



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة سوف للدقيق - الوادي -

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس

في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

إعداد الطلبة:

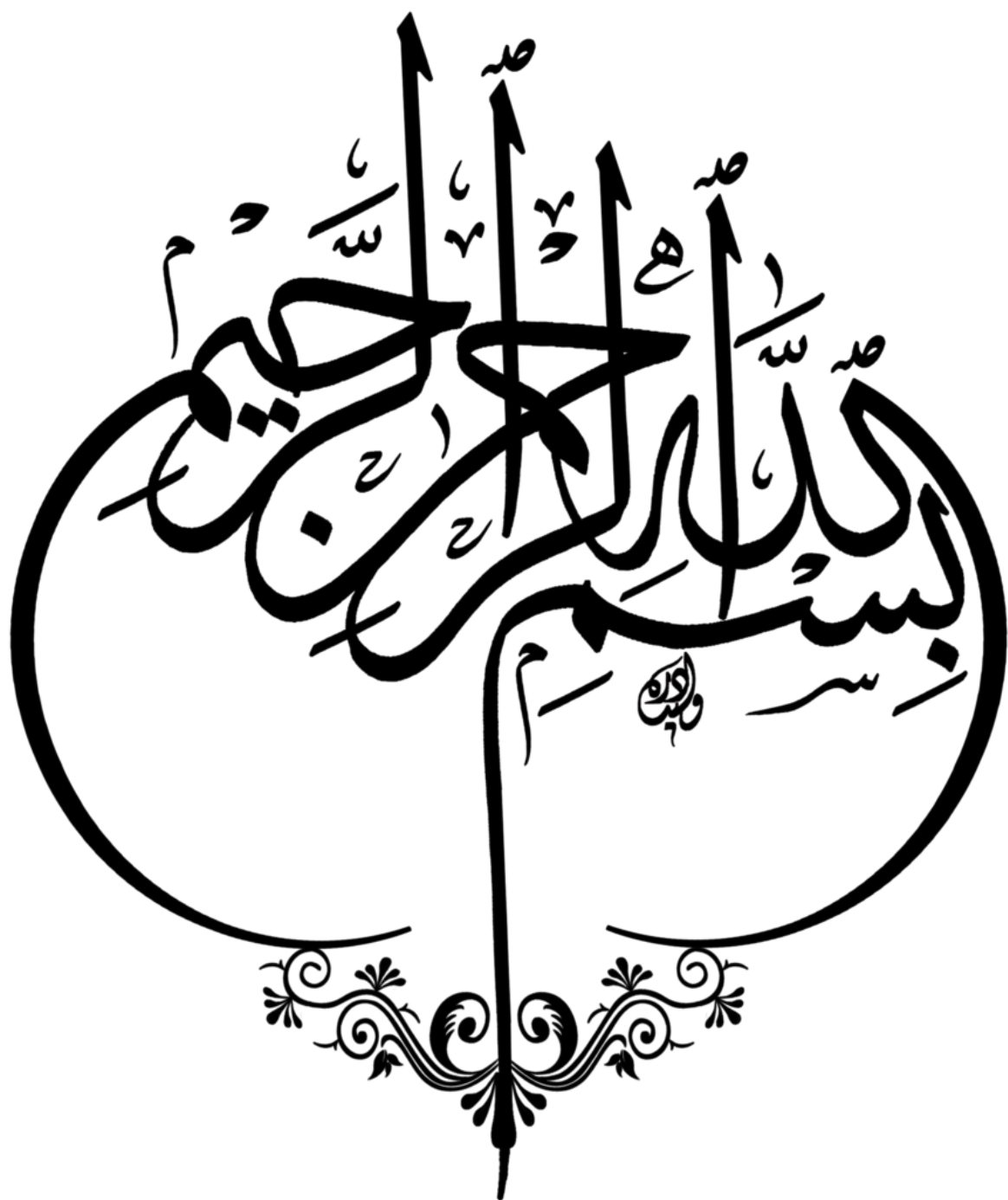
* د. العيد غربي

✓ لخضر بن محمد الصغير

✓ عبد الرؤوف جنيدي

✓ نورة جلاخ

الموسم الجامعي: 2022م / 2023م



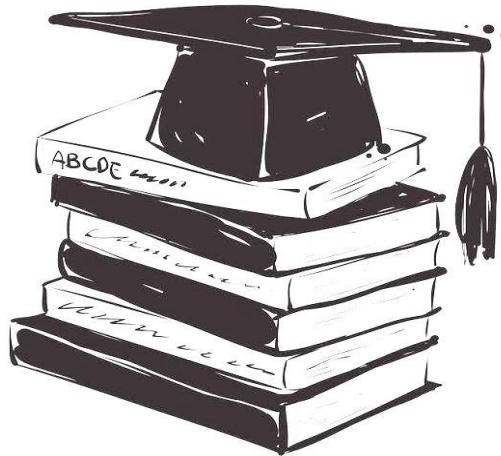
الإهداء

عرفانا منا بالجميل لكل يد رحيمة امتدت لنا بالعون فكان هذا
المولود وهذا الثمرة التي نتمنى أن تكون طيبة مباركة أن شاء الله

نهدي تخرجنا هذا إلى آباءنا وأمهاتنا حفظهم الله وادامهم الله دخر وتاج على رؤوسنا،

فقد انتظروا سنين ليرونا بما يحلموا به

والى من تقاسمنا معهم دفء العائلة . . إخواننا وأخواتنا . . حفظهم الله
إلى كل من أشرفت حياتنا لمعرفتهم إلى رفقاء الدراسة إلى كل الأهل والأقارب
الاعزاز على القلب ولم يذكرهم اللسان
إلى كل هؤلاء نهدىكم ثمرة جهدنا



شكر وعرفان

يقول الله عز وجل في محكم تنزيله

" لَّيْنُ شُكْرُكُمْ لَّأَزِيدَنَّكُمْ "

فلله الحمد والشكر من قبل ومن بعد، والصلاة والسلام على رسول الله

صلى الله عليه وسلم وبعد:

بأخلص عبارات الشكر والعرفان والامتنان والاعتراف بالجميل الى كل الأشخاص الذين ساعدونا في تخطي

الصعوبات في إنجاز هذه المذكرة وعلى الجهود المبذولة والتوجيهات البناءة.

ونخص بالذكر المؤطر "الدكتور العيد غربي الذي لم تبخل علينا

بنصائحه وتوجيهاته..

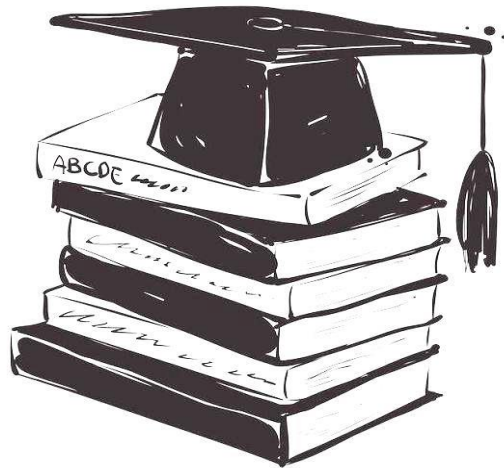
إضافتا إلى مسؤولي وموظفي شركة سوف للدقيق محل الدراسة الذين قدموا

لنا يدى المساعدة وعلى حسن الاستقبال والتعاون.

وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

الى كل هؤلاء نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير وجزاهم الله

بخير الجزاء والثواب





فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
–	الإهداء و الشكر
–	فهرس المحتويات
–	فهرس الجداول
–	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: التأهيل النظري و المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية الجودة
8	المطلب الأول: مفهوم الجودة
9	المطلب الثاني: أهمية الجودة
10	المطلب الثالث: التطور التاريخي لمفهوم الجودة
14	المطلب الرابع: محددات الجودة و أبعادها
16	المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
16	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
17	المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة
18	المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
19	المطلب الرابع: الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة المعاصرة (إدارة الجودة الشاملة)
21	المبحث الثالث: آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
21	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
22	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
25	المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
27	خلاصة الفصل الأول

الفصل التطبيقي: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوف للدقيق	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة
30	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوف للدقيق و موقعها
31	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
32	المطلب الثالث: هياكل المؤسسة و مراحل إنتاجها
35	المطلب الرابع: عرض مقابلة مع مسؤول شركة سوف للدقيق
37	المبحث الثاني: تشخيص وضعية مؤسسة سوف للدقيق قبل انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة
37	المطلب الأول: المنهج التسييري المنتهج من طرف المؤسسة
38	المطلب الثاني: وضعية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة
39	المطلب الثالث: الوضعية المالية للمؤسسة
42	المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل مؤسسة سوف للدقيق
42	المطلب الأول: دراسة وتحليل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وأهم الخيارات الاستراتيجية المطبقة
46	المطلب الثاني: أهم المتغيرات الحاصلة على مستوى سوف للدقيق بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
48	المطلب الثالث: المركز المالي لمؤسسة سوف للدقيق بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
51	خلاصة الفصل التطبيقي
53	الخاتمة
57	قائمة المراجع
60	الملاحق

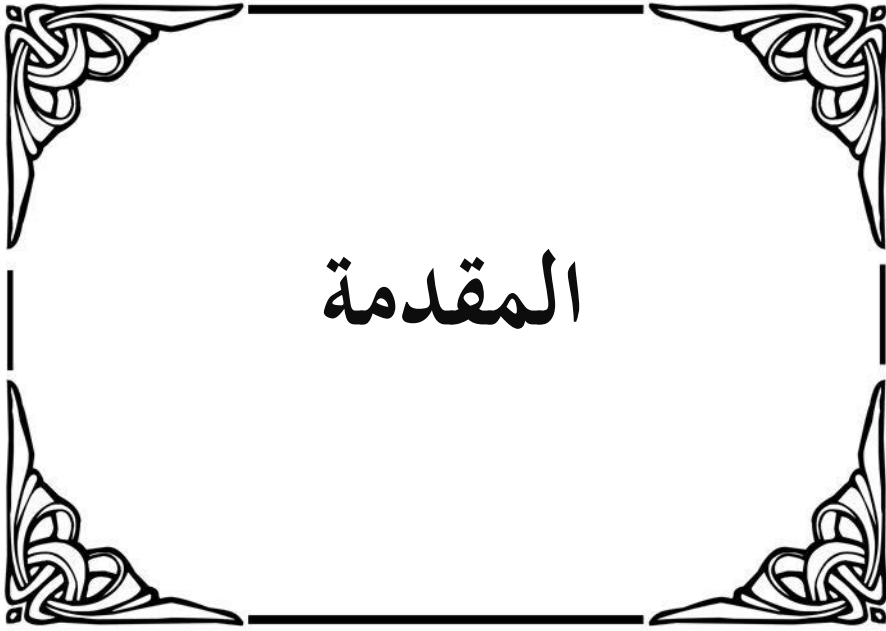
فهرس المحتويات

فهرس الجداول

رقم	العنوان	صفحة
(1-2)	الجدول يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة المعصرة	20
(2-1)	الجدول يوضح تطور عدد العمال في المؤسسة خلال الفترة (2010-2012)	38
(2-2)	الجدول يوضح التغيرات في رقم الأعمال ونتيجة الصافية خلال الفترة (2010-2012)	40
(2-3)	الجدول يوضح تطور عدد عمال مؤسسة سوف للدقيق بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة	47
(2-4)	الجدول يوضح نسبة التغير في رقم الأعمال و النتيجة التشغيلية للمؤسسة	49

