

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي بالوادي
معهد العلوم الاقتصادية

الموضوع:

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس
فرع اقتصاد و تسيير مؤسسة

تحت إشراف الأستاذة
رشيدة العابد

إعداد الطالبتان:
كلتوم فرحاتي
كريمة دروني

السنة الجامعية: 2007-2008

مقدمة

أصبحت الجودة من الظواهر البارزة في التطور العالمي، فهي محل اهتمام المؤسسات الحديثة حيث تسعى للمضي قدما مواكبة عصر التقدم من خلال جودة منتجاتها، لأن المؤسسات الناجحة هي تلك التي أدركت أن بلوغ الغاية هو ضمان استمرارها في نشاطها، وتحقيق أكبر إيراد ممكن.

انطلاقا من ذلك، أصبحت الجودة هي المحك للتنافس الناجح والحصول على أكبر عدد ممكن من الزبائن وكسب رضاهم وزيادة نصيب المؤسسة من السوق.

وتمشيا مع كل تلك الظروف والتطورات المحيطة، اتخذت الجودة معايير قانونية تتبعها، والتي تتبناها المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس "ISO"، وتمثل في مجموعة من الشروط يجب تطبيقها من طرف المؤسسات حتى تتحصل على شهادة الايزو، والتي تثبت أن منتجات هذه المؤسسات تتميز بمستوى الجودة العالمية.

وباعتبار أن المؤسسات الجزائرية هي جزء من المؤسسات العالمية، فهي تحاول جاهدت لتطبيق تلك الجودة بحصولها على شهادة ISO9000 كمعيار يهتم بتحسين جودة الإنتاج، كما أنه أبسط معيار يمكن أن تحققه المؤسسات الوطنية حاليا، مقابل بلوغ الغاية المذكورة سابقا.

الإشكالية الرئيسية:

وفي محاولتنا لدراسة وتحليل الجودة (ISO9000)، ومعرفة كيفية ضمانها لبقاء المؤسسات الوطنية الخاصة. ارتأينا تركيز محور دراستنا حول الإشكالية التالية:
كيف تؤثر الجودة وشهادة ISO9000 على مستقبل المؤسسات الوطنية الخاصة؟

الأسئلة الفرعية:

- ومن أجل الإلمام بهذا المشكل الرئيسي، تطرقنا إلى عدة أسئلة فرعية، أهمها:
- هل الجودة اختيار أو واقع حتمي للمؤسسات الوطنية الخاصة؟
- هل هناك تأثيرات تمارسها المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس على المؤسسات ضمن إطار الجودة؟
- هل خصوصية المؤسسات الوطنية هي التي قادتها نحو الجودة؟

مقدمة

الفرضيات:

- وللإجابة على هذه الأسئلة المطروحة، إقترحنا بعض الافتراضات:
- إن الجودة هي واقع حتمي للمؤسسات الوطنية الخاصة، نظرا لما وصل إليه وعي المستهلك.
 - هناك تأثيرات تمارسها المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس على المؤسسات ضمن إطار الجودة حيث تفرض شروط ومقاييس يجب تطبيقها على المنتج.
 - الخصوصية هي التي قادت المؤسسات الوطنية نحو الجودة، ذلك حرصا منها على استمراريتها وبقائها.

المنهج المتبع:

نظرا لطبيعة الموضوع في شقيه النظري والتطبيقي، نجد أن المنهج الوصفي التحليلي يناسب كلا من الفصل الأول والثاني، وذلك لبناء إطار نظري للموضوع، أما الفصل الثالث والمختص بالدراسة التطبيقية، فقد اتبعنا فيه النموذج القياسي التحليلي، نظرا لملاءمته مع هذا القسم.

أهمية الموضوع:

إن أهمية موضوع بحثنا تكمن في تأثير الجودة على المؤسسات الجزائرية الخاصة، وخاصة بعد التطور العالمي، الذي ضبط كلمة الجودة في معايير منتهجة عالميا (كمعيار ISO9000) التي تصدرها وتجدها وتحسنها المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس ISO.

أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى أسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

الأسباب الموضوعية:

ترجع إلى أهمية الدور الذي تلعبه الجودة في المؤسسات الجزائرية، خاصة بعد دخول الجزائر في إقتصاد السوق، الأمر الذي زاد في أهمية الجودة وانتهاجها للمعايير العالمية (ISO).

الأسباب الذاتية:

انسجام الموضوع مع تخصصنا، والرغبة الشخصية للإلمام بجانب من جوانب التسويق في المؤسسات الجزائرية، ألا وهو الجودة `ISO` خاصة، لما أصبحت له من أهمية في تلك المؤسسات.

الهدف من البحث:

- إن الهدف من وراء هذا العمل هو الوصول إلى
- المكانة التي تحتلها الجودة في المؤسسات الوطنية.
- دور الجودة في ضمان إستمرارية المؤسسات الوطنية مستقبلا.
- محاولة إبراز كيفية تطبيق ايزو و9000 في المؤسسات الوطنية.

حدود الدراسة:

- كانت حدود الدراسة في الجوانب التالية:
- التركيز على أثر الجودة على المؤسسات الوطنية الخاصة.
- اقتصار الدراسة على المؤسسات الجزائرية الخاصة.

صعوبات البحث:

- في صدد إنجازنا لهذا البحث, واجهنا بعض الصعوبات أهمها:
- نقص المراجع التي تربط بين الجودة (خاصة ISO9000) والمؤسسات الجزائرية.
- نقص المؤسسات التي تحمل شهادة ISO9000 في المنطقة.
- صعوبة إحصاء آراء عمال المؤسسة المدروسة وذلك للتضارب في بعض إجاباتهم.

خطة البحث:

في معالجتنا لهذا الموضوع, قسمنا خطة هذا البحث إلى ثلاث فصول, يضم كل منها مجموعة من المباحث وعلى النحو التالي:

الفصل الأول:

تناولنا فيه ماهية الجودة ومراحل تطورها, كما تطرقنا فيه إلى مراقبة الجودة وإدارة الجودة الشاملة, وفي الأخير تناولنا المواصفات القياسية الدولية من خلال:

- المنظمة الدولية للمواصفات ISO و ISO9000, ثم شروط وخطوات تطبيق نظام الجودة ISO9000, وكيفية حفاظ المنظمة على شهادة الإيزو.

الفصل الثاني:

مقدمة

تطرقنا إلى واقع المؤسسات الاقتصادية الوطنية الخاصة، ثم الخوصصة في المؤسسات الاقتصادية الوطنية الخاصة، وأخيرا الجودة لتحسين أداء المؤسسات الوطنية الخاصة.

الفصل الثالث:

خصصناه للدراسة التطبيقية في مؤسسة "روائح الورود"، وتطلعنا إلى ماهية مؤسسة روائح الورود وذلك بتعريف عليها ودراسة بعض النتائج التي تشخيص فاعلية الجودة "ISO 9000" في تطوير الإنتاج.

الفهرس

الإهداء

شكر وتقدير

فهرسة الجداول و الإشكال

مقدمة ا،ب،ج،د

الفصل الأول الجودة والمنظمة الدولية للمواصفات ISO

تمهيد..... 2

المبحث الأول: ماهية الجودة وتطورها..... 3

المطلب الأول : نشأة ومفاهيم الجودة..... 3

المطلب الثاني: مبادئ الجودة وأهمية تطبيقها..... 6

المطلب الثالث: محددات مستوى الجودة..... 8

المبحث الثاني : مراقبة الجودة وإدارة الجودة الشاملة..... 10

المطلب الأول: مفهوم مراقبة الجودة وأهدافها..... 10

المطلب الثاني: تكاليف مراقبة الجودة و أساليبها..... 11

المطلب الثالث : إدارة الجودة الشاملة (TQM)..... 21

المبحث الثالث: المواصفات القياسية الدولية :..... 23

المطلب الأول : المنظمة الدولية للمواصفات ISO و ISO 9000..... 23

المطلب الثاني : شروط وخطوات تطبيق نظام الجودة ISO 9000..... 26

المطلب الثالث: كيفية حفاظ المنظمة على شهادة الايزو..... 33

خلاصة الفصل الأول..... 34

الفصل الثاني مسار المؤسسات الوطنية الخاصة نحو الجودة

تمهيد..... 36

المبحث الأول: واقع المؤسسات الوطنية..... 37

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة..... 37

المطلب الثاني: تطور المؤسسات الوطنية (من 1962-1988)..... 38

المطلب الثالث :وضعية المؤسسة الوطنية (من 1988- ما بعد)..... 39

40.....	المبحث الثاني :الخصوصية و المؤسسات الاقتصادية
40.....	المطلب الأول:مفهوم الخصوصية ومجالاتها
42.....	المطلب الثاني : أسباب وأهداف الخصوصية
44.....	المطلب الثالث :الخصوصية وعلاقتها بالجودة
45.....	المبحث الثالث:الجودة لتحسين الأداء للمؤسسات الوطنية الخاصة
45.....	المطلب الأول : مفهوم الأداء للمؤسسات وأنواعه
46.....	المطلب الثاني : علاقة الجودة بالأداء
47.....	المطلب الثالث : الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاصة
50.....	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة "روائح الورد"

52.....	تمهيد
35.....	المبحث الأول: ماهية مؤسسة روائح الورد
53.....	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة
56.....	المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعد حصولها على الشهادة
	المطلب الثالث : مقارنة بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة قبل وبعد حصولها على ISO
59.....	
61.....	المبحث الثاني:نتائج تشخيص فاعلية الجودة " ISO 9000 " في تطوير الإنتاج
62.....	المطلب الأول: تحليل البيانات المهنية للمؤسسة
63.....	المطلب الثاني : تحليل الأسئلة الموجهة لأفراد العينة
79.....	المطلب الثالث : تفسير النتائج الخاصة بالمؤسسة والعمال
84.....	خلاصة الفصل الثالث

خاتمة

قائمة المراجع

الفهرس

مصلحة
تطوير الإنتاج

علام

تمهيد

إن فكرة جودة المنتج سلعة كان أو خدمة لها اهتمام كبير وقديم جدا قدم التاريخ, والإقرار بأن على مقدمي المنتج واجب احترام معايير ومقاييس الجودة, ويظهر هذا من خلال حث الدين الإسلامي على ذلك والإقرار بما ورد في قوله تعالى (إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع اجر من أحسن عملا) الكهف 30، وقوله p (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه) رواه البيهقي.

أما عن الاهتمام بالجودة هذه الأيام فهي ظاهرة عالمية حيث أصبحت المنظمات و الحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا وأصبحت هي الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لها لتحصيل على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة وسريعة التغير، لذا كان يجب أن نسلط الضوء أكثر، حول الجودة و المنظمة الدولية للمواصفات ISO9000.

هذه المنظمة التي تعبر على معايير و مقاييس للجودة, وهذا من خلال هذا الفصل الذي سنتناول فيه ماهية الجودة ومراحل تطورها, وأيضا مراقبة الجودة ونظام إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حديث يوضح جانب من الممارسة التفسيرية للجودة وأخيرا نتناول المواصفات القياسية الدولية كمعايير دولية لتسهيل عملية تبادل المنتجات والخدمات على مستوى العالم.

المبحث الأول: ماهية الجودة وتطورها

المطلب الأول : نشأة ومفاهيم الجودة

سنتناول في هذا المطلب التطور التاريخي للجودة وكذلك مفاهيم الجودة كما يلي.

الفرع الأول : نشأة الجودة

إن الجودة ليست ابتكار من ابتكارات الثورة الصناعية بل إن جذورها موغلة في القدم حيث ينسب أقدم الاهتمامات إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية بالعراق إبان حكم حمورابي الذي تضمنت 'مسلته (282) مادة ضمت بينها قانونا يهتم بالتجارة, ألزم فيها من قدم سلعة غير جيدة أو ناقصة القيمة أن يقوم بإصلاح العيب, حيث تشير المادة (229) منها (إذا كان بناء قد بنى بيت لرجل ولم يحسن عمله , بحيث انهار البيت الذي بناه وسبب موت صاحب البيت فسوف يقتل ذلك البناء)، وفي القرن الخامس عشر قبل الميلاد أكد الفراعنة المصريون على الجودة في بناء وصيغ جدران المعابد المصرية فضلا على الشواهد الباقية من أعمالهم في تشييد الاهرامات.

وخلال العقود الأخيرة في القرن الماضي ازداد الاهتمام بالجودة.

للتعرف على الجودة علينا معرفة المسار التاريخي الذي مرت به وكذا المفاهيم المتعلقة بها ويظهر ذلك في ما يلي:

بوصفها احد تحديات المدير المعاصر, بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء لاسيما بعد أن تيقنت الشركات من نجاح تجربة الشركات اليابانية في الأسواق العالمية في أن الجودة العالمية لا تعني السعر المرتفع خاصة إذا تم تبني مداخل جديدة في إدارة الجودة. وهكذا أخذت الجودة تتطور مبتدئة بالفحص ثم انتقلت إلى الضبط الإحصائي للجودة ثم تأكيد أو ضمان الجودة ثم إدارة الجودة الشاملة وصولا إلى إدارة الجودة الإستراتيجية, وأدى ظهور التكتلات الاقتصادية العملاقة والتطور التقني المتسارع في مختلف الأنشطة الإنسانية إلى زيادة حدة المنافسة واعتبار الجودة هي سلاحها التنافسي الأمضى لتحقيق التميز على الصعيد العالمي والربح على المدى البعيد.

في بداية الثمانينات شكلت المنظمة العالمية للقياس لجانا متخصصة لوضع آلية تثبت فيها الشركات لزبائنها الداخليين والزبائن النهائيين صحة إجراءات وطرائق الجودة التي تتبعها, وتواصلت تطورات الجودة إلى أن ظهرت سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000 عام 1987

م كأحد أهم الاستجابات الدولية التي جاءت لتجمع كافة الممارسات المنفذة في مجال الجودة على الصعيد العالمي في مواصفات هذه السلسلة. 1

الفرع الثاني: مفاهيم الجودة

أولاً: تعاريف بعض المفكرين

تعددت وتباينت التعاريف التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة نذكر أهمها فيما يلي:

أ- التعرف المبني على المنتج: PRODUCT BASED

الجودة هي صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها.

ب- التعرف المبني على المستخدم النهائي: USER - BASED

الجودة هي أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة والمنتجات التي تقدم أعلى إشباع لهذه التفضيلات تعتبر هي المنتجات الأعلى جودة.

ج- التعريفات المبنية على التصنيع: MANUFACTURING - BASED

الجودة هي التوافق مع المواصفات والمتطلبات, والمواصفات تكون متعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والهندسية ويتم تحديدها من خلال التصميم وإن أي انحراف عن هذه المواصفات يعتبر انخفاض في الجودة, ويتم قياس الجودة طبقاً للمعايير الموضوعه بواسطة المنظمة ويمكن للمنتج أو الخدمة أن تحصل على الامتياز في الجودة طالما كانت مطابقة للمواصفات .

د- التعرف المبني على القيمة: VALUE – BASED

يعتمد تعريف الجودة على أساس التكلفة والأسعار والعدد ومن الخصائص الأخرى، ويعتمد القرار الشرائي للمستهلك على الجودة والقيمة والمنتج الأعلى جودة لا يعني عادة الأفضل قيمة فهذا اللقب "الأفضل جودة" يوصف المنتج أو الخدمة "الأحسن شراء".

هـ- التعرف الحديث للجودة:

- تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد توقعات المستهلك.

- الجودة هي حصول المستهلك على ما تم دفعه للحصول عليه من منافع. 2

ثانياً: تعاريف أخرى

1 دار وائل, الأردن, 2002, ص1400007 ISO 9000 ISO محمد عبد الوهاب العزاوي , أنظمة إدارة الجودة والبيئة ?
2 صونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية, الدار الجامعية ,مصر, 2002,ص12 ?

على ضوء تلك المداخل قدمت محاولات عديدة لتعريف مصطلح الجودة نورد أهمها فيما

يلي:

- أ- عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQS) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) الجودة بأنها "المجموعة الكلية للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة".
- ب - عرف (Juran) الجودة بأنها "مدى ملائمة المنتج للاستخدام" أي القدرة على تقديم أفضل أداء وصدق صفات.
- ج - عرف (Feigebaum) الجودة بأنها "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون".
- د- عرف (CROSBY) الجودة بأنها (المطابقة مع المتطلبات) وأكد بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح وبأنه يمكن قياس مدى تحقيق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة.
- هـ- أما المهندس الياباني (Taguchi) فقد عرف الجودة بأنها "تعبير عن مقدار الخسائر التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه" ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المجتمع كالتلوث والضجيج غيرها .
- و- فيما عرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة بأنها "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا , تؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها.
- نلاحظ بان الجودة وفقا للمواصفات (ISO9000) عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم الظاهرية والضمنية، فالجودة لا تعني بالضرورة التمييز وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات، وترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم، ومن ثم فإن الذي يحكم على الجودة في النهاية هو الزبون الذي يقرر ما إذا كان المنتج يلبي حاجاته أم لا، وبذلك تكون منظمة ISO قد استوعبت في تعريفها اغلب اطروحات الرواد فيما عدا المدخل المجتمعي الذي طرحه (Taguchi) الذي يعد تبني سلسلة المواصفات الدولية ISO14000 محاولة جادة لاستيعابه.
- من الاستعراض السابق لمفاهيم الجودة يتضح الاختلاف الواضح في تعريف، الجودة مما يتطلب من الشركات أن تضع أهدافها بتصميم الجودة وتكاليف الحصول على المستوى المعين لهذه

الجودة، بمعنى ضرورة أن تقوم المنظمة بتصميم الجودة بالشكل الذي يجعل الفرق موجبا بين القيمة الكلفة بحده الأقصى.1

المطلب الثاني: مبادئ الجودة وأهمية تطبيقها

إزالة الغموض أكثر عن كلمة الجودة يعرض لنا هذا المطلب المبادئ التي تعتمدها الجودة وأهمية تطبيقها فيما يلي:

الفرع الأول : مبادئ الجودة

تعتبر المبادئ الأربعة عشر لإدوارد ديمينغ W. Edward Deming العمود الفقري لفلسفة التطوير المستمر التي يتبناها ؛ وبالرغم من أن ديمينغ قد قضى منذ عدة سنوات، إلا أن إرثه بقي حياً في مبادئه الأربعة عشر، وفي التنظيمات التي عملت على تطبيقه. ركّز على المبدأ السابع.

أ- ضع نصب عينيك هدف الاستمرارية في تطوير وتحسين المنتج أو الخدمة على أمل أن تصبح منافساً في السوق، لتحافظ على بقائك في السوق وأن توفر فرص عمل .

ب- تبنى فلسفة جديدة: نحن في عصر اقتصادي جديد، ويجب أن نتنبه الإدارة الغربية إلى التحديات، أن نتعلم المسؤوليات، وأن نشرع في قيادة التغيير.

ج- التوقف عن الاعتماد على التحري والتفحص لتحقيق الجودة: ألغ الحاجة إلى الفحص على قاعدة عريضة وذلك بتضمينك الجودة في المنتج منذ المرة الأولى.

د-أنه العمل على أساس التسعيرة المرافقة للمنتج، بدلاً عن ذلك خفّض التكلفة الإجمالية.

ه- حسن بشكل مستمر ودائم نظام الإنتاج والخدمات، وذلك لتطوير النوعية والإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف .

و- ابدأ التدريب على العمل المناط

ز- ابدأ بالقيادة: هدف القيادة هو مساعدة الأفراد والمكائن على إنجاز العمل بشكل أفضل، فقيادة الإدارة بحاجة إلى عناية خاصة لا تقل عن تلك التي تحتاجها قيادة القوى المنتجة.

ح - طرد الخوف، بحيث يتاح لكل إنسان أن يعمل بشكل فعال في الشركة.

ط- ألغ الحواجز بين الأقسام؛ يجب أن يعمل الأفراد في الأبحاث والتسويق والتصميم والإنتاج كفريق واحد وذلك للتمكن من التنبؤ بالمشاكل التي يمكن أن تواجه الإنتاج في المستقبل، وتلك التي تواجهها حالياً مع المنتج أو الخدمة.

1 محمد عبد الوهاب العزاوي , مرجع سبق ذكره ,ص18- 19

ي- ألغ النداءات والنصائح والأهداف التي تطلب فيها من العمال مستويات جديدة من الإنتاجية وأن تكون نسبة الخلل صفر، فنصائح كهذه لا تفيد سوى أنها تخلق المزيد من علاقات العداة، لأن مجموعة الأسباب الكامنة وراء تدني الإنتاجية والجودة تُعزى إلى النظام وبالتالي إلى فعالية القوى العاملة التي تقف وراءه.

ك- ألغ مستويات العمل على أرض المعمل: القيادة البديلة، ألغ الإدارة بالأهداف؛ والإدارة بالأرقام، والأهداف العددية، القيادة البديلة.

