركابي, الادارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة, دار وائل, الطبعة الاولى, عمان, 2004
- 20- محفوظ احمد جودة, ادارة الجودة الشاملة, دار وائل, الطبعة الثانية, الاردن,
- 21- محمد الصيرفي, الجودة, مؤسسة حورس الدولية, الطبعة الاولى, الاسكندرية-مصر, 2006
- 22- محمد الفيومي محمد, نظم معلومات المحاسبة في المنشأة المالية, المكتب الجامعي, 1999
- 23- محمد عبد العال النعيمي واخرون. ادار الجودة المعاصرة, دار اليازوري, الاردن, 2009,
- 24- محمد عبد الوهاب العزاوي,
- 25- مصطفى محمود ابو بكر, الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2008
- 26- مهدي السامرائي, ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي, دار جرير, الطبعة الاولى, عمان, 2007
- 27- ناصر داداي عدون, المحاسبة التحليلية, دار المحمدية الجزائر, 1999
- 28- ناصر داداي عدون, تحليل مالي, دار باعث, قسنطينة, 1988
- 29- ناصر داداي عدون, مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية, دار المحمدية, الجزائر, 2004
- 30- ناصر داداي عدون, وعبد الله قويدر  
الواحد, مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية, دار المحمدية العامة, الجزائر, 2010,
- 31- نور الدين حاروش, ادارة الموارد البشرية, دار الامة, الطبعة الاولى, الجزائر, 2011
- 32- يوسف حجيم الطائي واخرون, ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي, الوراق للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, الاردن, 2008



الملحق رقم ( 05 ) : مخطط مراقبة الجودة



## اسئلة خاصة بالجودة:

- س01 هل توجد توجد وظيفة للجودة؟
- س02 ماهي اهداف الجودة واهميتها؟
- س03 هل توجد للجودة سياسة معروفة ومحددة من طرف الجميع
- س04 من هو المسؤول عن مراقبة الجودة؟
- س05 هل سبق لكم الحصول على شهادة من شهادات الايزو ؟
- س06هل تقدمتم بطلب للحصول على الايزو ؟
- س07 ما هي مراحل الحصول عليه؟
- س08هل تعتقد ان الحصول على الايزو يساهم في تنافسية المؤسسة ؟
- س09 كيف يتم التخطيط الاستراتيجي لادارة الجودة الشاملة ؟
- س10 هل تعمل المؤسسة على انشاء علاقات طويلة الامد مع العملاء؟

## اسئلة خاصة بمراقبة التسيير

- س1 : هل توجد وظيفة مراقب تسيير في مؤسستكم؟
- س2 : ماهي اهمية مراقبة التسيير؟
- س3 : ماهي اهداف مراقبة التسيير ؟
- س4 : ماهي ادوات مراقبة التسيير التي تعمل بها المؤسسة؟
- س5 : هل تؤخذ نتائج مراقبة التسيير بعين الاعتبار؟
- س6 : عندما تقوم المؤسسة بتحسين منتجاتها هل بالضرورة ذلك يؤدي الى رفع تكاليف ؟

س 7 : كيف يتم تخفيض هذه التكاليف؟

س 8 : هل لمراقبة التسيير اهمية في تحسين الاداء؟ كيف ذلك ؟

اسئلة متعلقة حول اهمية الجودة في تحسين أداء مراقبة التسيير

س1- ماهي مكانة تحسين الجودة ضمن اهتمامات المنظمة؟

س2- ماهي مصادر تحسين جودة المنتجات؟

س3- الى اي مدى تشجع الادارة على التعاون والعمل باسلوب الفريق؟

س4- كيف يتم حل المشاكل المتعلقة بالجودة؟ عن طريق فرق عمل ام بتدخل من الادارة؟

س5 كيف تسعى المؤسسة الى تحسين جودة منتجاتها؟

س6 ماهي الاجراءات التي تتخذها المؤسسة للتقليل من حدة الاخطاء ؟

س7 هل هناك تطور في عدد الزبائن ؟

س8 ماهي المكانة التي تحتلها المؤسسة ضمن السوق التي تنشط فيها؟

س9 كيف يتم تشخيص المشاكل التي تواجه العاملين؟

س 10: كيف تسيير الاختلالات داخل المؤسسة؟

س 11: ماهو العائد من تبني نظام الجودة ؟ وكيف تساهم نظام مراقبة التسيير في ذلك؟





تم بحمد الله





## ملخص الدراسة:

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم الوظائف الإدارية الموجودة داخل كل المنظمات الاقتصادية , فعند قيام المنظمة بادخال برامج تحسين الجودة فهي ستضمن جودة عالية وبتكاليف اقل وعند حصول المنظمة على شهادة الايزو فهذا يعني ان المنتجات المؤسسة مطابقة للمواصفات العالمية للجودة وهو يعتبر عامل ايجابي من خلال كسب ثقة العملاء كما ان مراقبة التسيير هي الاخرى وظيفة جد مهمة فمن خلال استعمال ادوات مراقبة التسيير يمكن معرفة اسباب الانحرافات الموجودة ومحاولة تجاوزها ومقارنتها بالارقام الفعلية , اذ ان نظام الجودة يساعد مراقبة التسيير على القيام بوضع التقديرات الصحيحة.

الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على ادارة الجودة الشاملة كتوجه استراتيجي حديث تسعى من خلاله المنظمات الى تفعيل ادوات مراقبة التسيير وهو ما يسمح بتحسين الاداء التنظيمي للمنظمات .

**الكلمات المفتاحية:** الجودة, ادارة الجودة الشاملة. الايزو, مراقبة التسيير.

## Abstract

The total quality management is one the most important management function in the economic enterprise, When the organisation enter enproves in their quality programs they will ensure the high quality and low cost and the organisation obtain the ISO certification it means that the enterprise products to meet international standards of quality , Which it considered a positive factor through win customer trust a ISO the management control is a function very important , it is through the use of management control tools that can know the causes of deviation and try to overcome them and compare them with real terms Because the quality control management system helps to put the correct estimates.

The aim of this study is to highlight the overall quality management strategy as a global orientation that the enterprises through which them to activate the control management tools, Which allows for improved organizational performance.

**KEY – WORDS:** Quality , total quality , ISO , management control.