فهرس الأشكال

رقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	المستويات الأربعة لمفهوم إدارة الجودة	13
(1-2)	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	25
(2-1)	مخطط يوضح موقع المؤسسة سوف للدقيق	31
(2-2)	مخطط يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة سوف للدقيق	32
(2-3)	مخطط يوضح مراحل الإنتاج داخل المؤسسة سوف للدقيق	34
(2-4)	تمثيل بياني يوضح تطور عدد العمال المؤسسة خلال الفترة (2010-2012)	39
(2-5)	شكل يوضح تزايد عدد عمال مؤسسة سوف للدقيق	48
(2-6)	شكل يوضح نسبة التغير في رقم الأعمال و نتيجة التشغيلية للمؤسسة خلال الفترة (2020-2022)	49



تمهيد:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في عالم الأعمال المعاصر، أصبح تحقيق الجودة والتميز أمراً لا غنى عنه للنجاح والاستدامة. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، ظهرت إدارة الجودة الشاملة كنهج متطور وشامل يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وتحقيق تميزها في سوق الأعمال.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نهجاً استراتيجياً يهدف إلى تطوير ثقافة الجودة في جميع مستويات المنظمة وإشراك جميع أفرادها في جهود تحسين الأداء وتحقيق أهداف الجودة. يتركز هذا النهج على تفهم احتياجات العملاء وتلبيتها بشكل فعال ومتسق، بالإضافة إلى تحسين عمليات العمل الداخلية وتعزيز الابتكار والتطوير المستمر.

تعد إدارة الجودة الشاملة منهجية شاملة تتضمن العديد من المفاهيم والأدوات المتنوعة مثل تحليل السبب الجذري، وإدارة العمليات، وضبط الجودة، وتقنيات التحسين المستمر، وتشمل أيضاً العوامل البشرية وثقافة المنظمة وقيمتها.

أولاً: مشكلة الدراسة

في ظل الواقع المشار إليه سابقاً تتضح معالم إشكالية هذه الدراسة و التي يمكن صياغتها كما يلي:

ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوف للدقيق ؟.

و انطلاقاً من السؤال الرئيسي تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة وما هي مراحل تطبيقها في مؤسسة سوف للدقيق ؟
- ما هي مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوف للدقيق ؟

ثانياً: الفرضيات

وكمحاولة لإجابة على هذه التساؤلات من خلال قراءة أولية عن الموضوع قدمنا الفرضيات التالية:

- إن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً
- تتمثل مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التزام الإدارة العليا بتحسين جودة المنتجات و الخدمات

المقدمة في مؤسسة سوف للدقيق

ثالثا: أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من أهمية المؤسسة ودورها الحساس والمهم في القطاع التجاري والصناعي فعلى سبيل المثال، تعتبر "سوف للدقيق" مؤسسة إنتاجية لمادة مهمة بالنسبة للمجتمع، تلعب هذه المؤسسة دورًا حيويًا في تلبية احتياجات السوق وتلبية الطلب على المنتجات (الدقيق).

بالإضافة إلى ذلك، تتوافق مساهمات "سوف للدقيق" مع جهود الدولة الجزائرية في تحسين وزيادة الإنتاجية، خاصة في القطاع الزراعي والإنتاجي.

تتمثل أهمية النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، تعتبر العملاء جزءًا حيويًا في استدامة المؤسسة وتحقيق رضاهم يعزز سمعتها وقدرتها على المنافسة في السوق، من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يمكن تحقيق تحسين مستمر في جميع جوانب الأداء، بما في ذلك الجودة والكفاءة والتكلفة والتسليم.

رابعاً: أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة:

- توضيح التطور التاريخي لإدارة الجودة.
- تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها، مبادئها.
- التعرف على مدى إدراك المؤسسات الجزائرية لطبيعة و أهمية إدارة الجودة الشاملة.
- التوصل إلى مجموعة من المتطلبات و المقترحات من أجل تطوير و تحسين أداء المؤسسة.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

يعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع لعدة دوافع أهمها:

- الميل الشخصي للموضوع و الرغبة في دراسته وإبراز أهميته.
- الظروف التي يشهدها الاقتصاد الجزائري و كذلك قلة المؤسسات الجزائرية التي تحصل على شهادة الإيزو.
- غياب الاهتمام بمثل هذه المواضيع من قبل المؤسسات الجزائرية.

سادسا: حدود الدراسة

تحدد حدود الدراسة نطاق البحث والتركيز في هذا السياق الخاص، حيث تركز الدراسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة "سوف للدقيق". وتهم الدراسة تحليل وتقييم جوانب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مثل تحسين العمليات ورصد الجودة وإشراك الموظفين. ومع ذلك، فإنها لا تتناول جوانب أخرى من إدارة الجودة، مثل الجودة الاحترافية أو الجودة الإحصائية. كما أن الدراسة محصورة في إطار المؤسسة المحددة، ولا تتضمن تحليل لمؤسسات أخرى أو قطاعات أخرى. هذه الحدود المحددة تساعد في تحديد نطاق البحث وتوجيه الجهود لتحقيق أهداف الدراسة المحددة.

سابعا: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: مذكرة تخرج ماستر، تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الايزو 9000 في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة. إن تبني هذين المنهجين يساعد على تعزيز سمعة المؤسسة، اكتساب ثقة الزبائن، وزيادة القدرة التنافسية في السوق المحلي والعالمي¹.

الدراسة الثانية: "Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies" التي تألفها D. H. Stamatis. تستكشف هذه الدراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتقدم دراسات حالة توضح تطبيقها في الواقع. يهدف الكتاب إلى تعزيز فهم القراء لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتعليمهم كيفية تطبيقها في المؤسسات.

تتناول الدراسة مجموعة من المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة مثل الجودة الشاملة ومبادئها وفلسفتها. كما تستعرض الدراسة أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة وكيفية استخدامها لتحقيق التحسين المستمر في المؤسسات. تتضمن الدراسة أيضاً دراسات حالة حقيقية توضح تجارب مؤسسات مختلفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والنتائج التي تحققت من خلالها².

¹ شلغوم، ر. (2013-2014). أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صافيلي في عين اسمارة. (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.

² Stamatis, D. H. (2003). Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies. CRC Press.

ثامنا: المنهج المتبع

بغية القيام بدراسة علمية سليمة و تحليل علمي و منهجي للإشكالية، و اختبار الفرضيات المقترحة ثم الاعتماد على المناهج التالية:

➤ **المنهج التاريخي:** من خلال السرد التاريخي لنشأة المؤسسة و تطورها

➤ **المنهج الوصفي التحليلي:** و ذلك من خلال استعراض المفاهيم الخاصة بالموضوع و شرح أبعادها

و مبادئها.

➤ **منهج دراسة حالة:**

في هذا الصدد تطرقنا إلى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوف للدقيق بولاية الوادي، من خلال دراسة شاملة للمؤسسة و إسقاط ما قمنا به في الجانب النظري على هذه المؤسسة.

تاسعا: هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة و التأكد من صحة الفرضيات قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين تسبقهم مقدمة و تنتهي بخاتمة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها و مختلف الاقتراحات، ويمكننا صياغة هذه الفصول كما يلي:

- **الفصل الأول:** يضم التأصيل النظري و المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، من خلال التطرق لتطورها التاريخي، المفهوم و الأهمية، المبادئ، ثم المعوقات التي تواجهها.
- **الفصل الثاني:** فيتضمن الجانب التطبيقي أي دراسة حالة مؤسسة سوف للدقيق بولاية الوادي حيث خصص هذا الفصل للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة و التطرق لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة و دورها لتحسين أداء هذه المؤسسة محل الدراسة.

عاشرا: صعوبات الدراسة

عند إجراء بحث في مجال إدارة الجودة الشاملة، قد تواجه بعض الصعوبات المشتركة والتحديات، ومن بينها:

1. توافر المصادر: قد يكون من الصعب العثور على المصادر الموثوقة والدراسات السابقة التي تغطي موضوع إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل وشمولي.

2. تعقيد المفاهيم: يتضمن مجال إدارة الجودة الشاملة مفاهيم ونماذج معقدة قد تتطلب فهمًا عميقًا ودراسة مستفيضة لفهمها بشكل صحيح وتطبيقها بفاعلية.
 3. قياس الجودة: قد يكون من الصعب تحديد وقياس مؤشرات الجودة بشكل دقيق وموثوق به. قد يتطلب ذلك استخدام أدوات وتقنيات قياسية ومنهجيات دقيقة.
 4. تغيير ثقافة المؤسسة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغييرًا في ثقافة المؤسسة وإشراك جميع أفرادها. قد تواجه صعوبة في إدارة هذا التغيير وتحقيق التزام جميع أفراد المؤسسة به.
 5. العوامل البيئية والتنظيمية: قد تواجه تحديات من العوامل البيئية والتنظيمية المحيطة بالمؤسسة، مثل التشريعات المحلية والقيود المالية والتنظيمية التي قد تؤثر على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بشكل متكامل.
 6. تحفظ المؤسسة محل الدراسة فيما يخص بعض المعلومات الهامة.
- إلا أنه و على الرغم من هذه الصعوبات فقد حاولنا قدر الإمكان الإلمام بمعظم الجوانب هذا الموضوع ونأمل أننا وفقنا في ذلك إلى حد بعيد.

الفصل الأول

التأهيل النظري و المفاهيمي

لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

الجودة من أهم المفاهيم و الأسس الحديثة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق رضى العميل، و هناك عدة مداخل لتحقيقها و تسييرها من طرف المؤسسة و من تلك المداخل المهمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم التسييرية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تستفيد منها، من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن و تحسين نتائجها المالية و الغير المالية، و تحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الأرتفاع الكبير في عدد المؤسسات المنافسة على اختلاف مجالاتها و نشاطاتها، ولهذا لزم على المؤسسة العمل على استكمال مقومات نظم الجودة لكي تصل إلى القبول العالمي حسب معايير المتفق عليها دوليا، و بالتالي نستطيع المضي قدما باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا المؤسسات التي تتميز بالجودة العالمية في منتجاتها و خدماتها المقدمة للعملاء.