ل- اعمل على إزالة الحواجز التي تسلب من العامل بنظام العمل الساعي حقه بالافتخار بمهنته: يجب أن تتحول مسؤولية المشرفين من إحصاء ساعات العمل إلى الجودة، اعمل على إزالة الحواجز التي تسلب الأفراد العاملين في الإدارة والهندسة حقهم بالافتخار بمهنتهم. هذا يعني إلغاء الترقية السنوية والإدارة بالأهداف.

م- ابدأ برنامجاً تعليمياً نشطاً في تطوير الذات.

ن- أسند لكل فرد من أفراد الشركة مهمة في عملية التحول، فالتحول عمل يجب أن يشترك فيه الجميع 1 .

الفرع الثاني : أهمية تطبيق الجودة

أن أهمية الجودة تلعب دوراها فهي لا تقتصر على المؤسسات لقطاع معين بل تشمل كل القطاعات بدون استثناء خاصة بعد الدخول في اقتصاد السوق وتظهر أهمية الجودة بالنسبة للمستهلك وللمنتج فيما يلي:

أولاً: بالنسبة للمستهلك

يعد مستوى جودة المنتجات من السلع والخدمات من الأمور الهامة بالنسبة للمستهلك، فكثيرا ما نلاحظ أحجام المستهلك في الأسواق المحلية عن شراء بعض السلع المنتجة محليا و تفضيل السلع الأجنبية عليها برغم من التفضيل النسبي لثمن السلع الأجنبية، ويرجع ذلك في معظم الأحيان إلى الاختلاف الواضح في مستوى الجودة بين هذين النوعين من السلع. ونلاحظ أن المستهلك الأمريكي يفضل العديد من السلع اليابانية وبشكل خاص السيارات والالكترونيات على مثلها المنتجة محليا، وقد أدت الأخطار التي يتعرض لها المستهلك نتيجة لانخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية إلى ظهور جماعات الدفاع عن المستهلك وحمائته وإرشاده إلى أفضل السلع وأكثرها جودة وأمانا.

ثانياً: بالنسبة للمنتج

تكمن أهمية الجودة على المنتج في:

أ- يعتبر عنصر الجودة احد عناصر المزيج التسويقي الهامة التي تأثر على رقم المبيعات المشروع،بالإضافة إلى السعر والحملات الإعلانية و العبوة والغلاف، هناك قدرة السلعة على الأداء وتحقيق الهدف من اقتنائها،وتتوقف هذه الجودة على جودة المادة الخام الداخلة فيها ومستوى التكنولوجيا والإدارة المستخدمة في التي تصنعها بالإضافة إلى نظام الرقابة على الجودة.

ب- تظهر أهمية الجودة في حالة وجود المنافسة بين أكثر من منتج، سواء كان ذلك منتجا منافسا في السوق المحلية أو منتجا خارجيا يقوم بتوزيع سلعته في سوق المحلية،منما يعني الضغط الكبير على شركاتنا المحلية بضرورة الاهتمام بالجودة و تحسين مستواها.

ج- يترتب على عدم مطابقة المنتج للمواصفات أو وجود وحدات معينة، إن تتحمل المنشأ تكلفة إضافية يؤدي ذلك إلى التقليل أرباح وربما تحقيق خسائر كبيرة يصعب معها الاستمرارية في السوق.1

المطلب الثالث:محددات مستوى الجودة

حتى نستطيع تحديد مستوى جودة ملائم لا بد من الاستعانة بكافة الوظائف الأساسية في المنشأة و هي الإنتاج، التمويل، التسويق حيث انه عند استخراج الجوانب الفنية والمالية والتسويقية تستطيع المنشأة تحقيق مستوى جودة ملائم للسلعة إزاء الخدمة التي تقدمها المنشأة ويتوقف ذلك على أهداف المنشأة طويلة الأجل وظروف السوق وحاجات المستهلك والبيئة المحيطة بالمنشأة ومدى توافر الموارد الخاصة بمنتجات المنشأة وهنا لا بد من تقييم رغبات المستهلكين و تكلفة الإنتاج للوصول إلى القرار الذي يحقق مستوى الجودة المرغوب به 2.

ويمكن تلخيص محددات الجودة في العناصر التالية:

التصميم، التوافق مع التصميم،سهولة الاستخدام، الخدمة بعد التسليم.

أ- التصميم

يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة.

1 مامون الدرادكة، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار ، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص53-54 ؟
2 مأمون الدرادكة، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص61 ؟

ويجب أن ياخذ قرار التصميم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيعية للمنتج أو الخدمة واعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات .
ويجب أن يكون هناك تعاون بين المصممين من المهندسين وممثلين من العمليات التصنيعية والتشغيلية عند القيام بعمليات التصميم ،فبدلاً من الانتهاء من التصميم .
ثم يبدأ بعد هذا عمل الأنشطة التصنيعية ويتم اكتشاف صعوبة في التنفيذ في بعض النواحي التصنيعية وما يستغرقه هذا من وقت وجهد لإعادة أو تعديل التصميم .فان من الأفضل أن تتحدد جهود المصممين والمسؤولين عن التشغيل معا في مرحلة التصميم وان يعملوا معا كفريق ،وقد يكون من الأفضل أن يتضمن هذا الفريق أيضا أفرادا يمثلون الأنشطة التسويقية لأخذ الاعتبارات المتعلقة بالمستهلكين أيضا في مرحلة التصميم.

ب- التوافق مع التصميم

ويشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم . وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل مثل القدرات الإنتاجية للتسهيلات الإنتاجية المستخدمة مثل قدرة الآلات والمعدات ومهارات العاملين والتدريب والحوافز ، كما تعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق و تصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.

ج- سهولة الاستخدام

إن سهولة الاستخدام و توفر العمليات والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وأمنة وفقا لما هو مصمم لها.

د- خدمات بعد التسليم

من الأهمية بمكان من وجهة نظر الجودة، المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع .

هناك كثير من الأسباب التي قد تؤدي لاختلافات الأداء عن ما هو متوقع، وفي هذه الحالات لا تضمن احد التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعية.1

المبحث الثاني : مراقبة الجودة وإدارة الجودة الشاملة

إن تحديد مستوى الجودة يبقى جانب نظري وللوصول إلى منتج أو خدمة ذات جودة تتوافق مع المواصفات الموضوعية يجب الاهتمام بالجانب التسييري لها والمتمثل في الرقابة على الجودة الذي يعتبر أهم نشاطات إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم مراقبة الجودة وأهدافها

1 صونيا محمد البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص18،17،19 ؟

الفرع الأول: مفهوم مراقبة الجودة

تعرف الرقابة على الجودة كما يلي:

أولاً: هي مجموعة من الخطوات المحددة مسبقاً والتي تهدف إلى التأكد من أن الإنتاج المحقق متطابق مع المواصفات و الخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج.1

ثانياً: تختص مراقبة جودة الإنتاج بوضع الخطط التي تضمن أن السلعة سوق تتوفر لها تلك المزايا ثم وضع الخطط أيضاً لاكتشاف الانحرافات التي تحدث عنها ودراسة أسبابها وبحث وسائل علاجها.2

الفرع الثاني: أهداف مراقبة الجودة

تتم عملية المراقبة على الجودة قصد الوصول إلى الأهداف التالية :

- أ- تخفيض نسبة مردودات المبيعات بسبب انخفاض مستوى الجودة .
 - ب- المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي مع مواصفات التصميم الأصلية التي تم وضعها لهذا المنتج.
 - ج- تقليل حجم المعيب في المواد المشتراة حتى لا يؤثر ذلك على درجة جودة المنتجات النهائية .
 - د- تخفيض عدد شكاوى العملاء بمستوى الجودة (كان تكون مثلاً بنسبة 10%).
 - هـ- تخفيض تكلفة الرقابة على الجودة والفحص للوحدات المنتجة (كان تكون مثلاً بنسبة 10%).
 - و- تخفيض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها مرة أخرى بسبب انخفاض الجودة (كان تكون مثلاً بنسبة 05% على الأكثر). ومن الضروري.
- تحقق هذه الأهداف بصفة عامة تخفيض العيوب و الأخطاء إلى اقل حد ممكن ولنضمان نجاح النظام الرقابي يجب تحليل درجة تحققها ،وإعادة النظر فيها وتحديثها في ضوء النتائج المحققة.3

المطلب الثاني: تكاليف مراقبة الجودة و أساليبها

قبل التطرق إلى التكاليف الجودة نتعرف أولاً على إجراءات الرقابة على الجودة وكيفية الإعداد لها.

الفرع الأول : تكاليف مراقبة الجودة

1 مأمون الدرادكة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 80 ؟
2 أمين أحمد عوض الله، مراجع إدارة الأعمال إدارة الإنتاج الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت 1968، ص 557 ؟
3 مأمون الدرادكة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 82 ؟

تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المنشأة خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعنية وتكاليف إعادة الإنتاج وتكاليف الفحص و تكاليف النقل وتكاليف التعامل مع شكاوى العملاء غير الراضين و التكاليف المرتبطة بالخصم الذي يمنح على المنتجات ذات الجودة الرديئة.

و يمكن تقسيم تكاليف الرقابة الجودة إلى ثلاثة أنواع هي:

أولاً: تكاليف الفشل

هي تكاليف تنتج عن الأجزاء أو المنتجات المعينة أو الخدمات السيئة وتشمل هذه التكاليف على تكاليف الفشل الداخلي تكاليف الفشل الخارجي.

أ- تكاليف الفشل الداخلي

وهي التكاليف التي يمكن اكتشافها أثناء العملية الإنتاجية وتحدث حالات الفشل الداخلي لعدة أسباب منها :

خدمات معينة من جانب الموردين، أعدادات غير سليمة للألات معدات غير سليمة، أساليب غير صحيحة، تشغيل غير سليم عدم اهتمام وعناية وإجراءات خاطئة أو غير مناسبة لمناولة المواد وتشتمل تكاليف حالات الفشل الداخلي على :

- ضياع زمن الإنتاج .
- التالف وعمليات إعادة التشغيل .
- تكاليف الفحص.
- تكاليف أعطال الآلات و الإصابات المحتملة للعاملين.

ب- تكاليف الفشل الخارجي

يقصد بذلك تكاليف الأخطاء التي يتم اكتشافها بعد تسليم السلعة أو تقديم الخدمة إلى العملاء ومن أسباب حالات الفشل الخارجي:

- وجود أخطاء أو خدمات سيئة من جانب المستنصع .
- وتشتمل تكاليف مثل هذا النوع على تكاليف الضمان .
- معالجة شكاوى العملاء ،استبدال المنتجات المعيبة نتيجة الحوادث.
- تكاليف تحمل المسؤوليات نتيجة الحوادث
- وفقدان السمعة الجيدة أمام العملاء .

ثانياً: تكاليف التقييم

يقصد بذلك التكاليف المرتبطة بالفحص، الاختبار، وأنشطة أخرى الفرض منها اكتشاف المنتجات أو الخدمات المعيبة أو للتأكد من عدم وجود عيوب .

ثالثاً: تكاليف الوقاية أو منع الأخطاء

- يقصد بها تلك التكاليف المتعلقة بمحاولات منع حدوث الأخطاء، وتشتمل على تكاليف مثل :
- نظم التخطيط و الإدارة .
 - التعامل مع الموردين .
 - التدريب إجراءات مراقبة الجودة .
 - واهتمام متزايد في كل من مراحل التصميم و الإنتاج بغرض تقليل احتمال وجود عيوب في الصنعة.1

الفرع الثاني: أساليب مراقبة الجودة

تعتمد عدة أساليب لمراقبة جودة المنتجات لدى المؤسسات الصناعية وهذا بهدف التأكد من المطابقة بين ما هو مخطط له من المواصفات و الناتج النهائي أو الحقيقي و هذا في مختلف مستويات الإنتاج و قبل الإنتاج وبعده.

أولاً: المراقبة الإحصائية لجودة المنتج

تعتمد نظم المراقبة الإحصائية للجودة أساساً على بناء واستخدام بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة و التي يمكن من خلالها مراقبة جودة المنتجات من السلع و الخدمات بالمنظمة ، بحيث تصبح بمثابة حلقة للتغذية العكسية لكافة البيانات و المعلومات المرتبطة بأنشطة مراقبة الجودة ، و التي يمكن اعتبارها بمثابة الأساس السليم لاتخاذ قرارات فعالة لضبط الجودة ويعتمد البعض أن هذه النماذج غير كافية و غير ملائمة بمفردها لتحقيق التحسين المطلوب و الأهداف المنشودة و المرجوة لإدارة الجودة.

وتوجد العديد من الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها في مراقبة جودة المنتجات ، وذلك بهدف ملاحظة و اكتشاف الانحرافات عن المعايير والمقاييس المحددة لمواصفات الجودة ، وتتمثل أهم هذه الأساليب فيما يلي:

أ- معامل ارتباط الرتب لسبيرمان

عند اختيار بعض الخواص المتوفرة في بعض المنتجات ،قد نجد انه من الصعوبة الحصول على نتائج هذا الاختبار في صورة أرقام حيث تكون النتائج في الصورة تقديرات وصفية ، ففي مثل هذه الحالة تعرض على خبراء لفحصها للتأكد من مدى مطابقتها للمواصفات المحددة ،حيث

1 نبيل محمد مرسي, إستراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل استراتيجي),دار الجامعة الجديدة,الإسكندرية,2002,ص340-342 ?

يقوم هؤلاء الخبراء بإعطاء تقديرات خاصة لكل عنصر من عناصر الجودة المتوفرة في هذه المنتجات .

كما قد يتطلب المر أيضا للتأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة مقارنة الترتيب الذي يتوصل إليه الخبراء بالترتيب الذي يمكن الحصول عليه من الاختبارات المعملية .
وباعتبار انه يمكن استخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان لإيجاد درجة الاقتران بين متغيرين من المستوى الرتبي ،لذا فانه يمكن استخدام هذا المعامل لمعرفة مدى الاتفاق بين اثنين من الخبراء في ترتيبهم للخواص الرئيسية المكونة لمواصفات إحدى المنتجات .
وفيما يلي مثالا يوضح كيفية استخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان في مراقبة جودة السلع :

مثال:

أنتجت شركة خالد الصناعية (س)،وقد رغبت إدارة الشركة في التأكد من مطابقة هذا الصنف للمواصفات المقررة من حيث الحجم, الوزن, الطعم, اللون, الرائحة, التشطيب و الظهر ،
ولتحقيق ذلك فقد طلبت إدارة الشركة من اثنين من الخبراء فحص السلعة و إعطاء درجة من 600 درجة

لكل عنصر من العناصر السابقة ،هذا ويوضح الجدول التالي نتائج هذا الفحص:

جدول رقم (01) لمثال معامل ارتباط الرتب لسبيرمان

عناصر الفحص	درجات الخبير الأول	درجات الثاني
الحجم	546	294
الوزن	489	245
الطعم	493	292
اللون	559	312
الرائحة	557	387
التشطيب	538	261
المظهر	523	281

والمطلوب: تحديد ما إن كان الخبيران يختلفان في درجة موافقتهم على مطابقة السلعة (س)
لعناصر المواصفات المقررة باستخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان .

وللإجابة عن السؤال السابق فإنه يلزم ترتيب درجات كل خبيراً إما ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً ،
 ثم نحصل على الفرق بين الترتيبين ، ثم يربع هذا الفرق ويتم حساب قيمة معامل ارتباط الرتب
 لسبيرمان ثم تختبر معنوية ، ويتم ذلك على النحو التالي :
الخطوة الأولى: يوضح الجدول التالي ترتيب درجات الخبراء بالنسبة لعناصر الجودة محل
 الفحص وحساب قيم ف وف².

جدول رقم (02) لمثال معامل نامرييسلا بتريلا طابترا

عناصر الفحص	الخبير الأول	الخبير الثاني	ف	ف ²
الحجم	03	02	01+	01
الوزن	07	07	صفر	صفر
الطعم	06	03	03+	09
اللون	01	01	صفر	صفر
الرائحة	02	04	02-	04
التشطيب	04	06	02-	04
المظهر	05	05	صفر	صفر
المجموع				18

الخطوة الثانية: حساب معامل ارتباط الرتب لسبيرمان باستخدام بيانات الجدول السابق كما يلي:

$$س = 1 - \frac{6 \text{ صج } 6^2}{(1 - 6^2)}$$

حيث: (س): ترمز إلى معمل ارتباط الريب لسبيرمان.

(ف): ترمز إلى الفرق بين أزواج الرتب.

(ن): ترمز إلى عدد القيم .

$$س = 1 - \frac{18 \times 6}{(1 - 7^2)} = 0.68$$

الخطوة الثالثة : حساب قيمة: (ت) لاختبار معنوية المعامل السابق كما يلي :

$$ت = س = \sqrt{\frac{2 - ن}{(رس)^2 - 1}}$$

$$ت = 0.68 = \sqrt{\frac{2 - 7}{(0.68)^2 - 1}} = 2.074$$

الخطوة الرابعة : اتخاذ القرار: يتضح من التحليل الإحصائي أن ارتباط بين آراء الخبيرين الأول

والثاني هو ارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة

2.074، بينما بلغت قيمة (ت) الجدولية 2.015 عند 5 درجة حرية، وحيث أن قيمة وجود اتفاق

في الرأي بين الخبيرين ، الأمر الذي

يمكن القول معه أن السلعة مطابقة للمواصفات المحددة .

ب-معامل الاتفاق لكندال:

يستخدم هذا المعامل أيضا لمعرفة مدى الإنفاق بين ثلاثة محكمين أو أكثر عندما يطلب منهم

ترتيب مجموعة من عناصر الجودة بالنسبة لأحدى المنتجات ، وفيما يلي مثلا يوضح كيفية

استخدام أسلوب معامل الاتفاق لكندال في مراقبة جودة أحدى السلع :

مثال

طلب من ثلاثة من الخبراء في شركة الأيمان للغزل التي تم إنتاجها للمواصفات المحددة لها

من حيث مدى حيث مدى تماسك الخيط، وقوة الشدة، وعدد البرمات، والخلطة (قطر /بوليستر).

وقد قام الخبراء الثلاثة بفحص المنتج ، حيث قام كل منهم بإعطاء ترتيب لكل عنصر من

العناصر الأربعة موضع الفحص من حيث مدى مطابقتها للمواصفات المقررة .

الجدول رقم (03): لمثال معامل الاتفاق لكندال:

عناصر الفحص	الخبير الأول	الخبير الثاني	الخبير الثالث
-------------	--------------	---------------	---------------

03	04	01	تماسك الخيط
02	01	02	قوة الشدة
01	02	03	عدد البرمات
04	03	04	الخلطة(قطن/بوليستر)

والمطلوب : تحديد ما إذا كان الخبراء يختلفون في درجة موافقتهم على مطابقة العناصر السابقة للمواصفات المحددة للسلعة باستخدام معامل الاتفاق لكاندال؟.

وللإجابة عن السؤال السابق ،فان الأمر يتطلب ضرورة إتباع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: يتم إعداد جدول يحدد فيه مجموعة الرتب ، وحساب قيم ف، ف² على النحو التالي:

الجدول رقم (04): لمثال معامل الاتفاق لكاندال

عناصر الفحص	الخبير(1)	الخبير(2)	الخبير(3)	مجموع الرتب	ف	ف
تماسك الخيط	1	4	3	8	0.25	0.5
قوة الشدة	2	1	2	5	6.25	-2.5
عدد البرمات	3	2	1	6	2.25	-1.5
الخلطة(قطن/بوليستر)	4	3	4	11	12.25	3.5
الإجمالي				30	21	صفر

$$\text{المتوسط العام} = 4/30 = 7.5$$

الخطوة الثانية: حساب قيمة معامل الاتفاق لكاندال كما يلي :

$$ق = 12 \text{ مـج / ف / م (ن - ن)}$$

حيث أن ق: ترمز إلى درجة الاتفاق في الرأي بين الخبراء .

ف²: ترمز إلى مجموع مربعات الانحرافات بين الإجمالي ترتيب كل

بديل والمتوسط العام لترتيب البدائل جميعا .

م: ترمز إلى عدد المحكمين من الخبراء.

ن: ترمز إلى عدد البدائل أو المتغيرات موضع الدراسة .

$$0.44 = (3^4 - 4^2) / 12 * 12 = ق$$

الخطوة الثالثة: حساب قيمة كا² من واقع المعادلة التالية :

$$كا^2 = ق(م)(ن-1)$$

$$3.96 = كا^2 = (4-1)(3)0.44$$

الخطوة الرابعة : اتخاذ القرار : يتضح من التحليل الإحصائي أن الارتباط بين آراء الخبراء الثلاث هو ارتباط غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 5%، حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة 3.96، وهي أقل من قيمة كا² من الجدول والتي بلغت 5.991 عند درجتين من درجات الحرية ، و بذلك فانه يمكن القول انه لا يوجد اتفاق في الرأي بين آراء الخبراء الثلاثة ، الأمر الذي يمكن الاستنتاج معه أن السلعة غير مطابقة للمواصفات المحددة .

ج- خرائط ضبط الجودة

تعتبر خرائط مراقبة الجودة من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً في هذا الشأن وهي تعتمد على العينات الإحصائية والتي بصدها تقع التغيرات في عملية الفحص بين حدين ، حيث يرجع ذلك إلى التغيرات العشوائية وغير العشوائية وبالنسبة للتغيرات العشوائية فهي ثابتة بمعنى أن التغير يرجع إلى الصدفة ولكي نغيرها يجب تغيير، العملية ذاتها، لذلك فان هذه التغيرات لا يمكن التخلص منها ، أما التغيرات غير العشوائية فيمكن التخلص منها نهائياً عند معرفة أسبابها ، من أمثلة هذه التغيرات الاختلافات بين المواد و الاختلافات بين الآلات وكذلك الاختلافات بين العمال .

وتنقسم خرائط مراقبة الجودة إلى أربعة أنواع تبعاً لطبيعة القيم التي توقع فيها وهي :

- خرائط المتوسط:

تعتمد هذه الخرائط على المتوسطات كأساس لمقارنة العينات موقع الفحص، ويعاب عليها أنها لا تعطي أي معلومات عن التغير في درجة التشتت للناتج الاختبارية.

- خرائط المدى :

تعتمد على فحص كل عينة وحساب المدى بين الحدين الأدنى والأعلى وحساب المتوسط

الحسابي للمدى للعينات .

- خرائط نسبة المعيب :

تستخدم في مراقبة المنتجات المعيبة ويصبح الهدف هنا خفض نسبة المعيب وتلافها إن أمكن.

- خرائط عدد العيوب في الوحدة :

وموضوع الرقابة هنا هو عدد العيوب في عينة مفردة 1.

ثانياً: نظامي الفحص والتفتيش

أ- التفتيش : يعتبر التفتيش من أول وأقدم نظم مراقبة جودة الإنتاج والعمليات وبمقتضاه يقوم مفتشون متخصصون بمراقبة أعمال الجودة من خلال استخدام أجهزة قياس خاصة بذلك .

ب- الفحص: ويقصد بعمليات فحص الإنتاج إجراء مقارنات بين مواصفات المنتجات في كل أو بعض مراحل الإنتاج أو مقارنة مواصفات المخرجات النهائية بالمواصفات المقررة سلفاً وتحديد درجة الاختلاف بينها ثم إبلاغها إلى القائمين على إدارة الإنتاج والعمليات بالمنظمة .

ج- الفرق بين التفتيش والفحص: والفرق بين التفتيش والفحص ، هو أن التفتيش يعتمد على استخدام أدوات وأجهزة بسيطة لمراقبة أعمال الجودة ، بينما الفحص يعتمد على استخدام أجهزة أدق ويتم في معامل قياس ، كما أنه يتم أيضاً في معظم المراحل الإنتاجية . ويعتبر اشمل واعم من عمليات التفتيش ، وعلى الرغم من ذلك فان الفحص يعد جزءا مكملًا لعمليات التفتيش 2.

د- الفحص و إجراءات الرقابة على الجودة

إن هذه الإجراءات : تتم وفق لعدة خطوات أهمها:

- تحديد المكان الذي سيتم فيه الرقابة :

تجرى عملية الرقابة أما في أماكن التشغيل نفسها لكل مرحلة إنتاجية ، أو تجرى في مكان خاص مستقل عن طريق عينات من مراحل التشغيل المختلفة، وأحياناً تستعمل الطريقتين ، وهذا يتوقف على ظروف وطبيعة المرحلة المراد رعايتها ، وعلى طرق الفحص والاختبار وطرق اخذ العينات وعددها ، ونوع الأجهزة المستعملة .

- تحديد المجال الذي ستشمله عملية الرقابة

وتشمل المراحل التالية :

- استلام المواد الخام الداخلة في التشغيل.

- مراقبة مراحل التشغيل المختلفة ، وتحديد مناطق ضبط الجودة لكل مرحلة .

- تسليم المنتج النهائي قبل تسليمه إلى المخازن.

على أن تتحدد في المجالات السابقة عدد العينات وحجمها وطرق أخذها وطرق الفحص والاختبار وحدود السماح. غير أن تحديد المجال الذي ستشمله عمليات الرقابة يتوقف على عدة اعتبارات أهمها :

__ درجة الدقة المطلوبة في السلعة المنتجة .

1 أحمد محمد غنيم، تخطيط ومراقبة الإنتاج والعمليات (مدخل التحليل الكمي)، المكتبة العصرية ، مصر، 2006، ص530-538 ؟
2 أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره ص526 ؟

_ الرغبة الجدية في رفع مستوى الجودة .

_ التغييرات في أذواق المستهلكين .

- تحديد المواصفات والمعايير والمقاييس

في هذه المرحلة تتحدد المواصفات التي سيتم على أساسها المقارنة وتوضح هذه المواصفات أما بمعرفة الجهات المسؤولة (الهيئة العامة للتوحيد القياسي) أو بمعرفة الجهات الفنية بالشراكة المنتجة ،وتغطي هذه المواصفات المجالات التالية :

- المواد الخام .

- العمليات الصناعية .

- المنتج النهائي .

ه- حديد الأجهزة المطلوبة واختيار العاملين في عملية الرقابة

وهي تتضمن تحديد نوع ومواصفات الأجهزة المطلوبة على الجودة وكذلك تدريب الفنيين على تشغيل هذه الأجهزة لضمان نتائج الفحص.

و- تصميم النماذج والتقارير الدورية المستندية لها

وهي تتضمن تصميم نماذج تقارير ضبط الجودة لتسجيل نتائج الفحص والاختيار ، ويجب أن تكون هذه النماذج واضحة ومفهومة وبسيطة بحيث يسهل قراءتها مع تحديد الدورة المستندية لها ومراعاة وصول التقرير أو النموذج للأشخاص الذين يهمهم الأمر في الوقت المناسب حتى لا يفقد أهميته .1

ثالثاً: جماعات الرقابة على الجودة

ولها عدة تسميات وهي : حلقات الجودة , حلقات تحسين الجودة , دوائر الجودة حيث في ضوء ذلك تم تقديم العديد من المفاهيم لجماعات الرقابة على الجودة وعرض أهمها في الاتي :

1- أهم مفاهيم جماعات الرقابة على الجودة :

- جماعات الرقابة على الجودة هي مجموعة صغيرة من العمال تجتمع بشكل تطوعي ومنتظم لتحليل المشكلات وعرض الحلول الخاص بها على إدارة المنظمة .

- جماعات الرقابة على الجودة هي جماعات غير رسمية تضم بعض العمال والمشرفين في

مواقع التنفيذ المختلفة بالمنظمة ،وتهدف إلى التصدي للمشكلات التي يواجهونها في العمل .2

-جماعات الرقابة على الجودة هي مجموعة من العاملين يؤدون أعمالاً متشابهة ويتقابلون بشكل دوري وذلك بغية تحديد وتحليل مشاكل الجودة وتحسين الأداء .

1 علي الشرفاوي, إدارة النشاط الإنتاجي مدخل التحليل الكمي ,الدار الجامعية ,مصر ,2000,ص258 ?

2 احمد محمد غنيم ,مرجع سبق ذكره ,ص 588 ?

- جماعات الرقابة على الجودة هي مجموعة من العاملين بالمنظمة تسعى بطريقة تطوعية لدراسة وحل مشكلات العمل .
- ب - أهمية جماعات الرقابة على الجودة :
- تحقق المنظمات الكثير من المزايا نتيجة استخدامها لجماعات الرقابة على الجودة ,نذكر أهمها :
- تحسين الروح المعنوية للعاملين بالشركة .
- تحسين جودة المنتجات .
- خلق علاقات إنسانية جيدة .
- تنمية روح الفريق بالمنظمة .
- كما تحقق جماعات الرقابة على الجودة بالنسبة للعاملين بالمنظمات العديد من المزايا أهمها :
- توفير فرص كثيرة لتدريب العاملين .
- تحسين طرق الإشراف وتنمية العلاقات الإنسانية الجيدة .
- تحسين بيئة العمل .
- تحقيق مزيد من الانتماء للعاملين .
- السعي نحو العمل على تغيير الظروف غير المناسبة للعاملين . 1

المطلب الثالث :إدارة الجودة الشاملة (TQM)

تعد إدارة الجودة هي العضو الفعال الذي يحقق سلع خدمات ذات جودة عالية ومن خلال هذا المطلب نتعرف على بعض التعريفات لهذه الإدارة وفيما تتمثل أهميتها .

الفرع الأول: مفاهيم عن إدارة الجودة الشاملة :

- تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، فهناك من يعرفها بأنها:
- أ-إستراتيجية تنظيمية و أساليب إدارية تؤدي إلى تسليم سلع ذات جودة مرتفعة أو حده العميل .
- ب-هي عملية التحسين المستمر في كل نشاط من أنشطة المنظمة وذلك من خلال الإدارة التي تهتم وتركز على التحسين المستمر من خلال الاهتمام بالحصول على الأفراد الماهرة واستخدام فرق العمل بتدريبهم ودمج المعلومات التي تمكن وتساعد المنظمة في التوجه لإدارة الجودة الشاملة .
- ج-هي شكل تعاوني لأداء العمل يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل .

الفرع الثاني:أهمية إدارة الجودة الشاملة

1 احمد محمد غنيم ,مرجع سبق ذكره ,ص592 ؟

1- إن هذا التطبيق تحتمه الضرورة حيث أن هناك العديد من الظواهر التي تؤكد للإدارة تبني أسلوب (TQM) وتتلخص هذه الظواهر في :

- انخفاض الجودة .
 - زيادة الوقت المقرر للعمليات .
 - زيادة عمليات المراقبة .
 - اتجاه العاملين من ذوي الخبرة لترك المنشأة .
 - زيادة عدد الاجتماعات .
 - كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين .
 - زيادة عدد شكاوى العملاء .
- ب- ما يمكن أن يترتب على هذا التطبيق لإدارة الجودة الشاملة من مزايا مثل:
- تقليل العمليات الإدارية والمكتبية .
 - تبسيط العمليات والنماذج .
 - تقليل شكاوى العملاء .
- ج- دور إدارة الجودة الكلية في استمرارية تحسين الجودة :
- إدخال التغيير ومتابعته وتفادي مقاومة التغيير .
- لقد تهتم الإدارة في معظم التنظيمات أهمية الجودة الشاملة لتنمية الأداء الكلي وذلك عن طريق التفاعل الكامل لجميع أعضاء المنظمة , حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة على راس قائمة التكنولوجيا الحديثة والمداخل الإدارية المتاحة للمنظمة حتى تستطيع أن تحصل على مركز تنافسي أفضل في الأسواق وزيادة حصتها السوقية كما هو في الشكل التالي: 1

المبحث الثالث: المواصفات القياسية الدولية :

عندما بدا مفهوم إدارة الجودة الشاملة يأخذ مكانه في الفكر الإداري , وبعد ظهور نظم إدارة

المبحث الثالث: المواصفات القياسية الدولية

عندما بدا مفهوم إدارة الجودة الشاملة يأخذ مكانه في الفكر الإداري، وبعد ظهور نظم إدارة الجودة ايزو 9000 , رغب المستهلك في التعامل مع منظمات يكون متأكدا و ضامنا الوفاء الكامل بكل شروطها عند التعامل معها , و اخذ المنتج يسعى للحصول على الايزو لإقناع العميل بجودة منتجاته وخدماته .

المطلب الأول : المنظمة الدولية للمواصفات ISO و ISO 9000

الفرع الأول :تعريف المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس

هي اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في دول العالم تأسست عام 1947 ومقرها جنيف بسويسرا و يبلغ عدد أعضائها أكثر من 150 عضوا (كل عضو يمثل دولة واحدة)، رسالتها تشجيع وتطوير وتوحيد المواصفات العالمية وجميع الأنشطة ذات العلاقة والمتضمنة تقويم المطابقة Comformity Assessment بهدف تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات ،فضلا عن تطوير التعاون في مجالات الأنشطة العلمية والتكنولوجية والاقتصادية . عملت المنظمة من خلال إصدارها للمواصفات العالمية على توفير لغة مشتركة بين المتعاقدين ووسيلة لتسهيل التبادل الدولي .ويقع على عاتق

منظمة الـ ISO مهمة تطوير المواصفات في المجالات كافة باستثناء المواصفات الفنية

للمنتجات الخاصة بالصناعات الكهربائية والهندسية الالكترونية .1

الفرع الثاني: مفهوم سلسلة الايزو 9000 وأقسامها

أولاً: مفهوم سلسلة الأيزو 9000

تمثل عائلة ايزو 9000 أجماعاً دولياً على مجموعة من المبادئ تمثل الحد الأدنى لمتطلبات تطبيق منظومة إدارية تضع متطلبات العملاء في المقام الأول ، وتعمل على منع المشاكل خفض

الفاقد وتحسين صمعة المنظمة .وتهتم المواصفة ايزو 9000 بماذا يجب إن يتم "WHAT"

وتترك كيفية التنفيذ "HOW" إلى كل منظمة وفقاً لحجمها وطبيعة عملها .2

ثانياً: أقسام سلسلة ايزو 9000:

سلسلة الإيزو 9000: إن معيار ISO 9000 هو معيار خاص بإدارة وضمان (أو توكيد)

الجودة، ويتجزأ إلى المعايير الأربعة التالية:

أ- 1 – ISO 9000: وهو عبارة عن مفاهيم وإرشادات لحسن اختيار واستخدام معايير الإيزو.

ب- 2 – ISO 9000: ويحتوي على إرشادات لتطبيق كل من ISO 9001 و ISO 9002 و ISO 9003.

ج- 3 – ISO 9000: ويحتوي على إرشادات لتطبيق ISO 9001 في التطوير وفي وضع وصيانة البرمجيات.

د- 4 – ISO 9000: وهو دليل لتسيير برنامج ضمان وتأكيد التشغيل.

• معيار ISO 9001: هو نظام للجودة ونموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب، وكل الخدمات المرفقة للمنتج. وهذا يعني أنه خاص بالمنظمات التي تقوم بكل هذه النشاطات.

• معيار ISO 9002: هو نظام للجودة ونموذج لتأكيد الجودة في المنظمات التي تقوم بالإنتاج، التركيب، والخدمات المرفقة فقط.

• معيار ISO 9003: هو أيضاً نظام للجودة ونموذج لتأكيد الجودة لكن في المراقبة والاختبار النهائي فقط.

• معيار ISO 9004: يهتم هذا المعيار بإدارة الجودة ويحتوي أيضاً على عناصر نظام الجودة، ويشمل سلسلة من المعايير منها:

1 محمد عبد الوهاب العزاوي , مرجع سبق ذكره ص 29-30 ?

2 محمد حسن رياض، المنظمة العربية للتنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002، ص 9-10

1 – ISO 9004: وهو عبارة عن إرشادات ودليل لإدارة الجودة، يحتوي على أهم النقاط التي يجب أن تعالجها المنظمة بما فيها الجانب المالي والإنساني، ويركز على الدراسة الجيدة لمختلف مراحل حياة المنتج.

2 – ISO 9004: يحتوي على إرشادات خاصة بالخدمات.

3 – ISO 9004: يتمثل في إرشادات خاصة بالمنتجات التي تتميز بمراحل إنتاج مستمرة.

4 – ISO 9004: وهو عبارة عن إرشادات وتوجيهات لتحسين الجودة، كما يتضمن أيضاً وسائل وتقنيات لتدعيم الجودة.

كانت هذه أهم معايير سلسلة الإيزو ISO 9000، مع العلم أنها تخضع للتجديد والتحسين من طرف المنظمة العالمية للمعايير والتي تقوم بإصدار معايير جديدة باستمرار كلما استدعت الحاجة، وذلك بأخذها بعين الاعتبار الملاحظات والانتقادات الموجهة للمواصفات السابقة من طرف المنظمات المستعملة لها وكذلك آرائهم ورغباتهم.

وهنا يجدر بنا الحديث عن معياري الإيزو 9000 و الإيزو 9001 الصادرين سنة 2000 واللذين نالا شهرة وانتشار على المستوى العالمي. من خلال المبادئ التي يتكونان منها نلاحظ اختلافاً كبيراً بين هاذين المعيارين والمعايير الأخرى، كما نلاحظ أيضاً أن بعضاً من هذه المبادئ نجدها ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومن بينها: مشاركة العاملين، مدخل العمليات والتحسين المستمر. ولذلك هناك من يرى أن تطبيق معايير الإيزو يمكن أن يكون خطوة أولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.1

الفرع الثالث: فوائد تطبيق نظام الإيزو 9000

من أهم فوائد تطبيق نظام الإيزو 9000 هي :

أ-إيجاد القيمة الذاتية للمنتجات والشعور بالفخر في إنجاز الأعمال على مستوى المنظمة .

ب-إطالة عمر الشركة .

ج-تزايد الفرص لتوسيع نطاق السوق .

د-التقليل من مخاطر الالتزام المتعلقة بالمنتج .

هـ-مفيدة كأحد وسائل التسويق .

و-مفيدة في التوسع في الأسواق أو المنتجات أو المصنوعات الجديدة .

1 موزي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، (الماجستير)، غير منشورة، جامعة الجزائر؟

الجزائر، 2004، ص32-34

ز-تتبع الالتزام بالجودة .

ح-تمكن من ردود فعل نشطة لاحتياجات السوق العالمي .

ط-تتم مداخل إدارة الجودة الكلية .

ي-تتمتع ثقة العميل.

ك-تشكل نظام الجودة في المنظمة 1.

المطلب الثاني : شروط وخطوات تطبيق نظام الجودة ISO 9000

الفرع الأول : الإعداد و التخطيط للحصول على شهادة المطابقة

يتطلب حصول أي منظمة أو مؤسسة على شهادة الأيزو بداية الالتزام بالمواصفة نفسها وتفرعاتها على أساس إن الجودة في الإنتاج عبارة عن حلقة متكاملة تضم كل أنشطة المنظمة و كافة الأمور و الأساليب المستخدمة في الإدارة و الإنتاج.

الجهة التي تمنح الشهادة هي هيئات التسجيل المعتمدة و المرتبطة مع الهيئات الرسمية كلا في بلده ، ومن خلال أجهزة المواصفات و المقاييس الحصول على الشهادة:

- يبدأ العمل للحصول على الشهادة بداية من خلال تطبيق المنظمة داخليا لمتطلبات الأيزو 9000 لفترة تتراوح بين ثلاثة إلى ستة اشهر.

- ثم تطلب من المسجل الدولي زيارتها ومنح الشهادة ،

- يقوم المسجل الدولي:

- بتدوين ملاحظاته لوضع المنظمة .

- وتحديد مدى التزامها بالمواصفات المعتمدة العالمية .

- يحدد طبيعة النواقص إن وجدت ، ثم يحدد فترة زمنية لتحديد الإصلاحات .

- يقوم بزيارات ميدانية لمواقع الإنتاج و الإدارة ثم يقرر منح الشهادة أو حجبها . يجب المرور

بثلاث مراحل هي :

أولا : مرحلة قبل التسجيل .

ثانيا : مرحلة التسجيل أو مرحلة الحصول على الشهادة .

ثالثا : مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة.

أولا: مرحلة ما قبل التسجيل

1 أديجي باديرو،الدليل الصناعي إلى ايزو 9000 (ترجمة فؤاد هلال ومحسن عاطف)،دار الفجر،مصر،1999،ص 33 ?

وهي المرحلة التي يتم فيها التجهيز و الاستعداد و تعديل الأوضاع لتتطابق مع متطلبات شهادة الايزو 9000 وتشمل هذه المرحلة على :

ا-إقناع الإدارة العليا بأهمية هذا النظام و الفوائد التي تعود من ذلك.
ب-أن تقوم الإدارة العليا أن تنقل هذا الإقناع إلى جميع المستويات الإدارية ولكل العاملين و الموظفين على اختلاف مستوياتهم ، وذلك بطرق متعددة كالاتماعات و النشرات و لدورات التدريبية.

ج-تفهم طبيعة و فلسفة نظام الايزو .

د-الاستفادة من خبرات الآخرين و الشركات التي نجحت في الحصول على شهادة الايزو.

ه-تعيين مدير مسؤول عن عمليات تأهيل الشركة للحصول على شهادة الايزو .

و-يشكل فريق عمل يضم التخصصات و الدوائر المختلفة التي تتكون منها الشركة .

ز-حضور الفريق لدورات تدريبية و تعريفية لنظام الايزو.

ح-وضع خطة عمل و جدول زمني لتنفيذها. و من ينفذ ماذا؟

ط-اختيار مكتب استشاري أو خبير في الحصول على شهادة الايزو في حال رغبت الشركة بتسريع الوقت اللازم للحصول على الشهادة .

ي-إجراء التقييم المبدئي لنظام الجودة الحالي للتعرف على نقاط القوة و الضعف.