و تطرق الدراسة في هذا الفصل إلى مختلف الأطر النظرية لكل من مفهوم و أهمية الجودة والتطور التاريخي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة و سنستعرض مختلف مراحل تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الجودة

يتميز محيط المؤسسات اليوم باحتدام الصراع الاقتصادي الذي يتمثل في المنافسة القوية بين المؤسسات للفوز بحصص جديدة في الأسواق المحلية والدولية، والأکید إن البقاء والصمود في هذا المحيط لا يكون إلا للمؤسسات التي تقدم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مفهوم الجودة وأهميتها وأيضاً لمختلف المراحل التاريخية لتطورها وكذلك محددات وأبعاد الجودة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

بالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة إلا أن هناك اختلافات وتباينات في تعريف الجودة نظراً لاختلاف وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع، لكن بداية يجب التطرق للمفهوم اللغوي للجودة ثم للمفهوم الاصطلاحي لها.

• أولاً: لغة

في اللغة العربية يعتبر أصل الكلمة الاشتقاقي (جود) وهو يدل على كثرة العطاء ومن اشتقاقاته الجيد وهو ضد الردى وجاد الشئ جُودة وجودة أي صار جيداً ويقال أجاد فلان في عمله وأجودَ وجادَ عمله بجود وجودة.

الجودة تعني الإتقان، والجودة من أجاد أي أحسن، فيقال فلان أجاد أي أحسن، كما تعني أيضاً التفوق والإبداع والتميز¹

• ثانياً: اصطلاحاً

وردت الكثير من المفاهيم لمصطلح الجودة وهي تختلف باختلاف وجهات النظر واخترتنا منها

✓ يعرف بلاك (Black) الجودة بأنها:

- مجموعة الصفات والخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة والتي تتوقف عليها قدرة تلك السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة محددة²

¹ حامدي محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تحت إشراف يحيوي مفيدة، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015\2016، ص5.

² بحجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، ط1، القاهرة، مصر، 2016م، ص19.

✓ أما "عقلي" فينظر للجودة من خلال الربط بين إشباع حاجات ورغبات المستعملين وضرورة استيفاء المنتج أو الخدمة لمواصفات معدة مسبقا، إذ عرف الجودة بمعناها العام بأنها: إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها¹.

✓ تعرف هيئة المواصفات البريطانية (Bst)

الجودة بأنها مجموعة صفات، وملامح، وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضى ويشبع الاحتياجات الضرورية²

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن الجودة عبارة عن مجموعة الصفات والخصائص الموجودة في المنتج أو خدمة تلي حاجات و رغبات الضمنية والصريحة الحالية و المستقبلية لزبون.

المطلب الثاني: أهمية الجودة

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها على المستوى الوطني للبلاد، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على المنتجات المؤسسة ويمكن تناول هذه الأهمية كالتالي: ³

1. سمعة المؤسسة: تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ومحاولة تقديم منتجات تلي رغبات وحاجات الزبائن المؤسسة، فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في الصناعة أو القطاع التي تنتمي إليه المؤسسة.

2. المسؤولية القانونية للجودة: تزايد استمرار عدد إلماحكم التي تتولى النظر في الحكم في قضايا مؤسسة تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها.

¹ بلية الحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم .الاساسيات . شروط التطبيق، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019م، ص12.

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية لتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2015م، ص49.

³ سهام تيتي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، إشراف.د.فاطمة الزهراء تليلاني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018\2019، ص.5، 4؛

3. المنافسة العالمية: تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة فكلما أنخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح المؤسسة.

4. حماية المستهلك: عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، إن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك وحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأماناً.

5. التكاليف وحصة السوق: لجميع عمليات و مراحل الإنتاج من شأنه أن يتبع الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلقيها لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة و زيادة ربح المؤسسة.

المطلب الثالث: التطور التاريخي للمفهوم الجودة

مرت أساليب الجودة بمراحل متعددة منذ بداية هذا القرن نتيجة لتطور عمليات الإنتاج وتعهدها، لذلك يمكن تصنيف التطور الذي مرت به الجودة كما يلي:

- مرحلة التفتيش (1930-1940)
- مرحلة مراقبة الجودة (1940-1970)
- مرحلة تأكيد الجودة (1970-1985)
- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985-الآن)

❖ المرحلة الأولى: التفتيش

كانت البدايات الرقابة على الجودة هي العامل نفسه، إذ كان الحرفي يقوم بنفسه بفحص إنتاجه الذي ينتجه، وبذلك كانت عملية الرقابة على الجودة ملزمة للعمل التصنيعي الحرفي، حيث كان العامل مسئول عن تصنيع المنتج بأكمله، ومع تطورات التي شاهدها بدايات القرن العشرين وظهر مفهوم المصنع الحديث واسع النطاق والمتضمن العديد من العاملين الذين يؤدون مهام متشابهة ويشكلون مجموعة ليكون بالإمكان توجيههم من قبل الرئيس العمال الذي يتحمل مسؤولية جودة أعمالهم، كانت عمليات الرقابة في هذه الفترات تعتمد على أسلوب بسيط يطلق عليه أسلوب المقارنات ويركز على المقارنة بين الجزء الأساسي والجزء المصنع وتحقيق التطابق

بينهما سيتحقق هدف عملية الرقابة على الجودة، مع التطورات الحاصلة في عمليات الإنتاج تطلب القيام بملاحظة مستمرة للنتائج النهائي ليتحول أسلوب الرقابة على الجودة إلى أسلوب التفتيش إذ اتسع نشاط التفتيش خلال السنوات بعد أن أصبحت نظم التصنيع أكثر تعقيداً خلال الحرب العالمية الأولى واشتملت على عدد كبير من العمال وساد الاعتقاد بأن التفتيش هو الطريق الوحيد لضمان على عدد كبير من العمال وساد الاعتقاد بأن التفتيش هو بوصفه الطريق الوحيد لضمان الجودة للتفتيش والاختيار أو القياس الواحدة أو أكثر من خصائص السلعة أو مقارنة نتائج هذا النشاط مع المعايير الموضوعية للتأكد من تحقيق التطابق لكل الخواص.¹

❖ المرحلة الثانية: مراقبة الجودة

أو مرحلة الرقابة الإحصائية للجودة أين عرفت هذه الفترة بظهور أسلوب الإنتاج الكبير، وتهدف إلى منع وتقليل نسب المعيب في المنتجات باستخدام الأساليب الإحصائية، وتقوم الرقابة الإحصائية أو مرحلة السيطرة على التفتيش الكلي وتعتمد المراقبة أو السيطرة على استخدام الأساليب الإحصائية عن طريق عينات القبول للحكم على جودة المنتج النهائي، تقوم هذه المرحلة على أخذ عينة من الطلبية و اختبارها وإسقاط نتائجها على المجتمع ككل، فإذا كانت نسبة الوحدات المعيبة أقل من نسبة الوحدات المسموح بها فالطلبية تعتبر سليمة وبتالي يمكن قبولها أما إذا كانت نسبة الوحدات المعيبة في العينة أكبر من الوحدات المسموح بها فيتم الرفض.²

❖ المرحلة الثالثة: تأكيد الجودة

لقد عرفت هذه المرحلة اهتماماً متزايداً باحتياجات الزبون وأولوياته وهناك ثلاثة عوامل رئيسية شجعت على ظهور مفهوم تأكيد الجودة وهي:

- تطبيق المبادئ والطرق الإحصائية في العمليات الصناعية
- ضرورة تقديم ضمانات للمستعملين وأدلة موضوعية لدرجة جودة المنتجات المقدمة من أجل كسب ثقتهم.
- ضرورة التقليل من تكاليف الإصلاحات وأعمال الصيانة و المراقبة

فمرحلة تأكيد الجودة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة، "كما أن مسؤولية الجودة لم تعد من مهام

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012م، ص، ص. 18، 17؛

² فوزية قديد، محاضرة بعنوان: أساسيات حول الجودة و أدائها، إدارة الجودة، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، الجزائر، 2020\2021م، ص12.

القسم الواحد المسئول عن الجودة، ولكن أصبحت المسؤولية من مهام المنظمة ككل، فهي جزء لا يتجزأ من خطط الشركة".¹

❖ المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة

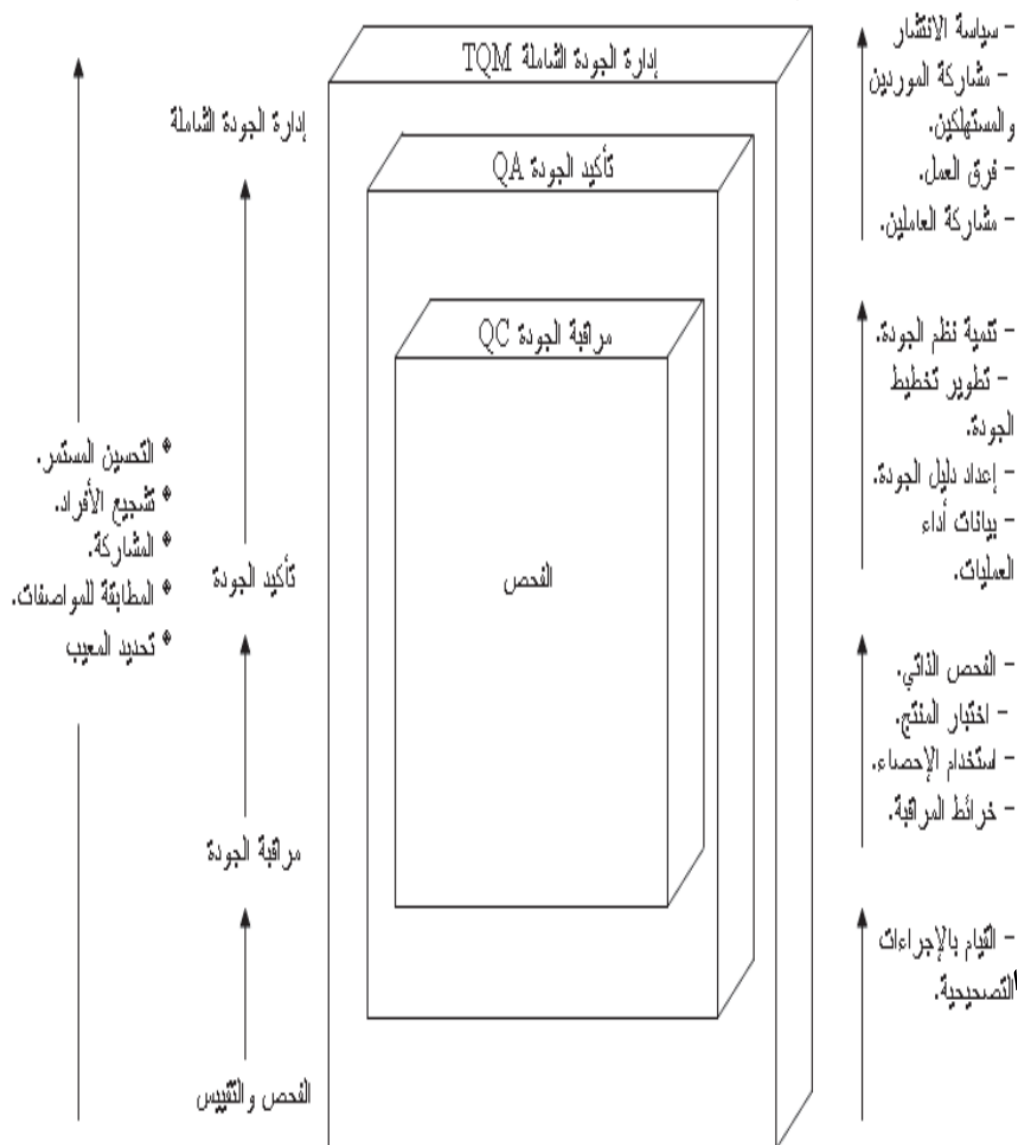
في أواخر الثمانينيات وبداية بدأ الاهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة، الذي يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المنظمات الإنتاجية لتطبيق معايير مستمرة لضمان جودة المنتج، سلعة أو خدمة، وجودة العملية التي يتم من خلالها، ويتضمن هذا المدخل مبادئ وأسس لإدارة الجودة التي تطبق في كل فرع، أو في كل مستوى من المنظمة، وهي بمثابة فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية لإدارة أية منظمة.²

وبعد أن استعرضنا المراحل السابقة التي مر بها تطور إدارة الجودة، يمكن القول إن كل مرحلة تالية من مراحل تطور الجودة قد تضمنت المرحلة سابقة عليها ولم تكن منفصلة عنها، بل كانت كل مرحلة تالية نتاج وبناء للمرحلة السابقة.