ك-تطوير و توثيق طرق العمل للعمليات الرئيسية التي تحقق متطلبات نظام الجودة كما وردت في مواصفة الايزو .

ل-التغلب على العقبات و مقاومة التغيير ، فتطبيق الايزو تطبيقه إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي وفي الإجراءات و العمليات و قد يصاحب التغيير بعض المقاومة خاصة إذا تعرضت مصالح بعض الموظفين للخطر أو توقعوا ذلك . لذا يجب التغلب على هذه المشكلة عن طريق محاولات الإقناع و إشراك الموظفين و اطلاعهم على العملية بشفافية و كذلك شرح الفوائد المتحققة من الايزو .

م-تطبيق نظام الجودة كما هو موثق و الذي يستجيب بدوره لمتطلبات المواصفات القياسية الدولية ايزو.

ن-مراجعة نظام الجودة الايزو بواسطة استشاري أو إجراء تقييم ، و يعني ذلك التدقيق من طرف خارجي.

ثانياً:مرحلة التسجيل أو مرحلة الحصول على الشهادة

أ-اختيار المسجل: إي اختيار الشركة التي ستقوم بالراجعة و التقييم من مراحل منح الشهادة على أن يكون من الشركات المرخص لها بذلك ويمكن التعرف على هذه الشركات من خلال قائمة دولية .

ب-ملاء نموذج طلب التسجيل: و الهدف منه تزويد المسجل بمعلومات تفصيلية كاملة عن الشركة التي تطلب التسجيل ومن هذه المعلومات:

- اسم الشركة و شكلها القانوني.
- نوع النشاط وأنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة .
- خطوط الإنتاج أو مراكز الخدمة التي تطلب الشركة الشهادة بشأنها ، حيث يمكن أن تقتصر المراجعة و التقييم على احد أنشطة الشركة دون الأخرى.
- مواقع الوحدات الإنتاجية او الخدمية للشركة .
- عدد ورديات العمل .
- عدد الموظفين
- مساحة الأرض التي تشغلها منشآت الشركة .

ج-قبول عملية التقييم : بناء على بيانات بطاقة الاستقصاء يقرر المسجل قبول عملية المراجعة والتقييم أو عدم قبولها، ويتوقف ذلك على مدى توفر الخبراء لدى المسجل ،فقد يستعين المسجل ببعض الخبراء ممن تتوفر لديهم شروط ممارسة عملية التقييم و المراجعة ، وقد يتعذر المسجل عن القيام بعملية التقييم ويوصي بمسجل آخر متخصص ، إلا انه من النادر أن يكون نشاط الشركة غريباً أو مفرطاً في التخصص مما يجعل المسجل يتعذر عن القيام بالتقييم إذ انه ينصب على نظام الجودة ولا يدخل في تفاصيل العمل الفني التخصصي .

د-التخطيط والإعداد للمراجعة :يجب على المراجعة الذي سيقوم بالتقييم من قبل المسجل أن يدرس جيداً نظام الجودة و العمليات و الإجراءات في الشركة التي ستتم مراجعتها ، وذلك بدراسة الوثائق والمستندات وكتيب العمل ، وبناء على ذلك يضع المراجع خطة العمل قبل الانتقال لمقر الشركة بشأن هذه الخطة والحصول على موافقتها على كل أجزاءها .

ه-وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة :ويعني ذلك الاتفاق على يوم محدد وساعة محددة لكل قسم من أقسام الشركة سيتم تقييمه ،بحيث لا يتعطل العمل وحتى يجهز كل قسم الأوراق والمستندات والوثائق الخاصة والمعدات التي يطلب فريق المراجعة عليها ،كما يتم تحديد الشخص الذي سيرافق من كل قسم وترتيب مواعيد وأماكن الاجتماعات النهائية للمراجعة . و-التنسيق والتعاون التام مع فريق المراجعة :إذ يجب أن تسجل الشركة تعليقات وملاحظات ونصائح فريق المراجعة ،خاصة فيما يتصل بنقاط الضعف وحالات عدم المطابقة لمتطلبات

المواصفات الايزو 9000، وقد تكون ملاحظات أساسية تتطلب مزيد من العمل ويحرر فريق المراجعة بشأن تلك الملاحظات طلب إجراء تصحيحي وفي حالة تنفيذ هذه التعديلات يتم منح الشهادة .

ثالثاً: مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة

بعد الحصول على شهادة الايزو 9000 ودخول الشركة في سجل الشركات التي حصلت على أي من شهادات الايزو 9001/9002/9003، لا ينبغي ولا يمكن التوقف عن العمل المستمر والمتواصل من اجل الحفاظ على المستوى الذي وصلت له الشركة والذي منحت الشهادة بموجبه، ومن المهم الحصول على الشهادة ولكن الأهم هو المحافظة عليها حتى لا نفقد ثقة المتعاملين معنا والزبائن .

طلب تجديد الشهادة : بعد مرور ثلاث سنوات على الحصول على الشهادة يتحتم على الشركة إن تطلب من المسجل أعددة التقييم والمراجعة من اجل منح شهادة جديدة بنفس المحتوى القديم أو بمحتوى جديد واكبر واشمل ، لأنه يشتمل على أنشطة ومنتجات جديدة .
علما أن عملية إعداد التقييم تكون أسهل بكثير من عملية التقييم الأول مرة ، حيث تكون قد توفرت معلومات كافية عن الشركة تسهل عملية المراجعة وإعادة التقييم . والشكل التالي يلخص أهم الخطوات اللازمة للتسجيل

الشكل (02):آلية (الخطوات) التسجيل للحصول على شهادة ISO9000

الفرع الثاني: مراحل تطبيق أنظمة الجودة ISO 9000

عند رغبة إي شركة أو مؤسسة مهما كان نوعها في الايزو 9000 يجب ان تقوم بالإعداد الجيد والمدروس حتى تنجح في جميع مراحل التطبيق .ويمكن تلخيص مراحل تطبيق مواصفات الايزو 9000 بالخطوات التالية :

ا-دراسة مواصفات مجموعة الايزو 9000 بعناية وتكون البداية بدراسة المواصفة التي ترغب الانضمام إليها. (مواصفة 1-9004 للمؤسسات الصناعية)و(مواصفة 2-9004 للمؤسسات الخدمية) .

ب-تحديد العناصر التي يجب ان يكون منها الجودة في المؤسسة(1-9004 او 2) ويمكن إضافة عناصر غير وارده في إحدى هاتين الواصفتين إذا تطلبت طبيعة المؤسسة ذلك.

ج-تقييم مستوى أداء نظام الجودة في المؤسسة لكل عنصر من العناصر التي حددت في الخطوات السابقة .

د-توثيق نظام الجودة وإعداد كتيب الجودة ،ويراعى هنا أن يكون حجم التوثيق بالقدر المطلوب فقط .

ه-وضع تطبيق الخطط لتحسين أداء عناصر الجودة وهو ما يعرف بالتخطيط للجودة ،ويجب إن تحدد في هذه الخطط كحد ادني :

-الأهداف المراد تحقيقها .

-الموارد البشرية والمادية المطلوبة .

-الأشخاص المسؤولين عن تطبيق هذه الخطط .

-وضع جدول زمني مناسب .

و-متابعة الإدارة العليا في المؤسسة لتطبيق خطط الجودة التي وضعت والى أن يصل أداء الجودة إلى المستوى المطلوب ،وهذا الدور الذي يجب على الإدارة أن تلعبه ،هو دور أساسي لنجاح تطبيق الجودة والخطط.

ز-عندما تصبح الإدارة على ثقة من قدرة وكفاءة نظام الجودة يمكنها إن تسعى للحصول على شهادة المطابقة لنظام الجودة من إحدى الهيئات المعتمدة.

ح- متابعة الإدارة العليا لأداء نظام الجودة بشكل منتظم و مستمر،للتأكد من إن نظام الجودة يعمل بالكفاءة التي تؤدي إلى إنتاج منتجات بالجودة المطلوبة.

الشكل (03) مراحل تطبيق شهادة ISO9000

المطلب الثالث: كيفية حفاظ المنظمة على شهادة الايزو

يجب تبني مبدأ القبلة عند تنفيذ عملية الايزو ولو إن المواصفات القياسية تظهر كما لو أنها تعطى خطوطا إرشادية جامدة. فالتنفيذ في الحقيقة مرن، ويمكن تشجيع عملية الايزو الناجحة فيما يلي:

- _ جعل المدخل بسيطا ومرنا.
- _ وضع إجراءات للعمل مختصرة (مثل استخدام خرائط التدفق).
- _ وضع التعديلات الضرورية للعمليات الداخلية.
- _ استخدام مدخل النقاط الاسترشادية لكي ترى كيف طبق آخرون الايزو.
- _ تعيين القائد الايزو في الداخل.
- _ استخدام خبراء من الخارج من وقت لآخر.
- _ إشراك كل فرد في المنظمة.
- _ تجنب فكرة بيع الايزو 9000 كمجموعة من المواصفات القياسية الجامدة.

_ البقاء على خطوة واحدة خلف الحد الأدنى للمتطلبات.

_ تعليم، تدريب، ممارسة و استمرار في ذلك.1

خلاصة الفصل الأول

نستخلص من هذا الفصل أن المؤسسة عند تقديمها لخدماتها أو منتجاتها عليها أن تحرص على أن تكون هذه الخدمات أو المنتجات بدرجة من الجودة التي تتوافق ورغبة الزبون لإرضائه، ولتحقيق الجودة المذكورة يجب أن تكون خدمات المؤسسة مطابقة للمواصفات المطلوبة و ذلك بوضع برنامج تسييري للجودة وفق تصميم مسبق، كما هو ملاحظ أن معظم تركيز المؤسسات لحصولها على شهادة الايزو 9000/9001/9002/9003 و بالأخص على شهادة الايزو 9000 كبرنامج يهدف إلى تطوير المؤسسة من جميع جوانبها ، و زيادة حصتها في سوق المنافسة، والوفاء للزبون مع مراعاة المعايير المحددة التي تضمن التحسين المستمر للجودة، لضمان الحيوية الدائمة للمؤسسة.

1 ، مرجع سبق ذكره، ص33 أديجي باديرون ؟

الخاصة نحو الجودة

تمهيد

تعتبر التنمية الاقتصادية من الأهداف العامة لسياسة الدولة، لذا أعطت الدولة أهمية بالغة للمؤسسة العمومية الاقتصادية باعتبارها الركيزة الأولى التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني. وفي ظل هذا الواقع قامت الحكومة الجزائرية بتعديل وتغيير في الهيكلة لقوانين هذه المؤسسات كي تساير المعطيات المستجدة.

فبعد التسيير الذاتي للمؤسسات لسنة 1962 وما يليها ثم الدخول إلى التسيير الاشتراكي في سنة 1971 الذي نتج عنه عوائق في عملية التنمية وأصبحت المؤسسة الاقتصادية العمومية تبحث عن منفذ الخروج إلى واقع اقتصاد السوق، الشيء الذي أدى بالمسؤولين إلى انتهاج سياسة الخصخصة كحل اقتصادي ضمن الإصلاحات الاقتصادية المتبعة نحو الانفتاح والتحرير الاقتصادي في ظل العولمة وذلك بتبني فكرة الجودة (ISO9000) في المؤسسات الوطنية الخاصة باعتبارها أداة لتحسين تلك المؤسسات.

المبحث الأول: واقع المؤسسات الوطنية

الخاصة نحو الجودة

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة

لقد ظهرت عدة مفاهيم وتعريفات للمؤسسة، وذلك لان هذه الأخيرة عرفت ولا زالت تعرف تطورات جذرية وواسعة خاصة مع تطور نظريات المنظمات وتطور العلوم الإدارية وعلوم التسيير.

الفرع الأول: تعريفات قديمة للمؤسسة

1- **حسب M.TRUCHY:** المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي .

2- **حسب ماركس:** المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس راس المال ،وفي نفس المكان ،من اجل إنتاج نفس النوع من السلع.1

الفرع الثاني: تعريفات حديثة للمؤسسة

1-**المؤسسة كمنظمة:** وذلك كونها تجمع مجموعة من الأفراد للمساهمة فيها بشكل فعال بغية تحقيق جملة من الأهداف.

2-**المؤسسة كنظام تقني اقتصادي:** تعتبر المؤسسة مجموعة من العناصر التي ترتبط في ما بينها بعلاقة تفاعل ،وتتشترك في مجموعها بالقيام بنشاطات لتحقيق هدف مشترك .

3-**المؤسسة كنظام اجتماعي سياسي:** المؤسسة عبارة عن نظام إداري يتوزع على كل مستويات الإشراف من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته،وذلك من خلال تنظيم العمل الجماعي.

الفرع الثالث: تعريف عام للمؤسسة

المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا وذو إطار قانوني واجتماعي ، يهدف إلى إنتاج /أو تبادل سلع وخدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج (مالية بشرية ،مادية ،أساليب إداري) وهذا بالتعامل مع عناصر بيئتها الداخلية ومعينة وفق

شروط اقتصادية معينة تبعا لحجم ونوع النشاطات الخارجية لتحقيق نتيجة.2

المطلب الثاني: تطور المؤسسات الوطنية (من 1962-1988)

شهدت المؤسسات الجزائرية الاقتصادية عدة تطورا بعد الاستقلال إلى غاية 1988 نستخلص أهمها في ما يلي :

1 ناصر دادي عدون ، اقتصاد مؤسسة ، دار المحمدية العمدة ،،الجزائر ،1998 ، ص 09 .
2 سليمة سلام ، ثقافة المؤسسة و التغيير ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2004 ، ص 03 .

الخاصة نحو الجودة

الفرع الأول: مرحلة الستينات (نظام المؤسسة العمومية)

- من 1962-1965

- ظهر نظام التسيير الذاتي بمقتضى مرسوم 22 مارس 1962 حيث حاول منع تحويل ممتلكات المعمرين من مؤسسات والعقارات والأموال إلى الملكية الخاصة والفردية وذلك حفاظا على الاقتصاد الوطني والذي ركز على القطاع العام .
- تكفل الدولة بعملية التصنيع وذلك من خلال المؤسسة العمومية باعتبارها الركيزة الأساسية للتنمية الوطنية، وأدى ذلك إلى ظهور المؤسسة العمومية والإدارية (EPA) والمؤسسة العمومية الصناعية والتجارية (EPIC) .

- من 1965-1970

ظهر في هذه الفترة:

- الشركة الوطنية (SN)، وذلك بعد التوسيع في سياسة التأمين وامتصاص الشركة الوطنية المؤسسات الصغيرة المسيرة ذاتيا، وان عملية التسيير والإدارة لتلك الشركات الوطنية ترجع لأعوان الدولة دون مشاركة للعمال أو القطاع الخاص.1

الفرع الثاني: مرحلة السبعينات (نظام المؤسسة الاشتراكية)

أهم ما نتج عن هذه المرحلة :

- 1- إعادة امتلاك المجتمع لوسائل الإنتاج وذلك باتخاذ العامل بمثابة منتج ومسير.
- 2- تأميم 45 مؤسسة في مختلف الصناعات الميكانيكية، الالكترونية والبناء.... الخ والانهاء من مؤسسات المحروقات إذ أصبحت تحت تصرف الدولة سواء بالتأميم الكلي أو الجزئي للمؤسسات مختلطة سنة 1971 وأصبح دخل البترول سنة 1974، 18.5 مليار دولار .
- 3- إنشاء المخطط الرباعي الأول (1970-1973) وتم فيه إنشاء جزء كبير من المؤسسات التي تعتبر القاعدة الأساسية للاقتصاد الوطني مثل إنهاء مركب الحجار، ارزيو وسكيدة.... للمحروقات. والمخطط الرباعي الثاني (1974-1977) حيث تم الاهتمام بالصناعة وإنهاء المشاريع المتبقية من المخطط السابق مع إنشاء مشاريع جديدة. 2.

الفرع الثالث: مرحلة الثمانينات : (إعادة الهيكلة العضوية والمالية)

- 1- الهيكلة العضوية : وهي هيكلة الشركات الوطنية، التي عرفت حتى تلك الفترة، واستبدالها بعدد كبير من المؤسسات أصغرها في الحجم نسبيا وأكثر منها تخصصا وانسجاما (من 85

1 بوهزة محمد، الإصلاحات في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الطموح والواقع، الملتقى الدولي اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة، جامعة سطيف، الجزائر

2004، ص 02.

2 ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 158 ص 159.

الخاصة نحو الجودة

مؤسسة وطنية أصبحت 145 مؤسسة / من 526 مؤسسة محلية أصبحت 1200 مؤسسة، وقد كانت تسمى بالمؤسسات الوطنية).

2- **الهيكلية المالية:** هدفها القضاء أو الحد من النقائص والتشوّهات التي شابّت مرحلة السبعينات،

نظراً لما آلت إليه العديد من المؤسسات من عجز كبير نتيجة لاصطدامها بالعديد من العراقيل من قبل الوصايا، السلطة، الإشراف والتمويل، وأمام تفاقم مشكلة هذه المؤسسات، وانهيار أسعار البترول، وامتداد الأزمة لكل القطاعات الاقتصادية في البلاد وظهور أزمة حقيقية على جميع الأصعدة، فكرت القيادات السياسية في إصلاحات جديدة تمثلت في قوانين 1988 ومنها قانون 01/88 والقاضي باستقلالية المؤسسات.1

المطلب الثالث: وضعيّة المؤسسة الوطنية (من 1988- ما بعد)

الفرع الأول: مرحلة استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية (1995/1988)

يمكن تلخيص أهم ما جاءت به هذه المرحلة حسب قانون استقلالية المؤسسات في مايلي:

1- إنشاء المؤسسة العمومية يتخذ شكلين هما: شركات المساهمة أو شركات محدودة المسؤولية تملك، الدول أو الجماعات المحلية جميع الحصص أو الأسهم، وهذه الأشكال كما هو معلوم ينظمها القانون التجاري.

2- الدولة والجماعات المحلية تملك رأسمال المؤسسة لكن تسييره يتم بواسطة صناديق المساهمة التي تعتبر وسيط بين الدولة والمؤسسة.

3- صناديق المساهمة لا يمكن أن تفرض مراقبة كلية على المؤسسات التي تملك جزء من رأسمالها (40 % كنسبة قصوى للمساهمة) كما أن أعضاء مجلس إدارة المؤسسة لا يخضعون إلى التدرج الإداري لصناديق المساهمة دور هذه الصناديق يتمثل على المدى القصير في المساهمة في التطهير المالي وإعادة الهيكلة المالية للمؤسسات وأيضاً المساهمة في قيام سوق مالي.

4- تتمتع المؤسسة بالأهلية القانونية الكاملة، فتكون بذلك صاحبة حقوق وواجبات وبالتالي لها حرية التصرف في ممتلكاتها وبيعها وفقاً للقواعد القانون التجاري بشرط عدم المساس بالأموال.2

الفرع الثاني: مرحلة الخصخصة وبرنامج التعديل الهيكلي (1995/ما بعد)

1- خصخصة المؤسسات العمومية حسب الأمر 95-22 ولكن في مجالات محدودة.

1 بوهزة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 03

2 ؟ لابي شيب، و آخرون، الاقتصاد المؤسسة، دار نشر للتعليم والتكوين، الجزائر، 2003، ص 35.

الخاصة نحو الجودة

- 2- إنشاء شركات جهوية قابضة استخلفت صناديق المساهمة بناء على الأمر 95-25 المتعلق بكيفية تسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة.
- 3- شمول الخوصصة أو الحل أزيد من 800 مؤسسة محلية، كما اعتمد برنامج يقضي خوصصة 250 مؤسسة عمومية كبرى خلال سنتي 1998-1999.
- 4- توسع الخوصصة إلى كافة مجال النشاط الاقتصادي¹.

المبحث الثاني: الخوصصة و المؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول: مفهوم الخوصصة ومجالاتها

الفرع الأول: مفهوم الخوصصة

تستحوذ عبارة الخصخصة أو التخصيص أو الخوصصة على اهتمام معظم دول العالم سواء كانت متقدمة أو نامية و هي جميعها تسميات لمصطلح اقتصادي باللغة الإنكليزية أو الفرنسية لكلمة privatization . فالخوصصة هي فلسفة اقتصادية حديثة ذات استراتيجيات، لتحويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية و الخدمات الاجتماعية التي لا ترتبط بالسياسة العليا للدولة، من القطاع العام إلى القطاع الخاص، فالدولة، في المفهوم الاقتصادي الحديث ، يجب أن تهتم بالأمر الكبير كالأمور السياسية و الإدارية و الأمنية و الاجتماعية التي ترتبط بسياساتها العليا، أما سائر الأمور الأخرى فيمكن تأمينها من قبل القطاع الخاص و ذلك في إطار القوانين و الأنظمة التي تضعها الدولة وتنظم من خلالها عمل هذا القطاع².

تعددت و اختلفت مفاهيم الخصخصة و تعريفها إلى تعدد مجالات تنفيذ هذه الاستراتيجية من هنا يمكن تعريف الخوصصة من الناحية التجارية على أنها:

الخوصصة هي تحويل جزء أو كل من ملكية الأصول المادية أو المعنوية من مؤسسة عمومية لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص.

أو هي تحويل تسيير مؤسسات عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص وذلك بواسطة صيغ تعاقدية تحدد كيفية التحويل وممارسته و شروطه³.

وتتخذ الخصخصة أشكالاً عديدة منها :

بيع الشركات الحكومية بالكامل للجمهور وخاصة للعاملين بهذه الشركات

التأجير طويل الأجل للأصول المملوكة للحكومة للقطاع الخاص ، وفقاً لشروط مناسبة لتحقيق المصلحة العامة للجمهور و الاقتصاد الوطني.

1 احمد بلالي ، خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر ، الملتقى الدولي اقتصاديات الخوصصة وال دور الجديد للدولة ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2004 ، ص 03 .

2 . <http://ar.wikipedia.org/wiki/%DE%D8%B5%.D8%AE%D8%B5%D8%A9> 24/03/2008 .

3 بهدي عيسى بن صالح ، ملامح هيكل المؤسسة الشبكية ، مجلة الباحث ، الجامعة ورقلة ، العدد الثالث ، 2005/3 ، ص 10 ، 11 .

الخاصة نحو الجودة

طرح الخدمات الحكومية على القطاع الخاص للتعاقد على إدارتها مع الالتزام بالشروط المناسبة لحماية المستهلكين.

تصفية الوحدات الحكومية التي يثبت عدم صلاحيتها للاستمرار لعدم توافر جدوى اقتصادية منها ولا استمرار عملها بخسائر يدفعها في النهاية جميع المواطنين.¹

الفرع الثاني: مجالات الخصوصية

قبل التطرق إلى مجالات الخصوصية نتعرف على مبادئها المتمثلة فيما يلي:
نشر ثقافة القطاع الخاص.

تحديد دور المشاركة الأجنبية في الخصوصية.

توسيع ملكية الشركات.

التسويق الفعال.

مراعاة عناصر التكلفة أثناء تنفيذ برامج الخصوصية.

التعويض الاجتماعي للعاملين المسرحين.²

أما عن مجالات الخصوصية فتضم المؤسسات التنافسية التي تمارس نشاطاتها في القطاعات التالية :

- الدراسة والإنجاز في مجالات البناء والأشغال العمومية وأشغال الري.
 - الفنادق والسياحة.
 - التجارة والتوزيع.
 - الصناعات النسيجية والصناعات الزراعية الغذائية.
 - الصناعية التحويلية في جملة مجالات محددة.
 - النقل البري للمسافرين والبضائع.
 - أعمال الخدمات المينائية والمطارية.
 - التأمينات.
 - الصناعات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المحلية الصغيرة والمتوسطة.
- وفي تصريح لمنندى تلفزيوني لشهر أوت 2004 كشف السيد وزير الصناعة بان كل الشركات معرضة للخصوصية ما عدا أربع منها هي:
- سونطراك.
 - سونالغاز.

1 محمد صالح الحناوي ، الخصخصة المصرية (رؤية شخصية) ، الدار الجامعية ، مصر ، 1998 ، ص 19 .
2 عبد الرحمن توفيق ، خصخصة الإدارة والتفكير الإبداعي ، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، مصر ، 2004، ص 01.

الخاصة نحو الجودة

- الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.

- الشركة الوطنية للعربات الصناعية.¹

المطلب الثاني: أسباب وأهداف الخوصصة

الفرع الأول : أسباب الخوصصة

هناك العديد من الأسباب والدوافع التي أدت إلى تبني عملية الخوصصة في الجزائر، وتمثلت هذه الأسباب في :

الصعوبات الاقتصادية: إن معظم السياسات الاقتصادية الجزائرية تركزت على تسيير أزمة المديونية الخارجية، وهذا الوضع أدى إلى فقدان التدريجي في التحكم في الحياة الاقتصادية كما اثر في القرارات الاقتصادية، وخلق العديد من المشاكل التي واجهت الاستراتيجيات التأهيلية للاقتصاد الوطني التي تركز على سيادة وحرية القرار .

الصعوبات المالية: أغلبية المؤسسات الجزائرية كانت تعاني من العجز المالي وبالتالي لا يمكن تمويل أي استثمارات جديدة سواء تتعلق باقتناء العتاد في إطار إنشاء المؤسسة أو تجديده، وكذلك معانات الجزائر من الأعباء الملقاة على عاتق الميزانية العامة وحلها هو التخفيف من حجم النفاق العام، ويكون ذلك بترك الأنشطة العامة للقطاع الخاص .

مركزية القرارات في ظل المؤسسات العمومية: لقد كان للجهاز المركزي للتخطيط دورا سلبيا على سير المؤسسات العمومية حيث أدى إلى تدهور أوضاعها الاقتصادية والمالية بقمع كل منافسة حقيقية بين تلك المؤسسات.

ضعف الأداء الاقتصادي للمؤسسات العمومية: إضافة إلى أخطاء التخطيط والتسيير فان مثل هذا الضعف والعجز يرجع أيضا إلى النظام الاشتراكي المتبع .

التعديل الهيكلي: بغية تصحيح الأوضاع الاقتصادية تقوم المؤسسات المالية بتبني سياسة التعديل الهيكلي وفرضها على الدول النامية كالجزائر .

العولمة الاقتصادية: نظرا لان العولمة فرضا وليست اختيارا فإنها تستوجب إيجاد بيئة مؤسسية جديدة تعكس تمسك هيكل الإنتاج والتحكم في الاستخدامات، وهذا ما يقتضي الانطلاق في خوصصة موضوعية للمؤسسات العامة.²

الفرع الثاني : أهداف الخوصصة

أن برنامج الخوصصة بمعناه الواسع يهدف إلى :

1 احمد بلالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 04 .
2 حسين بور غدة ، الطيب قصاب ، الخوصصة مفتاح الدخول إلى اقتصاد السوق في الجزائر ، الملتقى الدولي اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2004 ، ص 06.

الخاصة نحو الجودة

ترقية القطاع الخاص من خلال تحويل الملكية و المراقبة من القطاع العام للقطاع الخاص ، وتوضيح القواعد بالنسبة للقطاعين ، أي دون تفضيل قطاع على آخر .
الاستغلال الامثل للموارد المتاحة ، وذلك من خلال تطبيق قوانين السوق وبالتالي المنافسة مابين القطاعين العام والخاص .
تحسين الوضعية المالية للقطاع العام من خلال تصفية بعض مؤسساته وتحويل البعض الأخرى للقطاع الخاص ، وإعادة تأهيل البعض الأخر و تطوير المؤسسات المالية التي تعتبر الركيزة الأساسية لنجاح برنامج الخصخصة .
تحسين الإطار التشريعي لكي يساهم في تحسين الفاعلية الاقتصادية للمؤسسات و في نفس الوقت يأخذ بعين الاعتبار النقائص التي تحدث من جراء التحول من اقتصاد مخطط إلى

اقتصاد السوق ، كالتشريعات المتعلقة بالعمل و الضمان الاجتماعي و المنافسة و...¹

المطلب الثالث :الخصخصة وعلاقتها بالجودة

أن متطلبات الجودة في المؤسسة تعني "المتطلبات ذات الصلة بجودة المنتج أو العملية أي بالمتطلبات ذات الصلة بالصفات المميزة للمنتج أو بالصفات المميزة للعمليات أو غيرها"². فمن الواضح انه لا يمكن تحقيق متطلبات الجودة بالصدفة لذلك رأيت العديد من الدول إن القطاع الخاص أو خصخصة المؤسسات هي الحل المجدي للوصول إلى تلك المتطلبات ،لان عملية الخصخصة تقوم بتوفير إدارة أكفا مما يقتصد في استخدام الموارد وبحسن أداء المؤسسات فيزيد بذلك معدلات النمو الاقتصادي³
حيث تضع المديرين موضع المسؤولية المباشرة أمام المالكين الجدد لذلك عليهم أن يسعوا دائما لتطبيق الامثل لأنظمة إدارة الجودة لتحقيق اكبر أرباح وكسب أكثر عدد ممكن من العملاء ،متبعين بذلك الخطوات التالية :

- تحديد سياسة الجودة وأهداف الجودة في المنشأة .
- تحديد العمليات الأساسية التي تؤثر على تحقيق أهداف الجودة .
- تحديد الوسائل والمعايير اللازمة لتحسين فاعلية العمليات .
- فحص النتائج للوقوف على مدى تحسن فاعلية العمليات .
- تحديد الوسائل لمنع العيوب وتخفيض الهدر وإعادة التشغيل .

1 عيسى مرزقة ، القطاع الخاص و التنمية في الجزائر ، أطروحة دكتورا غير منشورة ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2007 ، ص 164 .
2 محمد على عبد العزيز حلواني ، مفهوم الجودة الشاملة ،ماجستير ، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا و النقل البحري ، السعودية ، 2004 ، ص 13 .
3 ضياء مجيد الموسوي ، الخصخصة و التصحيحات الهيكلية آراء واتجاهات ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2001 ، ص 20 .

الخاصة نحو الجودة

- التحسن المستمر للعمليات بهدف تحسين الفاعلية والمردود.¹

ومن خلال هذه العلاقة بين الخصوصية والجودة نرى إذن إن الجودة لها دور مهم في تطوير عمل المؤسسات الخاصة وهذا الدور سيظهر بأكثر وضوح في المبحث الموالي .

المبحث الثالث: الجودة لتحسين الأداء للمؤسسات الوطنية الخاصة

المطلب الأول : مفهوم الأداء للمؤسسات وأنواعه

الفرع الأول : مفهوم الأداء للمؤسسات

هناك تنوع واختلاف التعاريف التي أعطيت لمفهوم الأداء لكونه مفهوم واسع الاستعمال ، إدراكي متطور و متعدد المكونات ونذكر أهم التعاريف للأداء الخاصة بهذا البحث فيها يلي : تعريف الأداء ، وفق مفهوم الكفاءة : هو مدى تحقيق الأهداف أي العلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف .

تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية : فهو العلاقة بين النتائج المحققة و الوسائل المستعملة ، و للإشارة فانه هناك من يرى العكس بين المفهومين السابقين للكفاءة و الفعالية . و يعتبر الأداء بمنظور الكفاءة و الفعالية قصير ومتوسط المدى – أما الأداء طويل المدى فيمثل في :

"تطوير طاقات دائمة كإنشاء ممارسات وقيم ، و التوصل إلى الليونة لمواجهة التغيرات"² تعريف الأداء حسب المنظمة العالمية للتقيس الايزو 9000:

هو يشمل الكفاءة و الفاعلية ، فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج ، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها و الموارد المستعملة.³

تعريف الأداء حسب المؤسسة الناجحة :

تلك المؤسسة التي تملك مجموعة من الموارد النادرة و الوحيدة و التي تساهم في خلق أفضلية تنافسية تميز المؤسسة مستوى الأداء الذي تنتظره يجب أن تتميز مواردها بالخصائص التالية :

1 محمد على عبد العزيز حلواني ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 .
2 خان أحلام ، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، ماجستير غير منشور ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2004 ، ص 47 .
3 الهام يحياري ، مرجع سبق ذكره ص 46 .

الخاصة نحو الجودة

- عدم التقليد
- عدم التحويل
- الإتاحة
- الندوة
- عدم التحريك
- عدم الإحلال¹

الفرع الثاني :أنواع أداء المؤسسة :تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه

الأداء من حيث المجال : وتنقسم بدوره إلى :

أداء كلي : أي خاص بالمؤسسة ككل تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينها .

أداء جزئي : أي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة كل على حدى كأداء وظيفة الموارد البشرية ، أداء وظيفة الإنتاج .

وهذا التقسيم يقودنا إلى تقسيم الأداء حسب مصدره إلى :

أداء داخلي : ينتج من تفاعل مختلف اداءات المنظمة الفرعية للمؤسسة البشرية في المنظمة و الأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات .و الأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة .

أداء خارجي : ينتج مجموعة في التطورات الخارجية .

ويقسم الأداء حسب معيار الطبيعة إلى أداء اقتصادي ،اجتماعي،سياسي ،تكنولوجي²

المطلب الثاني : علاقة الجودة بالأداء

أن التعاريف الحديثة للجودة توضح بأنها مجموعة الخصائص الداخلية للمنتوج المطابقة لمتطلبات الزبائن المتطورة ، و الناجمة عن تطبيق المواصفات القياسية العالمية ، مشاركة كل الأفراد في جميع وظائف المؤسسة من خلال تخفيض الضائع و التكاليف أي تحسين الأداء بغية مواجهة المنافسين في السوق و بالتالي القدرة على البقاء و الاستمرار . ويتم تحسين الأداء للمؤسسات بالتركيز على عنصر الجودة من خلال ، وضع منتوجات مطابقة للمواصفات العالمية . رفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال الاستخدام الامثل للموارد الإنتاجية . زيادة فعالية العمليات الإنتاجية من خلال بلوغ أهدافها الإنتاجية .

1 خان أحلام ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 .
2 نفس المرجع السابق ، ص 50 .

الخاصة نحو الجودة

تلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية و بالتالي تعزيز مكانتها التنافسية إن الاهتمام بالمزيد بالجودة في هذه المؤسسات ضرورة حتمية بهدف الحصول على ميزات تنافسية في ظل التغيرات وتطور الأسواق العالمية وتزايد طلبات الزبائن على الجودة وزيادة حدة المنافسة ، وعليه فان الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على هذه الميزات في ظل انفتاح التجارة الدولية و زوال الحواجز و السعي للحصول على شهادات المطابقة العالمية¹.

المطلب الثالث : الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاصة

الفرع الأول : مظاهر الاهتمام بالجودة في المؤسسات الاقتصادية الوطنية الخاصة

يمكن تناول مظاهر الاهتمام بالجودة في الجزائر بإيجاز على النحو الآتي :
الجمعية الوطنية لترقية الفعالية الاقتصادية والجودة في المؤسسة APEQUE تم تأسيسها في شباط 1998 على يد عدد من المؤسسات الخاصة و العامة ، جمعيات ، و شخصيات جزائرية بهدف تشجيع الكفاءة البيئية وتحسين جودة المنتجات و الخدمات في المؤسسات ، حيث قامت هذه الجمعية بالعديد من النشاطات نذكر أهمها:

تنظيم مؤتمر حول الجودة في المؤسسات بالتعاون مع SONATRACH و

Environnement Français de la Qualité في 2000 .

تنظيم أول مؤتمر وطني حول الجودة في تشرين الأول 2001 و الثاني من أيلول / يوليو

2004².

أنشاء المعهد الجزائري للتقييس وهو الهيئة الممثلة للجزائر كعضو في المنظمة العالمية للتقييس (ISO) ، وله حق منح شهادة مطابقة المنتج فقط فهذا المعهد يرافق المؤسسات الجزائرية طول مسيرتها لتطبيق نظام تسيير الجودة من خلال تكوين أفرادها وتقديم الإرشادات اللازمة والدقيق الأولى لها كما تدعم الدولة هذه المؤسسات ماديا للحصول على الشهادة . بالنسبة لشهادات الايزو ، بلغ عدد المؤسسات الجزائرية . المتحصلة على شهادة الايزو 9000 ما يقدر ب 135 مؤسسة إلى غاية سنة 2004 و 3 مؤسسات متصلة على شهادة مطابقة المنتج .

وفي إطار تطوير الجودة بالجزائر ، تم إنشاء الجائزة الجزائرية الوطنية للجودة تحت وصاية وزارة الصناعة حيث تحصلت مؤسستين على الجائزة هما صيدال بنسبة 2003

وشركة الاسمنت عين التوتة (باتنة) سنة 2004¹.

1 الهام يحيوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 48 ، 49 .
2 <http://www.Dett.association.org/ar/algoria.htm> محمد بنتير .

الخاصة نحو الجودة

الفرع الثاني : مساهمة الجودة في تطور المؤسسات الاقتصادية الوطنية الخاصة

تعد الجودة إحدى الافضليات التنافسية و المحاور الكبرى للتعبير في المؤسسات العلمية الرائدة و كمتغيرة إستراتيجية ، وذات آثار ايجابية على أداء المؤسسات . وإذا تم استخدامها كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فلا بد أن تشتمل على المحاور الآتية :² انتهاج مسيرة التحسين المستمر للجودة ودراسة تكاليف اللاجودة وذلك ب :

توفير الإرشادات الفنية : بعد الانتهاء من عملية تحديد المواصفات المطلوبة تقوم الإدارة بتوفير الإرشادات الفنية إلى العاملين في الأقسام الإنتاجية مع تخصيص خط إنتاجي مستقل للبضاعة يزود العاملون بهذا الخط و بهذه الإرشادات مرة واحدة لغرض الالتزام بها على الدوام .

المتابعة المستمرة لمواصفات المنتج : وهذا يتطلب تكليف أشخاص مختصين و ذوي خبرة في مجال تطبيق المواصفات لمتابعة عملية التصنيع وفق المواصفات المحددة .

مقارنة المواصفات الفعلية مع المواصفات المحددة : أن المتابعة المستمرة لمطابقة المنتج مع المواصفات المحددة تبين مدى الانحرافات في المواصفات و على الإدارة كشف الأسباب أو الأخطاء و معالجتها بالسرعة الفائقة واتخاذ الخطوات التصحيحية³

- استخدام معايير جوائز الجودة .

- تطبيق وسائل وتقنيات وطرق الجودة .

ومن خلال دراسة تمت في سنة 2003 من طرف وزارة الصناعة و بمساهمة مكتب الدراسات الجزائري شملت عينه (أرسلت الاستمارة إلى 70 مؤسسة وكانت الإجابة من طرف 47 مؤسسة) من المؤسسات الجزائرية المتحصلة على الشهادة . والتي سمحت بدراسة آثار تطبيق مسيرة الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الايزو 9000 فلقد تبين أنها ايجابية حيث شملت الجوانب التالية : التنظيم ، التجارة ، التموين التقني و التسييري .

وبالنسبة للجانب الإنتاجي ، فلقد أتضح الأثر الايجابي للجودة على أداء المؤسسات في هذا المجال إذا تمثل في تحسين جودة المنتوجات وتخفيض عدم المطابقات .⁴

1 الهام بحياوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 50 .

2 نفس المرجع السابق ، ص 50 .

3 خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005 ، ص 273.

4 الهام بحياوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 50 .

الخاصة نحو الجودة

خلاصة الفصل الثاني

يعتبر مسار الخصوصية في الجزائر من أهم عمليات التغيير السائدة خاصة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الوطنية التي أصبحت تعيش محيط تنافسي يفرض عليها التحسين الدائم لأدائها خاصة الإنتاجي من خلال إرسالها لقواعد الجودة (ISO 9000 حاليا) وتبنيها لنظام الجودة في تسييرها ، كشرط لدخول سوق المنافسة و البقاء فيه بالوفاء إلى الزبائن مع مراعاة المعايير المحددة التي تضمن التحسين المستمر للجودة .

لقد تطرقنا خلال الفصلين السابقين أي الجانب النظري إلى الجودة و المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس ISO 9000 من خلال الإلمام و مسح الغموض عليها، كما وضحنا خلال دراستنا كيف وصلت المؤسسات الوطنية الخاصة لتطبيق الجودة في منتجاتها. أما في هذا الفصل ودراسة تطبيقية قمنا بتجسيد الجانب النظري على مؤسسة روائح الورود لكي نظهر كيف تطبيق هذه المؤسسة الخاصة، لشهادة ISO 9000.

تقع مؤسسة روائح الورود بالمنطقة الصناعية كونيين بولاية الوادي يحدها غربا الطريق الوطني رقم 48، يحدها جنوبا مؤسسة مصافي، ويحدها باقي الجهات أراضي الخواص

الفرع الثاني: نشأة المؤسسة

يعود إنشاء المؤسسة الأم للعطر في الجزائر العاصمة سنة 1963 من طرف السيد المدير العام "سالم عطاء الله جديدي" تحت اسم "الرياض" والتي تعتبر أول مؤسسة لتصنيع العطور بالجزائر، وقد خلفه على رأس المؤسسة ابنه السيد "محمد بشير جديدي" الرئيس المدير الحالي سنة 1987 مغيّرا اسمها من "الرياض" إلى "روائح الورود"، كما تم تحويلها من الجزائر العاصمة إلى منطقة تكسبت بولاية الوادي، ثم إلى المنطقة الصناعية بكونين، وعلامتها التجارية مبينة بالحرف اللاتيني (W) يعلوه وردة متفتحة والتي تعبر عن أصل العطر. ولحرص المدير العام الشديد لنجاح مستمر وطويل المدى، فقد تم سنة 1997 بتوسيع المؤسسة (المصنع والإدارة)، وبفضل عبقريته الفذة وبعد نظره وإدارته الرشيدة، أظهر المدير العام "عطور وروود" على الساحة الدولية، ثم قرر السيد جديدي اقتحام ميادين اقتصادية جديدة بإنشاء مجموعة صناعية تشمل 7 شركات كبرى قوية تعرف بمجموعة وروود. وبالتجديد والتحسين المستمر وروح تحقيق الجودة باستمرار، فقد انتهجت المؤسسة منهجا عالميا في 2004 بانضمامها للمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس واعتمادها على نظام ISO9000 في جودة منتوجاتها. كما تأصلت المؤسسة للحصول على أوسمة عالمية في مجال الجودة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): يبين الأوسمة العالمية في مجال الجودة التي تحصلت عليها مؤسسة "روائح الورود".