¹ قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز و التنافس على المستقبل، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد 7، العدد 11، 2008م، ص148.

² بمجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سابق ذكره، ص36.

الشكل رقم (1-1): المستويات الأربعة لمفهوم إدارة الجودة



13

المطلب الرابع: محددات الجودة وأبعادها

الفرع الأول: محددات الجودة

إن الدرجة التي تستطيع بواسطتها المنتجات أو الخدمات تحقيق الغرض الأساس من تقديمها تعتمد على المحددات الآتية:¹

أ- التصميم:

يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للمنتج أو الخدمة، واعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات.

ب- جودة التطابق:

تعني جودة المطابقة إنتاج سلعة أو خدمة تتوافق مع المواصفات المحددة في التصميم ويتم هذا التأكد من المنتج النهائي الذي يقابل المواصفات التصميم، حيث أن مطابقة المواصفات تعد واجبة ومهمة لكي يكون المنتج جيداً.

ت- سهولة الاستخدام:

إن لسهولة الاستخدام والإرشادات للزبون عن كيفية استخدام المنتجات، أهمية قصوى في زيادة قدرتها على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، على وفق ما هو مصمم لها فإذا لم يتم إرشاد الزبائن نحو ما يجب عمله عند استخدام السلعة، فمن المتوقع أن تتخذ بعض الإجراءات من جانبهم بما يؤثر تأثيراً سلبياً في جودة المنتج نتيجة سوء الاستخدام ويتم إرشاد الزبون حول كيفية استخدام السلعة على شكل تعليمات و توجيهات تكون مطبوعة على عبوة السلعة، وترشد إلى إلى الاستخدام الصحيح لها.

ث- خدمات ما بعد التسليم:

ليس مهماً أن تؤدي السلعة المنتجة وظيفتها بالكفاءة المطلوبة بل هناك أسباب كثيرة تؤدي اختلاف الأداء عما هو متوقع منه، وبعض النظر عن تلك الأسباب فإن المهم معالجتها، سواء عن طريق سحب المنتجات المعيبة من السوق أو عن طريق الإصلاح

¹ يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري للنشر، عمان، 2008م، ص-ص. 80-82.

الفرع الثاني: أبعاد الجودة

يختلف الكتاب و المفكرون في تحديد عدد أبعاد الجودة، فمنهم من يرى أن أبعاد الجودة الخدمة أقل من أبعاد جودة المنتج، وتختلف عنها اختلافا نسبياً ويحصرونها في الأبعاد التالية: الثقة و الاعتمادية، الجوانب الملموسة، الاستجابة، الاطمئنان، التقمص والعاطفة، لكن أغلب الكتاب يحددون الأبعاد التالية:¹

- ✓ الأداء: خصائص المنتج الأساسية والتي يتم تحديدها بالاعتماد على رغبات واتجاهات الزبائن، مثل السرعة و التنافسية.
- ✓ المظهر: ويمثل هذا البعد مجموعة الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان و السهولة في الاستخدام أو التكنولوجيا العالية، وتمثل الصفات التي تدعم الوظيفة الأساسية، وتؤثر على القرار الشرائي خاصة عندما تكون المنتجات في السوق لا تختلف من حيث الخصائص الأساسية.
- ✓ المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.
- ✓ الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع الزبون.
- ✓ السمعة: الخبرة و المعلومات السابقة عن المنتج أو الخدمة.
- ✓ الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل ويشير هنا إلى الاتساق في الأداء، ويجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة.
- ✓ الديمومة: أو الصلاحية ويقصد بها العمر التشغيلي المتوقع فكلما كان أكبر كان مستوى الجودة أحسن، ويشير هذا إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة.
- ✓ الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح، ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح.
- ✓ الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه، أي يهتم هذا البعد بالشكل العام للمنتج والكماليات التي يحتويها، وهي تخضع للحاجات ورغبات الزبائن، بحيث تؤثر على تفضيلاته، وترتيبهم للأوليات بين المنتجات المنافسة.
- ✓ الجودة المدركة: هو مستوى الجودة الذي يدركه الزبون قبل، أثناء أو بعد الشراء
- ✓ الانتظام: يمكن أن نعبر عنه باستقرار المواصفات و عدم تأثرها بالمتغيرات التي تؤثر على الإنتاج.

¹ فوزية قديد، مرجع سابق ذكره، ص، ص.8،9.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

صاغ علماء العصر و المشتغلون بعلم الجودة تعريفاتهم في صيغ كثيرة من أهمها ما يلي:

— يعرف (جورن) الجودة بأنها (الملائمة للاستخدام) أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة

لاستخدام المستفيد كانت جيدة ويعرفها (كروسي) بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة هي:

1— الوفاء بالمتطلبات.

2— انعدام العيوب.

3— تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة بحيث تعددت وتباينت التعريف

التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة لأنها تتناول تقسيمات عدة.

أما عن إدارة الجودة الشاملة فلا يوجد ثمة تعريف متفق عليه و ذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام للمفهوم (TOM): فمثلا كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل BQA (منظمة الجودة البريطانية) حيث عرفها " أنها فلسفة الإدارية للمموجة التي تترك من خلال تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا". وعرفها العالم (جون أوكلاند) بأنها "الوسيلة التي تدرك بها المنظمة لتطور فاعلتها ومرونتها ووضعها الشافي على نطاق العمل"¹

كما عرفها (تونكس 1992) "بأنها اشتراك والتزام الإدارة و الموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته". وقد عرفها (أوماجونو 1991) بأنها "استخدامات العميل المهتزة بالجودة وإطار تجربته بها". ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية سواء.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية إلى النهاية، جيزة، مركز الخبرات المهنية، بميك، 2014، ص، ص 20، 21.

أما (هوفر وزملائه 1994) " أكدوا أنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المنظمة أكثر سرعة ومرونة في نظام هيكلي متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء و عن طريق سبل المشاركة الجماعية في التخطيط و التنفيذ للأداء التشغيلي ".¹

و يتضح من التعريفات السابقة على الرغم من عدم اتفاقها جميعا بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير¹. على مفهوم واحد أن إدارة الجودة الشاملة خطوة متقدمة على طريق تحسين جودة الإنتاجية، وأن لها من الخصائص و السمات ما يميزها عن إدارة الجودة التقليدية فقد اتسع مضمونها على أساس الكلمات التي تتكون منها:

✓ إدارة: تخطيط و تنظيم ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة.

✓ الجودة: تلبية متطلبات العميل.

✓ الشاملة: تتطلب مشاركة و اندماج كافة موظفي المنظمة.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة

يشير كل من علي سلمي يوسف حجيم سلطان الطائي هاشم فوزي دباس العبادي الرأي لإدارة الجودة الشاملة أهدافا عديدة تسعى لتحقيقها لأية منظمة إدارية عند تطبيقها وتفعيل ممارستها وآلياتها ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي:

* - زيادة القدرة التنافسية للمنظمة

* - إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين

* - زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة

* - زيادة حركة والمرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة

* - ضمان تحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة

* - زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل

¹ خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار الميزة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص، ص 75، 76.

* - زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة

* - تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصاصات من حيث الوقت والتكلفة

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها ونظامها وأن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة حيث يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء

يمكن وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي:

*الالتزام بمبدأ تحسين إدارة الجودة أن تتبنى الإدارة العليا وحماسها المفهوم إدارة الشاملة ودعم تطبيقها يعتبر حجر الأساس في نجاح المؤسسة ونجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما أن ذلك يسمح بمكافأة العاملين على بلوغ الامتياز على مستوى جودة المنتج أو الخدمة

* التحسن المستمر يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشغل مستمر¹.

التركيز على العميل: تنطلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ وهنا كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي حيث لا يقتصر المقصود بكلمة (عميل أو زبون) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين للمؤسسة فقط ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا العملاء والزبائن الداخليين وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المؤسسة

* التعاون الجماعي بدل من المنافسة نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة من المنافسة بينهم ومن الملاحظة أحد الأسباب الرئيسية لنجاح اليابان على تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعود مبدأ التعاون الجماعي بدل من التنافس من خلال استخدام اليابانيين لأسلوب حلقات الجودة لاشيكاوا

¹بواب كريمة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الصحية دراسة حالة مؤسسة العمومية الإستشفائية ابن سينا، أدرار، رسالة ماجستير، تدقيق ونيابة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ادرار، 2014 \ 2015، ص 130.

* التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية: يعتبر العنصر البشري مثلاً في الموارد والكفاءات الفردية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ونجاحها في احتراف الأسواق وتركز على هذا العنصر البشري بتسميته وتدريبه وتنويعه بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية بعد أهم الركائز إدارة الجودة الشاملة¹

*الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤثر كمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأعراض القياس والتحليل المتمثلة في خرائط الضبط وتحليل باريتو ومخططات إلى النتيجة وغيرها والاستخدام في ضبط جودة العمليات والنتائج.²

اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: يعتبر مبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها غدارة الجودة بتطلب تطبيقاً لاعتماد على تقنيات وموارد التهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد واتصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق حيث يجب أن تصل للاستفادة منها في تحقيق الجودة. إن القرارات المؤثرة أي القرارات ذات المردود الإيجابي تبنى على أساس البيانات والمعلومات المؤكدة والحقائق والدراسات الواقعية المعاصرة³

المطلب الرابع: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة (إدارة الجودة الشاملة)

من خلال التعريف السابقة التي تناولت مفهومي الجودة و إدارة الجودة الشاملة لاختلاف في بعض النقاط لمفهومها باعتبار أن الأولى تتعلق بالمنتج النهائي من وجهة المسؤولية الملقاة على مرحلة الإنتاج بينما الثانية تتعداه إلى مسؤولية المشتركة إلى كل ما يتعلق بإنتاج المنتج من مرحلة تصميمه إلى غاية مرحلة ما بعد البيع والارتباط الوثيق بأهمية اختيار الموردين والتوجه بالعمل ويمكن أن يلخص لنا الجدول الموالي أهم هذه الفروقات:

¹ هشام يوسف العربي، المرجع السابق، ص44.

² خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص، 232.

³ خضير كاظم، المرجع السابق، ص 233.

الجدول (2-1): مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة (الجودة الشاملة)

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الحديثة (إدارة الجودة الشاملة)
الهيكل التنظيمي	هرمي رأسي يتصف بالجمود	مرن وأقل تعقيدا أفقي شبكي
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون (المستفيد)
القرارات	قصيرة الأجل تبنى على الأحاسيس والمشاعر	طويل تبنى على الحقائق
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي بعد حدوث الخطأ	مبدأ وقائي قبل احتمال حدوث الخطأ
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الايجابيات
حل المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكموها التواصل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية
تحسين الجودة	عند ضرورة	بشكل مستمر ودائم
توجيه العاملين	حب العاملين	ترسيخ متطلبات الانتماء والولاء للشركة
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
نظر تقدم العمل والتدريب	عناصر مطلقة	عناصر استثمار

المصدر: محمد السمرائي ، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي" ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص4.

المبحث الثالث: آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مع زيادة إهتمام المؤسسات بالجودة سارعت لتطبيق إدارة الجودة الشاملة قناعة منها على أنه أحد المقاربات القادرة على تحسين الجودة داخل المؤسسة، و نحاول من خلال هذا المبحث توضيح متطلبات و مراحل إدارة الجودة الشاملة بإضافة التعرف إلى فوائدها و معوقتها.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق و بالتالي فإن لم يتوفر هذا المناخ الملائم فإن إدارة المنظمة العمل على تغير ثقافة المنظمة و قيمها و تعديل هيكلها التنظيمي و توجيه أنماط الاشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد، و من أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1. علم الإدارة العليا: من الضروري اقناع الإدارة أولاً و قبل كل شيء بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة و ذلك حتى يكون لديها الاستعداد لدعك المتغيرات التي ستحدث في المنظمة¹
2. الترويج و تسويق البرنامج: إن نشر مفاهيم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل إتخاذ قرار التطبيق، إن التسويق البرنامج يساعد كثيراً من المعارضة للتغير و التعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها و يتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات للتعريف بمفهوم الجودة و فوائدها على المؤسسة².
3. التبنى المشترك لكافة الأقسام بالمنشأة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: حيث يتجلى التوحيد و التنسيق بين الجهود المختلفة داخل المنظمة و كذلك فإن التطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تتطلب فقط إيجاد نوع التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي بل ضروري إيجاد نوع من التعاون بين إدارة المنشأة و الجهات الاستثمارية المختصة في تطبيق الجودة الشاملة³.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 205.

² إبراهيم جابر، الجودة الشاملة في التعليم، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، مصر، 2018م، ص 55.

³ محمود حسين البوادي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في خدماتهم، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 176.

4. **القياس و العرض:** لا تستطيع أن تتحرك بعيدا دون أن تتعرف على النجاح المحقق في كل من الإنتاجية و تخفيض المعدلات العيوب و تحسين الجودة¹.
5. **التعليم و التدريب المستمر:** و هذا يعني العمل على تنمية و تدريب العنصر البشري و العرض على أن يكون ذلك مستمر لضمان القدرة على إنتاج الجودة باستمرار.
6. **القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** و التي تعتبر العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى و يقدم لها الدعم الكافي لإنجاح هذا السعي².
7. **الإدارة المبنية على حقائق:** يجب الإعتماد على الحقائق في إطلاق فعاليات الأنشطة التجارية في المنظمة سواء ما يتعلق منها بالمعلومات المتعلقة بالأسواق المنافسين المجهزين و المسجلين و العاملين و غيرها من ذوي العلاقة بالمنظمة ثم إتخاذ القرارات لموجهة مختلف هذه الجوانب في ضوء الحقائق فعلية
8. **فعالية نظام الإتصالات:** ومن الضروري هناك نظام فعالا للاتصالات بإتجاهين سواء بين الرئيس و المرؤسين داخل المنظمة و خارجها.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

للولصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، توجب على أي مؤسسة إتباع خمس مراحل و هي:³

1) المرحلة الصفرية (الإعداد):

إن تطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يبدأ مع بداية المرحلة الصفرية، أي مرحلة الإعداد، وقد سميت بمرحلة الصفرية لأنها تسبق بالفعل مرحلة التطبيق، وتشمل هذه المرحلة عملية توعية و إرشاد جميع أفراد المؤسسة بضرورة و جود نظام لتسيير الجودة في المؤسسة، و في هذه المرحلة يحصل القياديون على تدريب مبدئي حول الجودة الشاملة، و يقومون بإعداد و صياغة رؤية و سياسة المؤسسة و أهدافها، و صياغة أيضا خطاب مبدئي لتوضيح هذه الرؤية وتنقسم هذه المرحلة لسبع خطوات كالتالي:

✓ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة

✓ تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين

¹ عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003، ص22.

² أحمد عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، الجزائر، ص33.

³ حامدي محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2015\2016، ص ص، 41-47.

- ✓ صياغة كل من رؤية و رسالة المؤسسة
- ✓ تحديد أهداف المؤسسة
- ✓ رسم سياسات المؤسسة
- ✓ إتخاذ القرار بالإستمرار و تخصيص الموارد المبدئية اللازمة
- ✓ الخطاب الإفتتاحي

(2) المرحلة الأولى (التخطيط):

في هذه المرحلة لابد من إعداد خطة تفصيلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و تحديد متطلباتها و خطواتها، يعني ذلك تحديد كيفية سير عملية التطبيق كما يلي:

- * الخطوة الأولى و الثانية: يتم نشر روح إدارة الجودة الشاملة خارج النطاق الضيق للمديرين التنفيذيين إلى الأفراد المشاركين في عملية التحسين بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة، و إختيار منسق إدارة الجودة الشاملة و الذي يعتبر المسؤول عن عملية التطبيق.
- * الخطوة الثالثة: يتم فيها تدريب أعضاء مجلس الإدارة و منسق الجودة الذي يجب أن يحصل على تدريب إضافي لأنه يقوم بدور تنسيقي بين المستويات الإدارية.
- * الخطوة الرابعة: في هذه يتم عقد إجتماع الأول لمجلس إدارة الجودة الشاملة بين ممثلين لجميع عمال المؤسسة.
- * الخطوة الخامسة: إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة و لابد من مشاركة كل أعضاء المجلس الإستشاري و إستشارة العمال.
- * الخطوة السادسة: الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة لذلك.
- * الخطوة السابعة: تحديد و إختيار الأهداف و العمليات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- * الخطوة الثامنة: إختيار المجلس الإستشاري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي هذه الخطوة يتم تحديد كيفية معالجة المشاكل التي قد تتعرض لها فرق العمل و المكلفة بدراسة العمليات التنظيمية و العمل على تحسينها.

(3) المرحلة الثانية (التقييم و التقدير):

تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لدعم المراحل السابقة حيث يتم إجراء المسموحات و التقديرات و الاستقصاءات، و المقابلات في كل مستويات التنظيمية للمؤسسة، لتقدير إدراكات الأفراد حول تبني

المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة و هي عملية مهمة قبل إنطلاق في عملية التطبيق، وتشمل هذه المرحلة خطوات الرئيسية التالية:

- أ- التقويم الذاتي.
- ب- التقدير التنظيمي.
- ت- المسح الشامل للعملاء.
- ث- المردود النهائي لنتائج التدريب.

4) المرحلة الثالثة (التطبيق):

في هذه المرحلة يقوم بإختيار من سيعهد إليهم مهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم تدريب كل من الإدارة العليا و الوسطى و العاملين بإستخدام أحدث و سائل التدريب على مبادئ الجودة الشاملة و مداخلها و عملياتها و أهميتها و وسائلها و يتم تدريبهم كفريق واحد، من أجل نقل التصور التسييري للجودة و أهداف المؤسسة و إستراتيجيتها لجميع أفراد المؤسسة و لإنجاز مرحلة التطبيق لابد من إتباع الخطوات التالية:

- ✓ تدريب المدربين.
- ✓ تأسيس مكتبة إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تدريب الإدارة و العاملين.

5) المرحلة الرابعة (تبادل ونشر الخبرات):

تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بدعوة جميع فروعها و واحدتها المشاركة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة و يقوم كل من المدير بعرض عملية تحسين الجودة التي جرت على مستوى و حدته، و يقوم المنسق بتقديم رؤية الإدارة العليا فيما يخص مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أهم النتائج التي توصلت لها المؤسسة. وبعد تبني جميع وحدات المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة يتم دعوة الموردين، الموزعين، المقاولين من الباطن و كل من يمكن أن يساهم في عملية التحسين، وتعود بالفائدة على المؤسسة من خلال تحسين إنتاجيتهم و زيادة رضى العملاء، ويتم تشجيعهم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة و شرح أهمية هذه المقاربة و كيفية الإستفادة منها.

الشكل رقم (2-1): مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: حامدي محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2015\2016، ص 41.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل بعضها الآخر فهناك مجموعة من المشاكل و الأخطاء التي تقع فيها المنظمات و التي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة و التي تقف حائلا دون التطبيق القائم لإدارة الجودة الشاملة، و من أبرز هذه الأخطاء مايلي: ¹

- ✓ الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الخدمة ترعى و تشجع و تكافئ الإنجازات الفردية أكثر من رعاية و تشجيع الإنجازات الجماعية و التنظيمية.
- ✓ الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد يؤدي إلى العزوف عن تطبيق أو إستكمال تطبيق برنامج التحسين و التطوير للجودة الشاملة.
- ✓ التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة.
- ✓ الفشل في تعريف تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضمن المعلوم أن المنظمة لا تستطيع أن تتحدث عن الجودة أو تقييمها ما لم يكن لديها فكرة محددة عن الذي تفعله.
- ✓ مقاومة التغيير و عدم الرغبة من بعض العاملين في المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم سياسية، كلية ¹ الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2014\2015، ص 56

- ✓ عدم وجود إدارة قوية فأي تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر. والثابت للقيادة العليا للمنظمة و هؤلاء يجب أن يكونوا قاديرين على فهم إدارة الجودة الشاملة ودعمها.
- ✓ الأثر الإجتماعي و الثقافي هو نقل الموروث للتقليدي لتقديم سواء من قبل المنظمات أو من قبل الزبون و عدم تقبل أساليب التطوير و التحسين في عمليات تقديم الخدمة.
- ✓ عدم توفر التمويل المالي، و عدم توفر الكوادر المدربة و المؤهلة في إدارة الجودة الشاملة في مجال بعض الخدمات.