نوع الوسام	مكان الحصول عليه	الزمان
------------	------------------	--------

1992	باريس-فرنسا	وسام إفريقيا الدولي
1993	مدريد-أسبانيا	وسام النوعية الدولي
1993	مدريد-أسبانيا	جائزة النجمة الذهبية الدولي للنوعية
1994	باريس-فرنسا	وسام التكنولوجيا والنوعية
1997	باريس-فرنسا	الجائزة الدولية للنوعية
1998	نيويورك-و.م.أ	جائزة قارة أمريكا
2001	الجزائر	جائزة أحسن مسير

المصدر: من وثائق المؤسسة.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعد حصولها على الشهادة

يتمثل الهيكل التنظيمي الحديث للمؤسسة بعد حصولها على شهادة و9000 في عدة تفرعات لكل منها عمل خاص به، وتم ترتيبها بدءاً بالرئيس المدير العام كالآتي:

مؤسسة "روائح الورود"

1/ المدير العام : يقوم المدير العام بالإشراف على السير الحسن لجميع نشاطات المؤسسة ، ويشرف على جميع التعاملات في الداخل والخارج ، وهو متخذ القرار ، وله الحق في التدخل في أعمال بقية الأفراد في المؤسسة .

2/ السكرتارية : وتتكفل بأداء المهام التالية :

- مساعدة المدير العام في مهامه.
- متابعة السير الحسن للنشاط في غيابه.
- الربط بين المدير العام ومختلف المصالح .
- استقبال البريد الوارد للمؤسسة.
- استقبال المكالمات الداخلية والخارجية

3/ مساعد المدير : ويتكفل بالمهام التالية :

- مراقبة التسيير .
- مراقبة الجودة .
- الاتصالات الداخلية
- دراسة المشاريع الاستثمارية.
- بالإضافة إلى ذلك فهو يعمل كمنسق في فريق العمل المكلف بالجودة .

4/ مساعدة المدير المكلفة بالجودة: وتقوم بـ :

- رفع التقارير إلى المدير العام حول سير نظام الجودة.
- الربط والتنسيق بين مسؤولي نظام إدارة الجودة لمؤسسات مجمع ورود.
- متابعة سير نظام إدارة الجودة ونشر حالة تقدم المشروع وتعليقها.
- تحسيس الأفراد و إعدادهم للمراجعات وتزويدهم بالبرنامج

5/ مخبر مراقبة الجودة للبحوث والتطوير : وهذا المخبر مجهز بأحدث الوسائل لمراقبة

جودة المنتجات ويسير من طرف مهندسين ذوي كفاءة وخبرة .

6/ مصلحة الإنتاج : وتتكفل بـ :

- الإشراف على العمليات الإنتاجية ومراقبتها .
- تغطية الاحتياجات المطلوبة من المنتجات.
- مراقبة خروج المواد الأولية من المخازن
- القيام بتركيب مختلف التجهيزات الكهربائية داخل المؤسسة.
- القيام بتصليح الخلل الموجود داخل ورشة الإنتاج أو خارجها .

- الحرص على مختلف قواعد الحماية وتوفير التجهيزات ضد الحرائق .

8/ مصلحة الإعلام الآلي : تتمثل مهامها :

- توفير مختلف برامج الإعلام الآلي لخدمة الاختصاصات الموجودة ف المؤسسة .
- توجيه المؤسسة لاقتناء أفضل أنواع التجهيزات والبرامج في الإعلام الآلي .
- إدخال مختلف الوثائق والمراجع الخاصة بالمؤسسة داخل شبكة الإعلام الآلي .
- تصميم وتطوير ومتابعة موقع المؤسسة على الانترنت.
- صيانة البرامج وأجهزة الإعلام الآلي داخل المؤسسة.
- الاستفادة من شبكة الانترنت من اجل الإطلاع وتبادل المعلومات العلمية التي تخدم المؤسسة.

9/ مصلحة الوقاية والأمن : وتتكفل بما يلي :

- حماية العمال من الأضرار خاصة استعمال المواد الخطيرة والأخطار الناتجة عن حوادث العمل.

- حماية ممتلكات المؤسسة من الكوارث الطبيعية .

- الأمن الداخلي للمؤسسة .

- وضع أنظمة لحماية العامل أثناء أداء مهامه.

- توعية العمال في ميادين الصحة والنظافة والأمن في الوسط العمل .

10/ مصلحة الإمدادات : تقوم بمتابعة حركة التصدير وتنفيذها وذلك بـ :

- متابعة نقل المواد المصدرة والمستوردة .

- متابعة مختلف الوثائق والملفات المقدمة لمصلحة الجمارك .

- الاتصال بوكالة العبور الدولية فيما يخص عمليتي التصدير و الاستيراد.

11/ مصلحة التموين : تتكفل بـ :

- البحث والاتصال بالموردين

- تقديم الطلب في الوقت المناسب .

- مراقبة وفحص الطلبيات الواردة من حيث الكمية والنوعية .

- تسليم الطلبيات لمصلحة الإنتاج .

- توفير جميع المشتريات اللازمة لمختلف أقسام وهيكل المؤسسة.

12/ مصلحة النقل : وتقوم بـ :

- نقل السلع والمنتجات إلى الزبائن .

- السهر على جلب المواد الأولية للمؤسسة في الوقت المناسب

13/ مصلحة المحاسبة والمالية : وتقوم بـ :

- التكفل بجميع المبادلات مع الزبائن.

- إعداد الميزانية .

- تنظيم وترتيب مختلف الوثائق المحاسبة كالفواتير ووصل الاستلام .

- استخدام الإعلام الآلي في المعالجة والتسجيل المحاسبي .

- التكفل بجميع المبادلات مع البنوك.

- تسهيل عمل الضرائب.

14/ المصلحة القانونية : وتتكفل بـ :

- تتدخل في حالة وجود مشاكل قانونية.

- تعمل على مراقبة المؤسسة ومدى تطبيقها القواعد القانونية.

15/ مصلحة المستخدمين : وتتكفل بـ :

- عملية التوظيف .

- إعداد الأجور .

- تخطيط العطل السنوية .

- تجهيز وثائق التأمين الخاصة بالعمال.

16/ المركز الطبي الاجتماعي : تشرف عليه طيبة أمراض عامة ، وأخصائية نفسية ويقوم

قسم الطب الاجتماعي بـ :

- التكفل التام بالعمال وعائلاتهم من جهة العلاج الطبي ومتابعة حالتهم النفسية .

- متابعة أطفال العمال المتمدرسين .

- تنظيم العلاج الاستعجالي والتكفل بعلاج العمال.

- الوقاية وحماية العمال من الأخطار المنجرة عن الحوادث أو الأمراض المهنية.

17/ المصلحة التجارية : وتتكفل بـ :

- استقبال الزبائن للاتفاق حول المنتجات التي سيتم شرائها .

- عرض وبيع وتسويق منتجات المؤسسة .

- تنفيذ السياسة التجارية للمؤسسة.

18/ مصلحة التسويق : وتقوم بـ :

- متابعة وتحليل أسعار السوق .

مؤسسة "روائح الورد"

- دراسة أذواق المستهلكين .

- تحليل المنافسين .

- تنظيم المعارض والاتصال المباشر بالمستهلكين وتعريفهم بمنتجات المؤسسة.

- تجميع وبث المعلومات التي تهم المؤسسة.

19/ مصلحة تطوير المنتجات : وتقوم بـ :

- تطوير المنتجات الجديدة .

- المساهمة في تصميم المنتجات الجديدة (العطر ، شكل القارورة ، التغليف ، الاسم).

المطلب الثالث : مقارنة بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة قبل وبعد حصولها على

ISO

يعتبر الهيكل التنظيمي المخطط الأساسي، الذي يظهر من خلاله أغلب الوظائف الأساسية التي تحتاجها المؤسسة، حيث يختلف باختلاف المؤسسات، كما يمكن أن يختلف باختلاف الفترة الزمنية للمؤسسة، فالهيكل التنظيمي لمؤسسة "روائح وورد" طرأت عليه بعض التغييرات بعد حصول المؤسسة على شهادة ISO، وتظهر أوجه التشابه والاختلاف فيما يلي:

الفرع الأول: أوجه التشابه

تم فيها الحفاظ على بعض المصالح المتمثلة في:

الرئيس المدير العام

سكريتاريا المدير

مصلحة التموين

مصلحة المحاسبة والمالية

مصلحة الطب الاجتماعي

المصلحة التقنية

مصلحة تجارية

مصلحة الإنتاج

مصلحة النقل

مصلحة التسويق

مصلحة الإعلام الآلي

بقيت الوظائف الأساسية لهذه المصالح ثابتة حتى بعد حصول المؤسسة على شهادة الايزو .

ISO

تم فيها غياب وإضافة بعض المصالح المتمثلة في:

مساعدة PDG المكلف بالنوعية

مساعدة مكلف بمراقبة التسيير والاتصالات الداخلية, التخطيط

ممثل إدارة النوعية

مخبر مراقبة النوعية

مصلحة تسيير الموارد البشرية (المستخدمين)

مصلحة تطوير الإنتاج

مصلحة الإمدادات

مصلحة الصحة والحماية

المصلحة القانونية

مكتب باريس

تقييم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعد حصولها على شهادة ISO

يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كل الوظائف الأساسية التي تحتاجها, فبعد المقارنة بين الهيكلين التنظيميين قبل وبعد حصول المؤسسة على شهادة الايزو ISO, يلاحظ أن المؤسسة قد أضافت عدة مصالح تعتبر جد مهمة, وتظهر الأهمية في:

- الإهتمام الإضافي بالموارد البشرية باعتبار العمال عنصر رئيسي داخل المؤسسة من خلال مصلحة تسيير الموارد البشرية, والسهر على حمايتهم بإضافة مصلحة الوقاية والأمن, دون إهمال مصلحة الطب الاجتماعي التي وضعتها المؤسسة قبل حصولها على الشهادة.
- الإهتمام بجودة المنتج, رغم أن هذا السلوك إجباري على المؤسسة القيام به خاصة بعد دخولها للمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس, إلا أن الملاحظ على المؤسسة سعيها على الحفاظ على الجودة المطلوبة, وزيادة تحسينها من خلال:

- مصلحة تطوير المنتجات

- المصلحة القانونية

- مخبر مراقبة الجودة للبحوث والتطوير

- مساعد المدير المكلف بالجودة

- حرص المؤسسة على وصول المواد الأولية, وبعث المنتجات المصدرة في الوقت

المناسب, وهذا من أجل السير الحسن للعمل من خلال مصلحة الإمدادات.

المبحث الثاني: نتائج تشخيص فاعلية الجودة "ISO 9000" في تطوير الإنتاج

في هذا المبحث قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة "روائح الورود" باعتبار هذه المؤسسة من بين المؤسسات الوطنية الخاصة التي تحصلت على شهادة الايزو 9000، ولكونها تقدم منتجات تتميز بالجودة المطلوبة من طرف المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس. تمثلت المعلومات التي تم تقديمها من قبل المؤسسة في شكل استبيانين:

الأول: خاص بالمؤسسة

يحتوي الاستبيان المخصص للمؤسسة على مجموعة من الأسئلة وعددها 11 سؤال. وكلها تتعلق بالغيرات المحتمل حدوثها بعد انتماء المؤسسة للمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس مثل: عدد العمال، التكاليف، عدد الزبائن،... إلخ

الثاني: خاص بالعمال:

يحتوي هذا الاستبيان المخصص للعمال (تنفيذيين وإداريين) على مجموعة من الأسئلة وعددها 33 سؤال بعضها خاص بالمعلومات العامة للعمال، مثل المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، الأعمار،... وبعضها الآخر خاص بكيفية تأثير الشهادة المتحصلة عليها المؤسسة على أداء العمال.

ملاحظة

حجم العينة التي سمحت لنا المؤسسة بدراستها هي 12 مشاهد من 124 مشاهد.

المطلب الأول: تحليل البيانات المهنية للمؤسسة

- هناك رسم حديث للهيكل تنظيمي لمؤسسة روائح الورود عند دخولها لمنظمة التوحيد القياسي وذلك يرجع إلى تحديث أجرته المؤسسة في المجال التنفيذي والإداري.
- لم يؤثر دخول المؤسسة في منظمة توحيد القياسي في زيادة أو نقصان عدد العمال بل بقي في حالة ثبات.
- لقد أثر دخول المؤسسة في المنظمة التوحيد القياسي في زيادة تكاليف المنتج الذي تنتجه المؤسسة.
- لقد أثر دخول المؤسسة في منظمة التوحيد القياسي في زيادة تكاليف المؤسسة.
- لقد ساهم دخول المؤسسة في منظمة التوحيد القياسي في تطور المنتج النهائي لدى المؤسسة وكان هذا التطور ظاهريا وضمنيا.

الفصل الثالث

دراسة حالة

مؤسسة "روائح الورود"

- وساهم دخول المؤسسة إلى منظمة التوحيد القياسي في زيادة عدد زبائنها ومتعاملاتها.
- لقد واجهت المؤسسة بعد دخولها في منظمة التوحيد القياسي عدة مشاكل منها الداخلية ومنها الخارجية.
- ولقد تأثر أداء المؤسسة بعدم انضمام المؤسسات التي تتعامل معها إلى منظمة التوحيد القياسي.
- وقد ساهم دخول المؤسسة لمنظمة التوحيد القياسي أيضا في زيادة استيراد المواد الأولية.
- قد أولت المؤسسة بعد دخولها منظمة التوحيد القياسي اهتماما بالجودة وكان ذلك من خلال الخدمات الإدارية وخدمات العمال.
- لقد أثر دخول المؤسسة في منظمة التوحيد القياسي في رحلاتها الخارجية ويرجع ذلك لاتصالها مع الزبائن.

المطلب الثاني : تحليل الأسئلة الموجهة لأفراد العينة

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية والمهنية للعمال

جدول رقم (06) يوضح توزيع العينة المدروسة حسب المستويات الوظيفية:

النسبة المئوية	العدد	المستوى الوظيفي
33.33%	04	إطار سامي
41.66%	05	إطار
25%	03	عامل تنفيذي
100%	12	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتان.

جدول رقم(07) يوضح توزيع العينة حسب المستوى الدراسي:

النسبة المئوية	العدد	المستوى الدراسي
41.66%	05	جامعي
25%	03	ثانوي
33.33%	04	مستوى أقل
100%	12	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتان.

جدول رقم (08) يوضح توزيع العينة حسب فئة الأعمار:

النسبة المئوية	العدد	المستوى الدراسي
50%	06	[40-30]
25%	03	[50-41]
16.66%	02	[60-51]
8.33%	01	أكبر من 60
100%	12	المجموع

المصدر: إعداد الطالبان.

جدول رقم (09) يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية:

20	16	15	09	08	07	06	04	03	02	الأقدمية بالسنة Xi
01	03	01	01	01	01	01	01	01	01	التكرارات Ni
20	48	15	09	08	07	06	04	03	02	Xi.Ni

المصدر: إعداد الطالبان.

Xi: أقدمية الفرد معبر عنها بالنسبة.

Ni: تكرار الأقدمية.

N: 12 يعبر عنها عدد أفراد العينة المدروسة.

X: متوسط الأقدمية للفرد من العينة.

$$\text{حيث أن : } X = \frac{\sum X_i n_i}{\sum n_i} = \frac{122}{12} = 10.1667 \text{ سنوات}$$

تبين لنا من خلال الجدول التوزيع التكراري للأقدمية لدى العينة المدروسة أن متوسط الأقدمية لدى أفراد العينة هي 10 سنوات.

نتائج تحليل البيانات الشخصية و المهنية

تبين لنا من خلال تحليل البيانات الشخصية و المهنية لأفراد العينة محل الدراسة مايلي:

- 1- إن الإطارات تمثل نسبة 41.66 % من العينة وهي أكبر فئة بها.
- 2- يمثل الجامعيون أكبر نسبة في العينة والتي تمثل 41.66 %.
- 3- انعدام الأعمار الشابة الفتية أي التي اقل من 30 سنة وتغلب الأعمار في العينة التي ضمن الفئة [40. 30] سنة والتي تمثل 50 % من العينة.
- 4- أن متوسط الأقدمية لدى العينة هي 10 سنوات.
- يلاحظ أن العينة تنقسم من ناحية عملية إلى صنفين من العمال.
- الإداريين.
- العمال التنفيذيين.

جدول رقم (10) رقم س1- على أي أساس؟ تسؤملا لك فيظوت مد

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%00	00	%22.22	02	خبر في مجال معين
%00	00	%22.22	02	شهادة علمية
%33.34	01	%11.11	01	شهادة مهنية
%66.66	02	%33.33	03	احتياجات المؤسسة
/	/	%11.11	01	غير ذلك
%100	03	%100	09	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتان

يظهر التحليل أن نسبة 66.66 % من العمال التنفيذيين تم توظيفهم بالمؤسسة دون حاجة لخبرة أو شهادة علمية أو مهنية أما نسبة 33.34 % الباقية والتي تمثل نفس نسبة بالخاصة بالعمال الإداريين ونفس السبب الذي تم توظيفهم لأجله وهو احتياج المؤسسة للعمال.

جدول رقم (11) ؟ انيوكت تيقلتن أق بس ل ه-2س

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100	03	%22.22	02	نعم
%00	00	%77.8	07	لا
%100	03	%100	09	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتان.

يظهر التحليل بأن نسبة 100% من العمال التنفيذيين تم تكوينهم في حين نجد أن عددا قليلا جدا من العمال الإداريين الذين تلقوا تكويننا أي بنسبة 22.22%.

إذا كان جوابك نعم.

أ - ماهو مجال التكوين الذي تلقيته؟

-وقد كانت إجابة الإداريين الذين أجابا بنعم احدهما تكوين بتموين والآخر باللغة الإنجليزية.

-أما إجابة العمال التنفيذيين الثلاث كان جوابهم كالتالي الأول مكلف بالشراء، الثاني على

الآلة الرافعة، أما الثالث فكان تكوينه في الحلاقة وهو تكوين خارج مجال عمل الشركة.

جدول رقم (12) (ب) أين تلقيت هذا التكوين:

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	

%66.66	02	%50	01	بالمؤسسة
%00	00	%00	00	بمركز تكوين خاص بكم
%33.33	01	%50	01	بمعاهد متخصصة داخل الجزائر
%00	00	%00	00	بالخارج
%100	03	%100	02	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتان.

يظهر التحليل بأن نسبة 66.66% من العمال التنفيذيين و50% من الإداريين تم تكوينهم بالمؤسسة، في حين ترسل جزء منهم أي 33.34% من التنفيذيين و50% من الإداريين إلى معاهد وطنية متخصصة داخل الجزائر.

جدول رقم (13) (ج) ما هو شكل التكوين الذي يميّز:

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%00	00	%00	00	ملتقى
%00	00	%00	00	ندوة قصيرة
%100	03	%50	01	فترة تدريبية طويلة
%00	00	50%	01	تكوين ميداني
100%	03	100%	02	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتان.

يظهر لنا الجدول أن شكل التكوين الخاص بالعمال التنفيذيين هو عبارة عن فترة تدريبية طويلة، وهذا ما أكدته 100% من الأشخاص، أما بالنسبة للإداريين فينحصر تكوينهم في شكلين هما: فترة تدريبية وتكوين ميداني بنفس النسبة 50% لكل منهما.

جدول رقم (14) (د) دقن بيوكتلا دعبكنا ىرتله (د)

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%66.66	02	%100	02	اكتسبت معارف ومهارات جديدة
%33.34	01	%00	00	طبقت ما تعلمته في عملك
%00	00	%00	00	طورت ووجدت في نشاطك ومهامك
%00	00	%00	00	حسنت من أدائك
%100	03	%100	02	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتان.

دراسة حالة

الفصل الثالث

مؤسسة "روائح الورد"

يبين لنا الجدول أن نسبة 100% من العمال الإداريين يرون أنهم بعد التكوين قد اكتسبوا معارف ومهارات جديدة، مما ساعد على تحسين أداء المؤسسة، في حين انعدام الأشخاص الإداريين الذين طبقوا ما تعلموه في عملهم، وعدد قليل أي بنسبة 33.34% من التنفيذيين الذين قاموا بالتطبيق.
المصدر: إعداد الطالبتان.

الجدول رقم (15) هل ترى بأنك تؤدي مهامك بطريقة أفضل؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100%	03	100%	09	نعم
00%	00	00%	00	لا
100%	00	100%	09	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتان.

يظهر التحليل أن 100% من العمال التنفيذيين والإداريين اللذين يرون بأنهم يؤدون مهامهم على أكمل وجه.

الجدول رقم (16) إذا كان جوابك نعم: هل هذا راجع لكونك:

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
00%	00	00%	00	تملك مهارات مناسبة لهذا المنصب
33.34%	01	44.44%	04	تحقق النتائج المطلوبة منك
66.66%	02	44.44%	04	تشغل منصبا بسيطا وتعرف مهامه جيدا
00%	00	11.11%	01	تملك الخبرة الكافية في هذا المجال
00%	00	00%	00	غير ذلك
100%	03	100%	09	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتان.

يبين لنا الجدول أن 66.66% من العمال التنفيذيين الذين يرون أن تأدية مهامهم بطريقة أفضل تعود إلى أنهم يشغلون مناصب بسيطة ويعرفون مهامهم جيدا، و33.34% الباقية إضافة إلى 44.44% من العمال الإداريين يرون أن ذلك راجع لكونهم يحققون النتائج المطلوبة منهم.

الجدول رقم (17): هل ترى أن قدراتك وإمكانياتك تناسب منصبك الحالي

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100%	03	88.88%	08	نعم
00%	00	11.11%	01	لا
100%	03	100%	09	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتان

الفصل الثالث

دراسة حالة

مؤسسة "روائح الورود"

يظهر لنا الجدول أن 100% من العمال التنفيذيين يرون أن قدراتهم وإمكانياتهم تناسب منصبهم

الحالي، في حين أن هناك فئة قليلة من العمال الإداريين بنسبة 11.11% يطمحون إلى مناصب

أخرى تناسب قدراتهم وإمكانياتهم.

الجدول رقم (18): هل يمكنك شغل منصب آخر

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
66.66%	02	55.55%	05	نعم
33.33%	01	44.44%	04	لا
100%	03	100%	09	المجموع

المصدر: إعداد الطالبان.

يظهر التحليل أن 66.66% من العمال التنفيذيين يستطيعون شغل مناصب أخرى، بينما تقل هذه

النسبة الخاصة بالعمال الإداريين لتصل إلى 55.55%.

الجدول رقم (19): إذا كان جوابك نعم، فهل هذا راجع:

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
00%	00	40%	02	- لأنك تعرف مهامه جيدا
00%	00	60%	03	- لأنك تملك الخبرة الكافية لشغله
50%	01	00%	00	- لأن بإمكان أي شخص القيام به
50%	01	00%	00	- لأن تكوينك يمكنك من شغله
100%	02	100%	05	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان

يظهر التحليل أن 60% من العمال الإداريين يرون أنهم يملكون الخبرة الكافية لشغل مناصب

أخرى، في حين أن النسبة المساوية 50% الخاصة بالعمال التنفيذيين، منهم من يرى أن بإمكان أي

شخص القيام بهذا العمل ومنهم من يرى أن تكوينه يمكنه من ذلك.

الجدول رقم (20): إذا كان جوابك لا، فهل هذا راجع:

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
00%	00	25%	01	- لأن هذا المنصب يحتاج خبرة كبيرة ومهارات خاصة
00%	00	00%	00	- لأنك لا تستطيع شغل أي منصب آخر
100%	01	75%	03	- لأنك لا ترغب أصلا في ترك منصبك
100%	01	100%	04	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان

الفصل الثالث

دراسة حالة

مؤسسة "روائح الورود"

يظهر تحليل بأن نسبة 100% من العمال التنفيذيين يرون أنهم لا يمكنهم شغل منصب آخر، وهذا راجع لعدم رغبتهم في ترك مناصبهم، مقابل نسبة قليلة جدا أي 25% من العمال الإداريين الذين يرون غير ذلك، وهو أن هذا المنصب يحتاج خبرة كبيرة ومهارات خاصة.

جدول رقم (21): هل يمكن لأشخاص آخرين شغل منصبك؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100%	03	66.66%	06	- نعم
00%	00	33.34%	03	- لا
100%	03	100%	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

تظهر الإجابات أن 100% و 66.66% من العمال التنفيذيين والإداريين على التوالي يلاحظون أنه يمكن لأشخاص آخرين شغل مناصبهم، وتبقى إلا 33.34% من الإداريين الذين يرون عكس ذلك.

الجدول رقم (22): إذا كان جوابك نعم، فهل هذا راجع لكون:

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
66.66%	02	50%	03	- هناك أشخاص يملكون الخبرة الكافية لشغل منصبك
00%	00	50%	03	- مهامك بسيطة
00%	00	00%	00	- منصبك لا يحتاج لتكوين خاص
33.34%	01	00%	00	- منصبك لا يحتاج لمعارف وقدرات خاصة
100%	03	100%	06	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

تظهر الإجابات أن 66.66% من العمال الإداريين الذين يرون أنه يمكن لأشخاص آخرين شغل مناصبهم، لأنهم يملكون الخبرة الكافية لذلك، ويظهر ذلك عند العمال الإداريين بنسبة 50%، أما الأخرى فتعود حسب رأيهم لبساطة مهامهم، و 33.34% من التنفيذيين يرون أن مناصبهم لا تحتاج لمعارف وقدرات خاصة.

الجدول رقم (23): هل تقبل فكرة تغيير المناصب:

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
66.66%	02	100%	06	- نعم
33.34%	01	00%	00	- لا
100%	03	100%	06	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

يظهر التحليل أن نسبة كبيرة عند كل من الإداريين والتنفيذيين 100% و66.66% على التوالي يقبلون بفكرة تغيير المناصب، وتبقى إلا 33.34% من التنفيذيين المتمسكين بمناصبهم.

الجدول رقم (24): هل تشارك في اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100%	03	100%	03	- نعم
00%	00	00%	00	- لا
100%	03	100%	03	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

يظهر التحليل أن نفس النسبة وهي 100% عند كل من الإداريين والتنفيذيين الذين لهم دور في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

الجدول لرقم (25): هل هناك تشجيع لمتخذي القرارات الناجحة بمؤسستك؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100%	03	100%	09	- نعم
00%	00	00%	00	- لا
100%	03	100%	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

يظهر التحليل أن نفس النسبة 100% عند كل من العمال الإداريين والتنفيذيين الذين يرون أن هناك تشجيع لمتخذي القرارات الناجحة بالمؤسسة.

الجدول رقم (26): هل تتمتع بالاستقلالية في عملك؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
33.33%	01	22.22%	02	- كثيرا
66.66%	02	77.77%	07	- إلى حد ما
100%	03	100%	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

يظهر التحليل أن نسبة كبيرة من العمال الإداريين والتنفيذيين 77.77% و 66.66% على التوالي الذين يحسون بمحدودية استقلاليتهم في عملهم، وتبقى النسب القليلة الباقية للذين يرون أنهم يتمتعون بالاستقلالية التامة.

الجدول رقم (27): هل تقوم بالمبادرة في بعض الحالات؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
00%	00	100%	09	- نعم
100%	03	00%	00	- لا
100%	03	100%	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

تظهر الإجابات أن 100% من العمال الإداريين يقومون بالمبادرة حين يرغبون بذلك، أما العمال التنفيذيين فكلهم أي 100% لا يقومون بالمبادرة أبداً.

الجدول رقم (28): إذا كان جوابك نعم، فهل يرجع ذلك:

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
00%	00	55.55%	05	- لأن رئيسك لا يعارض ذلك
00%	00	44.45%	04	- لأن مبادرتك تلقى القبول
00%	00	100%	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

بما أنه إلا العمال الإداريين الذين يقومون بالمبادرة، فيظهر التحليل أن نسبة 55.55% منهم من يرون أن مبادرتهم ناتجة عن موافقة رئيسهم على آرائهم، أما 44.45% منهم فيقوم بالمبادرة لأنها تلقى القبول العام.

الجدول رقم (29): إذا كان جوابك لا، هل يرجع ذلك:

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
00%	00	00%	00	- لأنك لست قادراً على المبادرة
00%	00	00%	00	- لأن رئيسك يمنعك من ذلك
100%	03	00%	00	- لأنك تخاف خطر المبادرة

المجموع	00	%00	03	%100
---------	----	-----	----	------

المصدر: من إعداد الطالبان

بما أنه إلا العمال التنفيذيين الذين لا يقومون بالمبادرة, فيظهر التحليل أن نسبة 100% لا يقومون بذلك لأنهم يخافون خطر المبادرة.

الجدول رقم(30): عند مواجهتك مشكلا طارئاً(في العمل, تعطل آلة, ظهور نزاع, ..) فهل:

الإجابات		الإداريين		العمال التنفيذيين	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
02	%22.22	01	%33.33	- تتخذ قرارا بسرعة	
05	%55.55	02	%66.66	- تتوجه مباشرة إلى المسؤول المباشر	
02	%22.22	00	%00	- تستشير أشخاصا آخرين ليكون القرار جماعيا	
09	%100	03	%100	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان

تظهر الإجابات أن أكبر نسبة عند كل من الإداريين والتنفيذيين أي 55.55% و 66.66% على التوالي, عند مواجهتهم مشكلا طارئاً يتوجهون مباشرة إلى المسؤول المباشر, وتبقى نسبة قليلة ممن يتخذ قرارا بسرعة, ونسبة 22.22% من الإداريين الذين يستشيرون أشخاصا آخرين ليكون القرار جماعيا.

الجدول رقم(31): هل يعجبك أداء (عمل) أفراد آخرين؟

الإجابات		الإداريين		العمال التنفيذيين	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
09	%100	03	%100	- نعم	
00	%00	00	%00	- لا	
09	%100	03	%100	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان

يظهر التحليل أن 100% من العمال الإداريين وكذلك التنفيذيين الذين يعجبون بأعمال الآخرين.

الجدول رقم(32): إذا كان جوابك نعم, فهل:

الإجابات		الإداريين		العمال التنفيذيين	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
00	%00	01	%33.33	- تقلدهم حتى يتحسن عملك	
09	%100	01	%33.33	- تتعلم منهم ما يفيدك	
00	%00	01	%33.33	- تحاول أن تقدم عملا أحسن منهم	
09	%100	03	%100	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان

يظهر التحليل أن نسبة 100% من العمال الإداريين الذين يعجبهم عمل الآخرين يحاولون التعلم منهم ما يفيدهم، أما ما يخص العمال التنفيذيين فالنسبة متساوية أي 33.33%، فمنهم من يقلدهم حتى يتحسن عمله، أو يتعلم منهم ما يفيدهم أو يحاول أن يقدم عملاً أحسن منهم.

الجدول رقم (33): هل تتبادل المعارف والخبرات مع زملائك في العمل؟

العمال الإداريين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100%	03	100%	09	- نعم
00%	00	00%	00	- لا
100%	03	100%	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

تظهر الإجابات أن 100% من العمال الإداريين والتنفيذيين الذين يتبادلون المعارف والخبرات مع زملائهم، وهذا يدل على حرص العمال على تطوير المؤسسة.

الجدول رقم (34): هل يراقب رئيسك المباشر نشاطك؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
33.33%	01	77.77%	07	- نعم
66.66%	02	22.22%	02	- لا
100%	03	100%	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

نلاحظ من خلال التحليل أن 77.77% من العمال الإداريين يراقب نشاطهم الرئيس مباشرة، أما 66.66% من التنفيذيين فيتم مراقبتهم عن طريق رئيس خاص بهم أقل رتبة من الرئيس المباشر.

الجدول رقم (35): هل تناقش رئيسك في أدائك لمهامك؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100%	03	88.88%	08	- نعم
00%	00	11.12%	01	- لا
100%	03	100%	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

بينت الإجابات على هذا السؤال أن كل العمال التنفيذيين يتناقشون في أمور عملهم مع رئيسهم، نظراً لنقص خبرتهم أو لتخوفهم من المبادرة، كما يلاحظ أن نسبة كبيرة أي 88.88% من العمال الإداريين لهم نفس الرأي مع التنفيذيين، وتبقى إلا نسبة 11.12% منهم من يرون عكس ذلك.

الجدول رقم (36): هل يسمح لك رئيسك بالتعبير عن رأيك؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100	03	%100	09	- نعم
%00	00	%00	00	- لا
%100	03	%100	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

تظهر الإجابات أن كل العمال الإداريين والتنفيذيين يسمح لهم بالتعبير عن رأيهم الخاص، وهذا هو الأسلوب الذي جعل المؤسسة تحظى بالتطور.

الجدول رقم (37): هل يشجعك رئيسك على الإبداع واقتراح أفكار جديدة؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%66.66	02	%100	09	- بالتأكيد
%33.33	01	%00	00	- ليس كثيرا
%100	03	%100	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

النسبة الكبيرة من الإجابات 100% و 66.66% من العمال الإداريين والتنفيذيين على التوالي الذين يرون أن إبداعاتهم واقتراحاتهم وأفكارهم الجديدة تلقى إهتماما كبيرا من طرف رئيسهم، وهذا الإهتمام يسمح بالتحسين المستمر لأداء المؤسسة.

الجدول رقم (38): إذا أتقنت عملك فهل:

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%66.66	02	%77.77	07	- يشجعك رئيسك
%33.33	01	%22.22	02	- لا يهتم لذلك
%100	03	%100	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

يظهر التحليل أن أكبر نسبة أي 77.77% و 66.66% من العمال الإداريين والتنفيذيين على التوالي الذين يتقنون عملهم يلقون تشجيعا من رئيسهم وهذا راجع دائما لتحقيق التطور.

الجدول رقم (39): هل سبق أن اقترحت فكرة جديدة؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%66.66	02	%100	09	- نعم
%33.33	01	%00	00	- لا
%100	03	%100	09	المجموع

تظهر الإجابات أن أكبر النسب 100% و 66.66% من العمال الإداريين والتنفيذيين على التوالي منهم من سبق وأن اقترحوا فكرة جديدة تتعلق بالمؤسسة.

الجدول رقم (40): إذا كان جوابك نعم، هل كان لها تأثير كبير على أدائك من حيث:

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
00%	00	11.11%	01	- تطوير المنتج وتحسينه
00%	00	55.55%	05	- تطوير عملك
100%	02	33.33%	03	- تقليص وقت العمل
100%	02	100%	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

يظهر التحليل أن كل العمال التنفيذيين و 33.33% فقط من الإداريين اقترحوا فكرة جديدة أثرت في تقليص وقت العمل، و 55.55% من العمال الإداريين استفادوا: منهم في تطوير عملهم، ونسبة قليلة منهم 11.11% كان لها تأثير في تطوير المنتج وتحسينه.

الجدول رقم (41): هل ترغب في مغادرة المؤسسة؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
33.33%	01	88.88%	08	- نعم
66.66%	02	11.11%	01	- لا
100%	03	100%	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

يظهر الجدول أن 88.88% من العمال الإداريين يرغبون في مغادرة المؤسسة، و 66.66% من العمال التنفيذيين لهم رغبة عكس ذلك وهي الاستمرار بالعمل في ذات المؤسسة.

الجدول رقم (42): هل تعتبر أجرك كافياً؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
66.66%	02	22.22%	02	- نعم
33.33%	01	77.77%	07	- لا
100%	03	100%	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

الفصل الثالث

دراسة حالة

مؤسسة "روائح الورد"

تظهر الإجابات أن 77.77% من العمال الإداريين يعتبرون أجورهم غير كافية لقضاء مصالحتهم، و66.66% من التنفيذيين يرون أن أجورهم كافية لذلك.

الجدول رقم (43): إذا أرادت المؤسسة مكافأتك فهل تفضل؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
66.66%	02	88.88%	08	- زيادة في الأجر
33.33%	01	00%	00	- ترقيتك
00%	00	00%	00	- منحك هدايا
00%	00	11.11%	01	- منحك شهادة شرفية
100%	03	100%	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

يظهر التحليل أن 88.88% من العمال الإداريين و66.66% من التنفيذيين يرون أن الزيادة في الأجر هي أفضل مكافأة تقدمها لهم المؤسسة، وتبقى نسبة قليلة من الإداريين 11.11% الذين يرون أن منحهم شهادة شرفية هي أفضل مكافأة، بينما نجد 33.33% من التنفيذيين يرون أن الترقية هي الأفضل.

الجدول رقم (44): بما يتميز جو العمل بمؤسستك؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100%	03	100%	09	- بالحوار وتبادل الآراء
00%	00	00%	00	- بالعمل دون نقاش
100%	03	100%	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

يظهر التحليل أن كلا من العمال الإداريين والتنفيذيين يلاحظون أن جو العمل في المؤسسة يتميز بالحوار وتبادل الآراء.

الجدول رقم (45): كيف يتم اتصالك بالإدارة؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100%	03	44.44%	04	- عن طريق رئيسك
00%	00	55.55%	05	- اتصال مباشر
100%	03	100%	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

الفصل الثالث

دراسة حالة

مؤسسة "روائح الورود"

تظهر الإجابات أن كل العمال التنفيذيين يتم اتصالهم بالإدارة عن طريق رئيسهم، ونسبة 55.55% من العمال الإداريين الذين يتصلون بالإدارة مباشرة دون وسيط.

الجدول رقم (46): كيف توفر لكم الإدارة المعلومات حول نشاط المؤسسة؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
00%	00	44.45%	04	- عن طريق الإعلانات - عن طريق رؤسائكم
100%	03	55.55%	05	
100%	03	100%	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان

تظهر الإجابات أن كل العمال التنفيذيين و 55.55% من الإداريين توفر لهم الإدارة المعلومات حول نشاط المؤسسة عن طريق رؤسائهم، ونسبة 44.45% من الإداريين الباقية عن طريق الإعلانات.

الجدول رقم (47): في اعتقادك هل تساهم في تقليص تكاليف المؤسسة؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100%	03	100%	09	- نعم - لا
00%	00	00%	00	
100%	03	100%	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان

تظهر الإجابات أن كل العمال الإداريين والتنفيذيين يساهمون في تقليص تكاليف المؤسسة.

الجدول رقم (48): إذا كان جوابك نعم، فهل هذا لأنك؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
33.34%	01	33.33%	03	- تتحكم في وقت العمل وتستغله جيدا - تحاول دائما زيادة إنتاجيتك تعمل دون تردد على حل المشاكل التي تعترضك - تستجيب بسرعة لأي تغييرات من الإدارة
00%	00	%	01	
00%	00	11.11%	03	
66.66%	02	33.33%	02	
		22.22%		

		%		
%100	03	%100	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

تظهر الإجابات أن 66.66% و 22.22% من العمال التنفيذيين والإداريين على التوالي يساهمون في تقليص تكاليف المؤسسة، لأنهم يستجيبون بسرعة لأي تغييرات من الإدارة، وتبقى نسبة 33.34% من التنفيذيين ونفس النسبة للإداريين الذين يقلصون تكاليف المؤسسة من خلال عملهم دون تردد على حل المشاكل التي تعترضهم، أو يتحكمون في وقت العمل ويستغلونه جيدا، ونسبة 11.11% من الإداريين كذلك يحاولون دوما زيادة إنتاجيتهم.

الجدول رقم (49): هل تهتمكم جودة منتوجكم؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
66.66%	02	88.88%	08	- نعم
00%	00	00%	00	- ليس كثيرا
33.33%	01	11.11%	01	- ليس من اختصاصكم
100%	03	100%	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

تظهر الإجابات أن 88.88% و 66.66% من العمال الإداريين والتنفيذيين الذين تهتمهم جودة منتوجهم، والعمال المتبقين يرون ذلك ليس من اختصاصهم.

الجدول رقم (50): هل ترى بأن منتوجكم يستطيع منافسة المنتوجات المماثلة؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100%	03	100%	09	- نعم
00%	00	00%	00	- لا
100%	03	100%	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

تظهر الإجابات أن كل العمال الإداريين والتنفيذيين يرون أن منتوجهم يستطيع أن ينافس المنتوجات المماثلة.

الجدول رقم (51): هل لمنصبك أهمية في المؤسسة؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100%	03	100%	09	- نعم
00%	00	00%	00	- ليس كثيرا
100%	03	100%	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

مؤسسة "روائح الورد"

تظهر الإجابات أن كل العمال الإداريين والتنفيذيين يرون أن منصبهم ذو أهمية في المؤسسة.

الجدول رقم(52): هل ترى بأنك تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؟

العمال التنفيذيين		الإداريين		الإجابات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100	03	%100	09	- نعم
%00	00	%00	00	- لا
%100	03	%100	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

تظهر الإجابات أن كل العمال الإداريين والتنفيذيين يرون أنهم يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث : تفسير النتائج الخاصة بالمؤسسة والعمال

الفرع الأول : تفسير النتائج الخاصة بالمؤسسة

- كانطلاقة في مسيرة التطوير والتجديد أعدت مؤسسة روائح الورد العديد من الإضافات والتغييرات في هيكلها التنظيمي و يرجع هذا التحديث إلى الجانب التنفيذي والجانب الإداري من ما يجعلها قدرت على المنافسة باعتبار دخولها إلى المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس.