خلاصة الفصل الأول:

بناءً على ما تم تناوله بين ثنايا هذا الفصل فقد توصلنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر فلسفة تقوم على عدة متطلبات وأساساً تسعى لتحقيق هدف المؤسسات الاقتصادية في تلبية حاجات و رغبات المستخدمين و تطوير المهارات و هذا يتطلب تنسيق و توجيه جميع الوظائف و الإمكانيات لدى المؤسسة بالطريقة الصحيحة و الشكل الصحيح وبالتالي رفع مستوى الجودة و زيادة تحقيق الأهداف بأقل تكلفة و في أسرع وقت، الأمر الذي يؤدي لا محالة إلى الرفع من الأداء الفعلي للمؤسسة الاقتصادية.

الفصل التطبيقي

تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في مؤسسة سوف للدقيق

تمهيد:

لقد خصصنا هذا الفصل للدراسة التطبيقية الميدانية لمؤسسة سوف للدقيق في ولاية الوادي، و هذا لأنها تتناسب مع موضوع دراستنا كونها تعد من أهم المؤسسات الرائدة على المستوى المحلي، حيث تهدف دراستنا هذه إلى معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و مساهمتها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، إذا سنحاول تجسيد ما تم دراسته نظريا على أرض الواقع، إذ سنتطرق في المبحث الأول إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، هيكلها التنظيمي، و في المبحث الثاني نتطرق إلى دراسة وضعية المؤسسة قبل انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة، و في الأخير نتطرق إلى تحليل نظام الجودة الشاملة داخل المؤسسة و التعرض إلى وضعية المؤسسة بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة و مساهمتها في تحسين أداء المؤسسة من خلال عرض نتائج التي توصلت إليها المؤسسة، الإستراتيجيات المطبقة، المركز المالي للمؤسسة.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن الشركة

من أجل تدعيم الجانب النظري للموضوع و محاولة توضيحه أكثر، سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى تعريف بشركة سوف للدقيق و تعرف على الهيكل التنظيمي للشركة، و ذلك استناداً إلى المعلومات والبيانات المقدمة من طرف الشركة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالشركة و موقعها

الفرع الأول: التعريف بشركة سوف للدقيق¹

هي شركة ذات المسؤولية المحدودة تابعة للخواص جاءت تسميتها نسبة لتسمية المنطقة (سوف) التي تقع فيها، و قد تم تأسيسها في 1999/12/21م بمساهمة ثلاثة شركاء، و تقع الشركة في الناحية الغربية من وادي سوف حيث يحدها من الشرق مؤسسة صناعة الشكولاتة سابقاً و تحدها غرباً حظائر و مباني للخواص أما شمالاً فيحدها الطريق الوطني رقم 03 و الطريق الوطني رقم 16 و يحدها جنوباً مباني سكنية، و حيث تقدر مساحتها ب 9000 م مقسمة منها 600 م للممارسة العملية الإنتاجية و 480 م مخصصة لمخازن المواد منها 20م للإدارة، تتكون المؤسسة من 35 عاملاً منهم 25 مؤمنين و 10 مؤقتين.

و يمثل نشاط المؤسسة في عمليتي الإنتاج و البيع لكل من المواد (الفرينة، السميد، النخالة، المسلات)، حيث تشتري المؤسسة احتياجاتها من المواد الأولية و المتمثلة في القمح بنوعية اللين و

الصلب من تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بأوماش ببسكرة ، حيث تستخدم من القمح الصلب 68% في إنتاج السميد و 10% في إنتاج المسلات و 18% في إنتاج النخالة الصفراء و 04% فضلات

أما المبيعات فهي تباع كل منتج في مواصفات و أوزان مختلفة، فالسميد يتفرع عن سميد ممتاز و آخر عادي و ثالث رطب حيث تتم تعبئة هذه المنتجات في أكياس مختلفة الأوزان و ذلك تبعاً لطبيعة الطلب من الزبون، في حين تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها عبر قنوات توزيع مختلفة

* مؤسسة سرولكس لإنتاج العجائن

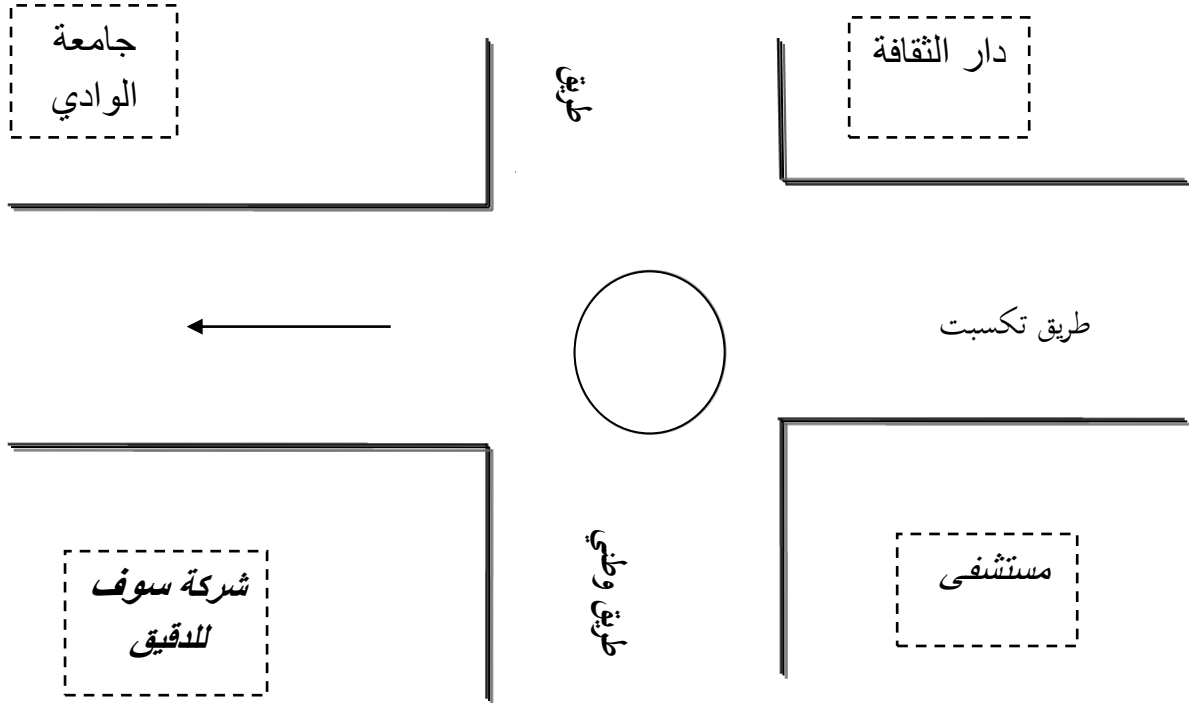
* مؤسسة كيبا لإنتاج العجائن

¹ مقابلة شخصية مع مدير الشركة

* تجدر الإشارة أن في إطار توسيع نشاط المؤسسة أنه يتم إنجاز ورشة لصناعة العجائن و الكسكس قيد الإنجاز.

الفرع الثاني: موقع شركة سوف للدقيق

الشكل رقم (1-2): مخطط يوضح موقع المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة

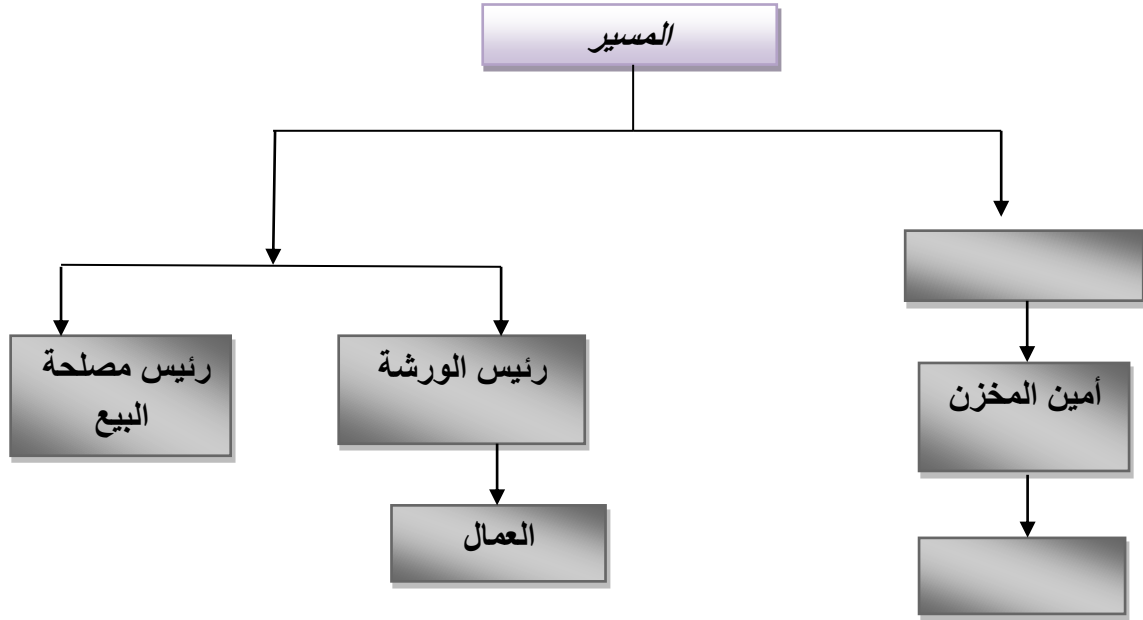
تتشكل هيكل المؤسسة كالتالي: ¹

- (1) المدير: و هو صاحب المؤسسة والمشرف عليها.
- (2) المحاسب: و يهتم بالأمور المالية كسعر المبيعات و الأرباح وغيرها.
- (3) رئيس مصلحة البيع: تنحصر مهمته في التعامل مع الزبائن.
- (4) رئيس الورشة: يعمل على تنظيم عملية الإنتاج داخل الورشة.

¹ معلومات مقدمة من طرف إدارة المؤسسة

5) العمال: يقومون بعملية الإنتاج داخل المؤسسة و ينقسمون إلى فوجين، الأول يعمل في ورشة إنتاج السميد و الثاني في ورشة إنتاج العلاف.