- وعلى الرغم من التطوير الحاصل في المؤسسة إلا أن عدد العمال كان في ثبات ويرجع ذلك إلى الوسائل المتطورة التي تحظ بها المؤسسة حيث أن هذه المكننة تعوض العديد من العمال بقل جهد و وقت.

- كما تأثرت المؤسسة بعد دخولها إلى المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس بزيادة تكاليف منتوجاتها وتكاليف المؤسسة بأكملها وكان ذلك نتيجة للتطوير الذي أوقعته المؤسسة على نظامها التصنع وأيضا الفروع التي أسست لتغطية بعض التكاليف ونذكر على سبل المثال: الوليد للطباعة والكرتون والبلاستيك.

وتتولى مؤسسة الوليد العمليات التالية: الطباعة على الزجاج، الختم بالتسخين، تصميم وصناعة علب الكرتون والطباعة عليها، تصنيع المواد البلاستيكية ، التشكيل الحراري، تلوين الزجاج، ترميل الزجاج، طباعة وتغليف عالي الجودة.

وكان هذا الإجراء أيضا لتخفيف عبء الاستيراد على المؤسسة في مجال إنتاج مواد التغليف والطباعة، فأصبح ينتج جميع أجزاء التغليف بنفسه، كما يقوم بتمويل المؤسسات الوطنية الأخرى بمواد التغليف التي يقوم بصنعها.

- ولقد استطاعت المؤسسة تحقيق الاكتفاء الذاتي، حيث تصنع 80% من المواد التي نحتاجها لإنتاج العطور، وهذا يعتبر من بين التطورات التي حققتها في تطوير المنتج النهائي، بعدما

مؤسسة "روائح الورود"

كانت تستورد 80% منها، لكن المؤسسة ما زالت تستورد بعض المواد الأولية الأخر التي لم يتم إنتاجها في المؤسسة

- تنتج المؤسسة روائح الورود مجموعة متنوعة من العطور تشكل مجموعها 52 نوع من المنتجات، وهي ذات أنواع وأحجام مختلفة، أما عن زبائن مؤسسة ورود فيقدر عددهم بحوالي 90 زبون.

- مع كل الجهود التي تبذلها مؤسسة روائح الورود وبرغم المشاكل التي تواجهها استطاعت أن تفرض نفسها وتتمكن من النمو في ظل محيط يتميز بوجود منافسة غير شرعية وغياب القانون. - أن التكنولوجيا التي تملكها مؤسسة ورود وجودة منتجاتها وكفاءة موظفيها ومهارة قائدها أهلتها إلى الوصول إلى مصاف المؤسسات المنافسة في الأسواق الدولية وأهلها إلى تصدير منتجاتها إلى العديد من الدول إلى جانب مشاركتها في المعارض الوطنية والعديد من المعارض دولية.

- لكن مشاكل النقل والتصدير وما يواجهها من مشاكل تتعلق بتأخر وصول البضاعة وإجراءات الجمارك ، وجدت المؤسسة انه من الأفضل التركيز على الأسواق الداخلية وتطوير منتجاتها وخلق منتجات جديدة تلبي جميع الرغبات . - وحصول المؤسسة على كل هذه الجوائز يعد دليلا على الجودة العالية لمنتجاتها والذي يرد إلى :

- وجود قائد لديه القدرة على التحكم والتسيير الجيد للمؤسسة.

- اقتناء أحدث التجهيزات ذات التكنولوجيا المتطورة.

- وجود أفراد لديهم الكفاءة والخبرة اللازمة لضمان السير الحسن للعمل .

- حرص القائد على التطوير والتحسين المستمر للمؤسسة في كافة المجالات.

الفرع الثاني : تفسير النتائج الخاصة بالعمال

من خلال نتائج الجداول السابقة، تم التوصل إلى تجميعها وتفسيرها كالآتي:

- إن نسبة 100% من العمال التنفيذيين تم تكوينهم، حيث 66.66% منهم تلقوا هذا التكوين

بالمؤسسة و 33.34% الباقية كان في معاهد وطنية متخصصة داخل الجزائر وذلك في شكل فترة تربية طويلة، مما أكسبهم معارف ومهارات جديدة ساعدت على تحسين أداء المؤسسة، رغم أن نسبة 33.34% من التنفيذيين هم الذين قاموا بتطبيق ما اكتسبوه.

أما العمال الإداريين فكانت نسبة الذين تلقوا تكويننا 22.2%، وهذا يؤكد أن مدير المؤسسة قد انتقى عمال إدارة ذوي كفاءة عالية من البداية، وتبقى النسبة غير المكونة تشغل حيزا صغيرا

مؤسسة "روائح الورد"

22.2%، لأن 50% منهم تم تكوينهم بالمؤسسة و50% الأخر في معاهد وطنية متخصصة داخل الجزائر في شكل فترة تدريبية طويلة، وإضافة إلى تكوين ميداني من أجل تطوير أكثر في جودة المنتج.

- السبب الرئيسي الذي جعل المؤسسة تتطور بسرعة أكبر هو أن جميع العمال يؤدون مهامهم بطريقة أفضل، ويعود ذلك إلى أن 66.66% من العمال التنفيذيين يشغلون مناصب بسيطة تحتاج فقط للمواظبة دون الفشل في تأدية مهامهم، إضافة إلى أن 33.34% و44.44% من العمال التنفيذيين والإداريين يحققون كل ما تطالبهم به المؤسسة، ولأن قدراتهم وإمكانياتهم تتناسب مع مناصبهم التي يشغلونها.

- بالرغم من أن العمال يتناسبون مع مناصبهم إلا أن 66.66% من التنفيذيين و55.55% من الإداريين يستطيعون شغل مناصب أخرى لا يعتبر أنهم يملكون الخبرة الكافية لشغل مناصب أخرى أو لبساطة عملهم، وكذلك تكوينهم يساعدهم على ذلك وهذه القدرة في تبادل المناصب تعطي المؤسسة الحركة الدائمة، فهي ليست في حاجة إلى توقف لغياب عنصر بشري وهذا في صالح المؤسسة، أما الفئة التي لا ترغب في مغادرة مناصبهم فترجع السبب لعدم رغبتهم في ترك مناصبهم، إلا نسبة 25% من العمال الإداريين الذين يرون غير ذلك وهو أن المنصب يحتاج لخبرة كبيرة ومهارات خاصة.

- بما أن العمال يستطيعون شغل مناصب أخرى، فإنه وحسب رأي 100% و66.66% من العمال التنفيذيين والإداريين على التوالي، بمقدور غيرهم شغل مناصبهم لكونهم يملكون الخبرة الكافية لذلك، كما أن مهامهم بسيطة ولا يحتاج الغير لمعارف وقدرات خاصة، هذا في حالة قبول أصلا فكرة تغيير المناصب لأن هناك نسبة 33.34% من العمال التنفيذيين المتمسكين بمناصبهم ولا يرغبون أبدا بالتغيير.

- إن كل العمال تنفيذيين أو إداريين كانوا، يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، لأن هذه الأخيرة تشجع متخذي القرارات الناجحة باعتبار ذلك عاملا يساعد المؤسسة على النمو والتطور. ولكن على المؤسسة أن تمتع العمال بالاستقلالية حتى تستفيد بهم أكبر من تلك القرارات وذلك باعتبار أن نسبة كبيرة من العمال أي 77.77% و66.66% إداريين وتنفيذيين على التوالي، يحسون بمحدودية استقلاليتهم في عملهم، وذلك لأن الاستقلالية تعطي فيهم روح المبادرة التي يفقدها كل العمال التنفيذيين، لأنهم يخافون خطرها، على الرغم من أن الإداريين يرون أن مبادراتهم تلقى القبول العام والموافقة من رئيسهم.

- تعمل مؤسسة الورد جاهدة للارتقاء إلى مراكز أكبر من خلال:

1- إعطاء الحرية لكل من العمال التنفيذيين والإداريين في تبادل المعارف والخبرات مع بعضهم البعض في العمل.

2- مراقبة الرؤساء لنشاطات العمال كل حسب مسئوله الخاص, مع إعطاء الإهتمام بالمناقشة معهم في حالة نقص الخبرة والتخوف من مجال معين.

3- السماح للعمال بالإفصاح عن رأيهم وإبداء اقتراحاتهم وإبداعاتهم وكذا الإهتمام بالأفكار الجديدة المطروحة, حيث أن 100% و 66.66% من العمال الإداريين والتنفيذيين على التوالي سبق لهم أن اقترحوا أفكارا جديدة تتعلق بالمؤسسة, وقد كان لها تأثير في تقليص وقت العمل أو تطوير المنتج وتحسينه, أو تطوير العمل في حد ذاته من خلال تقليص التكاليف نتيجة للاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة, أو التحكم في وقت العمل.

4- دفع العمال للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة, حتى أن أغلبيتهم: 88.88% إداريين و 66.66% تنفيذيين يهتمون بجودة المنتج ومكانته في السوق, وكذا تحسيسهم بأهمية مناصبهم داخل المؤسسة.

- رغم الإهتمام الذي توليه المؤسسة للعمال إلا أن أغلبيتهم 77.77% من الإداريين يعتبرون أجرهم غير كاف لقضاء مصالحهم و 88.88% منهم من يرغب في مغادرة المؤسسة لعدة أسباب تخصهم, على عكس العمال التنفيذيين الذين يرغبون بالاستمرار بالعمل وبنفس الأجر الممنوح, إلا أنهم يفضلون أن تكون مكافأتهم المقدمة من طرف المؤسسة هي زيادة في الأجر كما يتفق العمال الإداريون 88.88% كذلك على الزيادة في الأجر.

- بالرغم من امتلاك المؤسسة هذه المصالح إلا أن هناك غياب لبعض المصالح المساعدة على التطوير, وهي:

- المكاتب الدولية: ويتم من خلالها دراسة سلوك أكبر قدر ممكن من المستهلكين الأجانب. -
مجلس إدارة: ويتم فيه وضع قرارات إنطلاقا من رأي الجماعة.

خلاصة الفصل الثالث

- من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة "روائح الورود"، نستنتج أن هذه المؤسسة تستحق شهادة المطابقة العالمية ISO التي تحصلت عليها بفضل مجهود الجميع، بدءًا بالمدير العام ثم العمال (إداريين وتنفيذيين)، الذين أولت لهم المؤسسة إهتمامًا كبيرًا لتدريبهم، باعتبار أن الموارد البشرية هي جزء مهم لتحقيق الأهداف المرجوة.
- ولمزيد من التطور والتوسع في الأسواق العالمية، على المؤسسة أن تهتم بالزبائن وتحاول الوصول إلى سلوكهم الاستهلاكي بفضل الإهتمام بالمكاتب الدولية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

السنة رابعة علوم اقتصادية
تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة

المركز الجامعي بالوادي
معهد العلوم الاقتصادية

موضوع البحث:

الجودة ضمان مستقبل المؤسسات الوطنية الخاصة ايزو 9000
دراسة حالة: مؤسسة روائح الورود

الهدف من الاستمارة:

تهدف هذه الاستمارة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول أهمية الجودة ومدى تأثير المؤسسة في الدخول إلى المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس.
و نضمن لكل موظف و عامل سرية المعلومات و الملاحظات و استخدامها بغرض البحث العلمي فقط.
نرجو وضع الإشارة (X) أمام الإجابة المناسبة.

الأستاذة المشرفة:

رشيدة العابد

إعداد الطالبان:

فرحاتي كلتوم
دروني كريمة

السنة الجامعية:
2008/2007

استمارة موجهة للعاملين

منصبك أو رتبتك:	مكان العمل:	
رمزه:	السن:	
الأقدمية:	المستوى الدراسي:	
الوضعية	دائم	مؤقت

1) على أي أساس تم توظيفك بالمؤسسة:

* خبرة في مجال معين

* شهادة علمية

* شهادة مهنية

* احتياجات المؤسسة

* غير ذلك :

لا

نعم

2) هل سبق أن تلقيت تكوينًا :

إذا كان جوابك نعم :

1) ما هو مجال التكوين الذي تلقيتَه :

2) أين تلقيت هذا التكوين : * بالمؤسسة

* بمركز تكوين خاص بكم

* بمعاهد متخصصة داخل الجزائر

* بالخارج

ج) ما هو شكل التكوين الذي تلقيتَه : * ملتقى

* ندوة قصيرة

* فترة تدريبية طويلة

* تكوين ميداني

د) هل ترى بأنك بعد التكوين قد : * اكتسبت معارف ومهارات جديدة

* طبقت ما تعلمته في عملك

* طورت وجددت في نشاطك ومهامك

* حسنت من أدائك

لا

نعم

3) هل ترى بأنك تؤدي مهامك بطريقة أفضل:

إذا كان جوابك نعم: هل هذا راجع لكونك:

* تملك مهارات مناسبة لهذا المنصب

* تحقق النتائج المطلوبة منك

* تشغل منصبا بسيطا و تعرف مهامه جيدا

* تملك الخبرة الكافية في هذا المجال

* غير ذلك: -----

لا (4) هل ترى بأن قدراتك و إمكانياتك تناسب منصبك الحالي: نعم

إذا كان جوابك لا, فهل هذا راجع:

* لأن قدراتك تناسب منصبا أحسن

* لأن تكوينك يحتاجه منصب آخر

* لأن خبرتك أهم من هذا المنصب

* لأن أقدميتك تفرض ترقيةك إلى منصب أعلى

لا (5) هل يمكنك شغل منصب آخر نعم

إذا كان جوابك نعم, فهل هذا راجع:

* لأنك تعرف مهامه جيدا

* لأنك تملك الخبرة الكافية لشغله

* لأنه بإمكان أي شخص القيام به

* لأن تكوينك يمكنك من شغله

إذا كان جوابك لا, فهل هذا راجع:

* لأن هذا المنصب يحتاج خبرة كبيرة ومهارات خاصة

* لأنك لا تستطيع شغل أي منصب آخر

* لأنك لا ترغب أصلا في ترك منصبك

لا (6) هل يمكن لأشخاص آخرين شغل منصبك: نعم

إذا كان جوابك نعم, فهل هذا راجع لكون:

* هناك أشخاص يملكون الخبرة الكافية لشغل منصبك

* مهامك بسيطة

* منصبك لا يحتاج لتكوين خاص

* منصبك لا يحتاج لمعارف و قدرات خاصة

لا (7) هل تتقبل فكرة تغيير المناصب: نعم

لا (8) هل تشارك في اتخاذ القرارات بالمؤسسة: نعم

لا (9) هل هناك تشجيع لمتخذي القرارات الناجحة بمؤسستك: نعم

10) هل تتمتع بالاستقلالية في عملك : كثيرا إلى حد ما

11) هل تقوم بالمبادرة في بعض الحالات : نعم لا

إذا كان جوابك نعم, فهل يرجع ذلك:

* لأن رئيسك لا يعارض ذلك

* لأن مبادراتك تلقى القبول

إذا كان جوابك لا, هل يرجع ذلك:

* لأنك لست قادرا على المبادرة

* لأن رئيسك يمنعك من ذلك

* لأنك تخاف خطر المبادرة

12) عند مواجهتك مشكلا طارئا (في العمل , تعطل آلة , ظهور نزاع....) فهل:

* تتخذ قرارا بسرعة

* تتوجه مباشرة إلى المسؤول المباشر

* تستشير أشخاصا آخرين ليكون القرار جماعيا

13) هل يعجبك أداء (عمل) أفراد آخرين: نعم لا

إذا كان جوابك نعم, فهل: * تقلدهم حتى يتحسن عملك

* تتعلم منهم ما يفيدك

* تحاول أن تقدم عملا أحسن منهم

14) هل تتبادل المعارف والخبرات مع زملائك في العمل: نعم لا

15) هل يراقب رئيسك المباشر نشاطك : نعم لا

16) هل تناقشه في أدائك لمهامك : نعم لا

17) هل يسمح لك بالتعبير عن رأيك : نعم لا

18) هل يشجعك على الإبداع واقتراح أفكار جديدة: بالتأكيد ليس كثيرا

19) إذا أتقت عملك فهل : يشجعك رئيسك لا يهتم لذلك

20) هل سبق أن اقترحت فكرة جديدة : نعم لا

21) إذا كان جوابك نعم, هل كان لها تأثير كبير على أدائك من حيث:

* تطوير المنتج وتحسينه

* تطوير عملك

* تقليص وقت العمل

22) هل ترغب في مغادرة المؤسسة : نعم لا

لا (23) هل تعتبر أجرك كافيا : نعم

(24) إذا أرادت المؤسسة مكافأتك فهل تفضل :

* زيادة في الأجر

* ترقية

* منحك هدايا

* منحك شهادة شرفية

(25) بم يتميز جو العمل بمؤسستك:

* بالحوار و تبادل الآراء

* بالعمل دون نقاش

(26) كيف يتم اتصالك بالإدارة : * عن طريق رئيسك

* اتصال مباشر

(27) كيف توفر لكم الإدارة المعلومات حول نشاط المؤسسة :

* عن طريق الإعلانات

* عن طريق رؤسائكم

لا (28) في اعتقادك هل تساهم في تقليص تكاليف المؤسسة: نعم

إذا كان جوابك نعم، فهل هذا لأنك :

* تتحكم في وقت العمل و تستغله جيدا

* تحاول دوما زيادة إنتاجيتك

* تعمل دون تردد على حل المشاكل التي تعترضك

* تستجيب بسرعة لأي تغييرات من الإدارة

(29) هل تهتمكم جودة منتوجكم : نعم ليس كثيرا ليس من

اختصاصكم

لا (30) هل ترى بأن منتوجكم يستطيع منافسة المنتوجات المماثلة: نعم

(31) هل لمنصبك أهمية في المؤسسة : نعم ليس كثيرا

(32) هل ترى بأنك تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة : نعم قليلا

قائمة المراجع:

الكتب

- 1- أديجي باديرو، الدليل الصناعي إلى ايزو 9000 (ترجمة فؤاد هلال ومحسن عاطف)، دار الفجر، مصر، 1999
- 2- أحمد محمد غنيم، تخطيط ومراقبة الإنتاج والعمليات (مدخل التحليل الكمي)، المكتبة العصرية، مصر، 2006
- 3- أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي (مدخل استراتيجي)، دار وائل، الأردن، 2000
- 4- أمين أحمد عوض الله، مراجع إدارة الأعمال إدارة الإنتاج الصناعي، دار النهضة العربية، لبنان، 1968
- 5- لأبري شيخ، وآخرون، اقتصاد مؤسسة، دار النشر لتعليم والتكوين، الجزائر، 2003
- 6- مأمون الدرادكة، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء، عمان، 2001
- 7- محمد حسن رياض، المنظمة العربية للتنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002
- 8- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000-ISO14000 دار وائل، الأردن، 2002
- 9- محمد صالح الحناوي، الخصخصة المصرية (رؤية شخصية)، الدار الجامعية، مصر، 1998
- 10- ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998
- 11- نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل استراتيجي)، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002
- 12- عبد الرحمان توفيق، خصخصة الإدارة والتفكير الإبداعي، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر، 2004
- 13- على الشراقي، إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل الكمي)، الدار الجامعية، مصر، 2000
- 14- صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2002
- 15- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دارا لمسيرة، الأردن، 2005
- 16- ضياء مجيد الموسوي، الخصوصية والتصحيحات الهيكلية (آراء واتجاهات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001

المجلات

- 1- بهدي عيسى بن صالح، ملامح هيكلية المؤسسات الشبكية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 03/2005، الجزائر، 2005

الرسائل والمذكرات

- 1- أحلام خان، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ماجستير غير منشور، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004
- 2- موزي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، ماجستير غير منشور، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004
- 3- محمد علي عبد العزيز حلواني، مفهوم الجودة الشاملة، ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، المملكة العربية السعودية، 2004
- 4- سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004
- 5- عيسى مرازقة، القطاع الخاص والتنمية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2007

الملتقيات

- 1- أحمد بلالي، خصوصية المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي لاقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة، جامعة سطيف، الجزائر، 2004
- 2- حسن بور غدة، الطيب قصاص، الخوصصة مفتاح الدخول إلى اقتصاد السوق بالجزائر، الملتقى الدولي لاقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة، جامعة سطيف، الجزائر، 2004
- 3- محمد بوهزة، الإصلاحات في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الطموح والواقع، الملتقى الدولي لاقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة، جامعة سطيف، الجزائر، 2004

مواقع الإنترنت

- 1- <http://www.Dett arssocion.org/ar/algroria.htm>
- 2- www.ibtisama.com/vd/showthread-t6572.htm/ 02/02/2008
- 3- www.moeforum.net/vb1/uploeded/4063=1184569020.doc.p37-42 09/03/2009
- 4- <http://ar.wikipedia.org/wiki%DE%D8%B5%D8%AE%D8%B5%D8%A9>