الشكل رقم (2-2): مخطط يوضح الهيكل التنظيمي للشركة.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على وثائق مقدمة من الشركة

المطلب الثالث: هياكل الشركة و مراحل إنتاجها

الفرع الأول: هياكل وتركيبات الشركة¹

تحتوي المؤسسة على عدة تركيبات و هياكل و التي تم إنجازها من طرف مؤسسات أجنبية، فالتركيب الخاص لإنتاج السميد أنجز من طرف المؤسسة الإيطالية (loporchpo) أما التركيب الخاص بإنتاج الفرينة فلقد أنجز من طرف مؤسسة تركية (irmak) و للمؤسسة هياكل و تركيبات عديدة منها:

- 1) مطحنة لطحن القمح الصلب بسعة 600 قنطار.
- 2) مطحة لطحن القمح اللين بسعة 1200 قنطار.
- 3) مطحنة لطحن القمح الصلب و اللين بسعة 500 قنطار.

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- (4) خزان رئيسي 10000 قنطار ويضم أربعة أجزاء.
- (5) خزان للقمح الصلب ذو سعة 5000 قنطار.
- (6) خزان للقمح اللين ذو سعة 5000 قنطار.
- (7) مخزن (مستودع) ذو سعة ألف قنطار من المنحنيين.
- (8) ورشتان لإنتاج السميد و الفرنية و أخرى لإنتاج العجائن قيد التركيب.
- (9) مبنى الثاني: ان للمياه
- (10) الجسر الوزن
- (11) شاشة مراقبة

الفرع الثاني: توضيح مراحل الإنتاج

تتكون الإنتاج من عدة مراحل وهي:¹

1. مرحلة التنظيف: وتتضمن هذه المرحلة مايلي:

- **وزن القمح لأولي:** صول المواد الأولية للمؤسسة يتم نقلها بوسائلها الخاصة و وزنها بالجسر الوزن ثم تفرغها و وزن الشاحنة فارغة لمعرفة وزن الصافي لكمية المواد الواردة.
- **التنظيف الأولي:** يتم فيه نقل المواد الأولية من المطمور الأرضي للخزان الرئيسي مروراً بآلات التنظيف حسب نوعية القمح.
- **التنظيف الثاني:** يتم فيه تنقية القمح و فرز بآلات متخصصة، كالألة التي تقوم بفرز نوع معين من الفضلات المتضمنة للقمح.

2. مرحلة الطحن:: ويتم في هذه المرحلة تبليل القمح بعد عملية التنظيف الثانية، حيث يكون القمح

مصفى ومنقى فيوضع في خزان خاص، إذ تقاس درجة الرطوبة لمعرفة كمية الماء الواجب إضافته للقمح (لكل نوعية قمح درجة رطوبة خاصة).

3. مرحلة الطحن: وتظم المراحل التالية:

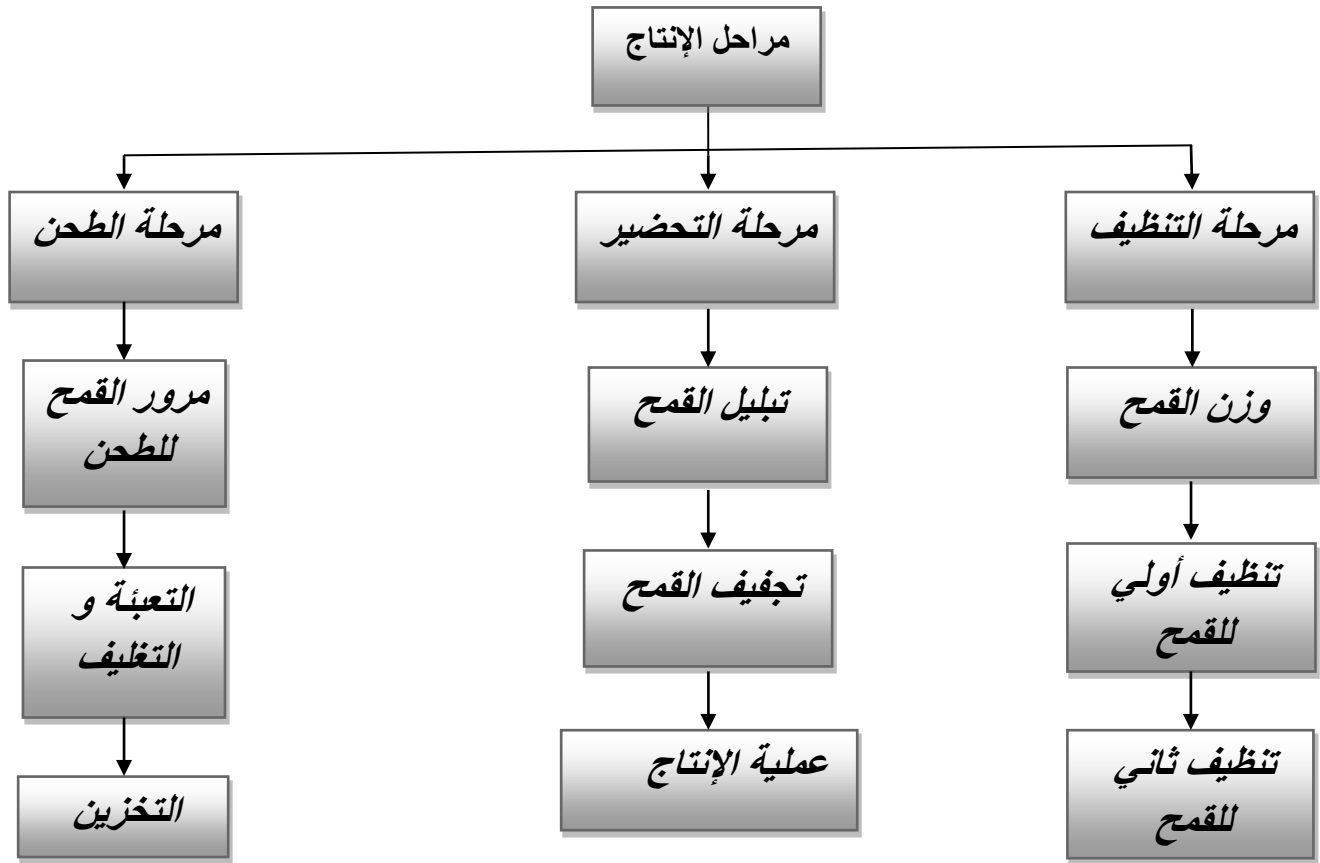
¹ وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة

* **مرحلة مرور القمح للطحن:** و تتمثل هذه المرحلة في نقل القمح المهيأ للطحن عبر الآلات المخصصة لطحن.

* **مرحلة التعبئة و التغليف:** و يقصد بها تعبئة المنتجات التامة الصنع (السميد، الفرينة، السمالات، النخالة) في أكياس خاصة في أوزان مختلفة.

* **مرحلة التخزين:** بعد التعبئة في أكياس ترسل هذه الأكياس للمخزن في انتظار بيعها

الشكل رقم (3-2): مخطط يوضح مراحل الإنتاج.



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة. المصدر

المطلب الرابع: عرضة مقابلة مع مسؤول مؤسسة سوف للدقيق

عند قيمنا بزيارة المؤسسة قمنا بإجراء عدة مقابلات مع المسؤول السيد عبد الوهاب نصرات، بحيث توصلنا إلى إجابات حول أسئلة قمنا بطرحها عليهم وسيتم ذكرها كآلي: ¹

1. ما هو أكثر شي يهم المؤسسة؟

تهتم المؤسسة بجميع نواحي المتعلقة بالمنتوج لكن أكثر شي يهمها هو إرضاء الزبون و هذا من خلال إجراء مقابلات مع الزبائن و الاستماع لهم ومعرفة احتياجاتهم و المتطلبات التي يرغبون أن تكون في المنتج، وتقوم المؤسسة بعد ذلك بترتيب و دراسة المطالب حسب الأفضلية و مدى قدرتها على تحقيقها، ومن ثم تقوم بتلبية هذه المطالب.

2. ما تأثير المنافسين على المؤسسة ؟

يعتبر المنافسين للمؤسسة في الأسواق المحلية الدافع من أجل تحسين المردودية و تقديم منتجاتها لعملائها وفق المعايير المحددة، وذلك عبر تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة حيث أن إدارة الجودة الشاملة تقوم بتحسين أداء المؤسسة و تحسين ميزتها التنافسية.

3. ما هي نقاط القوة لمؤسسة سوف للدقيق ؟

تتمثل نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة في موظفيها و إدارتها التي تقوم بعملية التنظيم والتخطيط و الرقابة و من ثم التوجيه إلى أحسن السبل و من أجل وضع المؤسسة في مكانتها في السوق وإستمرارها مهما كانت شدة المنافسة.

4. كيف يتم تحديد منتجات المؤسسة ؟

تحدد مميزات المنتج بناء على أساسية و هي:

أ- القانون الجزائري

ب- قانون السلامة الغذائية

ت- خصائص داخلية للمؤسسة

¹ الملحق رقم (1)

5. فيما تتمثل شهادات الإيزو التي تملكها المؤسسة ؟

لا تمتلك المؤسسة شهادة للجودة، ولكن تطمح لذلك عن طريق تطبيق مبادئ و متطلبات إدارة الجودة الشاملة و تطبيق المعايير و المواصفات العالمية أمل تحقيق شهادة الجودة مستقبلاً

6. كيف يتم قياس الجودة في المؤسسة ؟

يتم قياس الجودة داخل المؤسسة بناء على رضا العملاء على منتوجاتها و خدماتها المقدمة من موظفيها و كذلك عن طريق طغيان منتجات المؤسسة على جل الأسواق المحلية، و كذلك السلامة الغذائية المتوفرة في منتجات المؤسسة.

7. كيف يتم قياس أداء المؤسسة ؟

يتم قياس أداء المؤسسة عن طريق المراجعة اليومية و المراقبة المستمرة في جميع جوانب التسيير، المحاسبة، الإنتاج. ..، وكذلك يتم قياس الأداء بناء على مردودية المالية للمؤسسة التي تكون من خلال المجهودات على مدار السنة المالية.

8. هل تتضمن المنتجات شروط الصحة و النظافة ؟

تتوفر في المنتجات شروط الصحة و النظافة وذلك من أجل الحفاظ على سلامة الغذائية و أكثر شي يهتمها صحة الزبون و المحافظة على ولاءه.

المبحث الثاني: تشخيص وضعية مؤسسة قبل انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة

سنتناول في هذا المبحث تشخيص لنشاط المؤسسة و وضعيتها المالية قبل إنتاجها لنظام إدارة الجودة الشاملة و هذا خلال الفترة (2010-2012).

المطلب الأول: المنهج التسيري المتبع من طرف المؤسسة قبل انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

في بداية الأمر كانت المؤسسة تمارس نشاطها بصفة عادية مثلها مثل المؤسسات المبتدئة، حيث أن في هذه الفترة المنهج المتبع في المؤسسة سوف للدقيق كان عبارة عن تعليمات من طرف المسؤول الأول للمؤسسة و المتمثل في المدير أو الإدارة العليا، بحيث لم تكن لها رؤية مستقبلية حول ما سيؤول إليه وضع المؤسسة.

وعليه كانت المؤسسة سوف للدقيق تقوم بشراء المادة الأولية و من ثم القيام بعمليات الإنتاج و في الأخير تقوم ببيع المنتجات لتجار الجملة، ومع مرور الوقت أصبحت زيادة الطلب على المنتجات التي تنتجها باعتبارها مادة أساسية في الجزائر (السميد) و بكونها في منطقة يمتن أهلها تربية المواشي (الأعلاف)، و هذا ما أدى إلى المؤسسة أن تجد أسلوب مغاير لتحقيق أرباح أكثر و الابتعاد على فخ المديونية نتيجة التكاليف الباهظة التي تحملها لشراء معدات جديدة من أجل عملية التطوير، بحيث قامت بشراء معدات للإنتاج من تركيا و إيطاليا مما استدعى جلب إطارات مختصة في هذا المجال باعتبار أن الإطارات الجزائرية غير مؤهلة لذلك، و هذا ما زاد من حدة التكاليف التي أنفقتها.

مصلحة مختصة في عمليات التسويق مما يعني عدم وجود أشخاص مختصين في هذا المجال، بالإضافة إلى ذلك نقص الوعي لدى العمال نتيجة تدني مستوى التعليمي و غياب الثقافة المؤسسية بسبب ضعف الرقابة التي تساهم في التجديد و التطوير وعدم الاهتمام بتجهيز الفرد و تقديم له أفكار جديدة، وهذا ما أدى بالمؤسسة سوف للدقيق إلى البحث عن أسلوب أو نظام يسمح لها بتحسين و تطوير أدائها و جودة منتجاتها

المطلب الثاني: وضعية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة قبل انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

يتم العمل داخل المؤسسة باستمرار دون انقطاع على مدى أيام الأسبوع، حيث أن هناك فريقين داخل المؤسسة سوف للدقيق، فريق يعمل في ورشة إنتاج السميد و فريق يعمل في ورشة إنتاج العلاف، بالإضافة إلى ذلك فريق الصيانة و المسئولون في الإدارة، يقامون العمل على مدة 8 ساعات في اليوم ابتداء من ساعة الثامنة صباحاً إلى الساعة الرابعة مساءً.

و هنا كانت وضعية الموارد البشرية في هذه الفترة منظمة بشكل جيد من حيث طريقة العمل، كان هناك نقص في التطوير العنصر البشري و انعدام الرقابة على مستوى العاملين و نقص المعرفة حيث ينتج عنها وقوع الأخطاء.

شهدت هذه الفترة تطور لعدد العمال في المؤسسة سوف للدقيق و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(1-2): يوضح تطور عدد العمال المؤسسة خلال الفترة(2010-2012).

سنوات	2010	2011	2012
عدد العمال	25	30	35

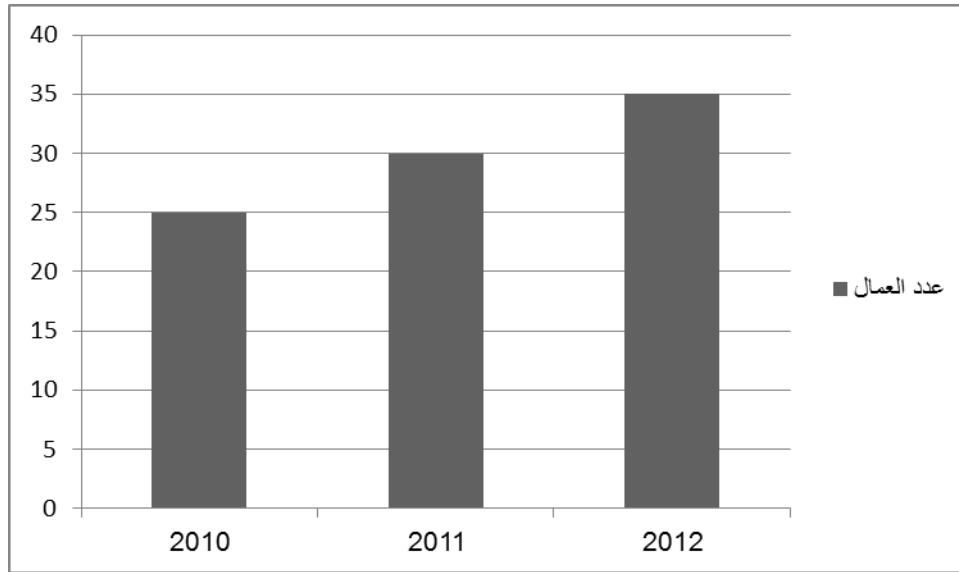
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه سيتم تمثيل تطور عدد عمال المؤسسة سوف للدقيق خلال نفس الفترة بيانيا كما يلي:

يلي:

الشكل رقم (4-2): تمثيل بياني يوضح تطور عدد عمال مؤسسة سوف للدقيق خلال الفترة

2010\ 2012



من خلال التمثيل البياني السابق أن المؤسسة قامت بتوظيف 25 عاملاً فقط ما بين سنتين 2010 و 2011 وهذا راجع إلى أنها لم تعمل على فتح مناصب لشغل أو توسيع لها، لكن مع حلول سنة 2012 فإنه زاد عدد العمال المؤسسة ب 35 عامل و هذا راجع لعمليات التوسيع التي قامت بها المؤسسة في هذه السنة.

المطلب الثالث: الوضعية المالية للمؤسسة قبل انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة

تلتزم المؤسسة كل سنة بإعداد ميزانيات مالية تحتوي على نتيجة مالية من خلالها يمكن توضيح وضعيتها المالية الصافية.

وفما يلي يتضح لنا الوضعية المالية لمؤسسة سوف للدقيق خلال الفترة (2010-2012)

الجدول رقم (2-2): يوضح التغيرات في رقم الأعمال و النتيجة الصافية خلال الفترة (2010-
(2012

البيان	2010	2011	2012
رقم الأعمال	534134225	984749513	468427750
نسبة التغير في رقم الأعمال*	%50.02	%84.36	%-52.43
النتيجة الصافية	38097900	60316345	50187288
نسبة التغير في النتيجة الصافية	%19.89	%58.31	%-16.79

المصدر: من إعداد الطلبة الباحثين اعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة

يعتبر رقم الأعمال المصدر الرئيسي للتغذية الضرورية للاستمرار نشاطات المؤسسة، حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة حققت نسبة تغيير في رقم أعمالها تقدر ب %50.02 في سنة 2010، مما يعني أنها حققت نمواً جيداً و هذا راجع لتحقيقها إيرادات نتيجة لإدخال آلات جديدة ساهمت في تحسين نوعية السميد وهو ما أدى إلى زيادة الطلب عليه مما حقق مداخيل كبيرة، إضافة إلى أن فرع الأعلاف قام بمضاعفة إنتاجه لتلقي إقبال كبير عليه، ومع حلول سنة 2011 تغيرت نسبة التغير في رقم الأعمال بالزيادة %84.36 و هذه زيادة كبيرة جداً مقارنة بالسنة الماضية و هذا راجع لزيادة الطلب على منتجات المؤسسة و التحسن ملحوظ في المنتجات، أما في سنة 2012 تغيرت نسبة رقم الأعمال بتغيير جذري إلى النقصان أصبحت تقدر ب %52.49 و هذا راجع لعدم قدرة المؤسسة على التحكم في الأداء التنافسي، حيث ظهرت كثير من المؤسسات المنافسة في السوق و هذا ما جعل رقم أعمال المؤسسة ينقص بكثير.

* نسبة التغير في رقم الأعمال = رقم الأعمال - رقم الأعمال_{1-n} / رقم الأعمال_{1-n}

أما في ما يخص النتيجة الصافية فنلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة حققت نتيجة تقدر ب 19.89% سنة 2010 نتيجة موجبة و جيدة و في سنة 2011 حققت المؤسسة نتيجة مالية بنسبة 58.31% و هذا راجع لتحقيقها مداخيل حيدة لتغطية تكاليف نشاطاتها المتمثلة في عمليات التوسيع و شراء آلات الإنتاجية، و في سنة 2012 حققت نسبة سالبة تقدر ب 16.79%- نسبة ضئيلة جداً لا تستطيع المؤسسة من خلالها أن تغطي تكاليف نشاطها.

و بناءً على ما سبق يتبين لنا أن المؤسسة في وضعية متذبذبة نظراً لعدم تحديد المسار الأنسب لها و الذي يتمشى مع ظروف السوق، وعدم امتلاكها لدليل إرشادي يبرز جودة منتجاتها.

وهذا ما استلزم على المؤسسة ضرورة انتهاج أسلوب جديد تستطيع من خلاله مواجهة ظروف السوق و التوجه نحو العالم الخارجي و تمثل هذا الأسلوب في إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل مؤسسة سوف للدقيق

حدثت عدة تغيرات على مستوى المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة (2013-2022) و هو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا من أجل تحسين أداء المؤسسة و احتلال الصدارة بين المؤسسات المنافسة أي التميز في السوق و غزوه، و بالتالي الانتقال من وضع أفضل إلى وضع أفضل منه و ممتاز، و هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: دراسة و تحليل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وأهم الخيارات الاستراتيجية المطبقة

إن مؤسسة سوف للدقيق شرعت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ابتداءً من سنة 2013 على العموم أو بعد، بتطبيق جملة من المبادئ و الاستراتيجيات، حيث سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى ذلك بقليل من التفصيل.

أولاً: دراسة نظام الجودة الشاملة في المؤسسة.

إن الجودة تتمثل مجموعة من الخصائص و الميزات و المؤسسة تهتم بها، حيث أن شعارها هو ثقافة الجودة و بتالي التحسين المستمر، إذ نجد أن مؤسسة سوف للدقيق بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على العموم منذ سنة 2013 أو بعد حيث أنها لا توجد مصلحة مختصة للإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة بل الإدارة العليا هي التي تراقب و تعمل على تحسين الجودة الشاملة في المؤسسة، كما أن المؤسسة تقوم بمراقبة جودة المواد الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية إلى غاية خروج هذه المنتجات في الشكل النهائي القابل للاستهلاك، حيث يسهر عمال المخبر المتواجد في المؤسسة على الحصول على منتج مطابق للمواصفات و متطلبات الزبون و القيام بمراقبة نوعية المواد الأولية قبل وأثناء مراحل العملية الإنتاجية حتى النهاية، حيث تتم مراقبة المادة الأولية عن طريق إجراء التحاليل الفيزيوكيميائية.

إذ نظام الجودة الشاملة في مؤسسة سوف للدقيق يطبق على جميع مستويات المؤسسة و الأنشطة و المنتجات، و يعتبر كمرجعية للإجراءات المعول بها داخل المؤسسة من أجل السير الفعال للجودة و ضمان منتجات تتماشى مع المتطلبات و من أجل الحفاظ على سيورة التحسين المستمر و تحسين أداء المؤسسة ومنه تحقيق الميزة التنافسية.

من خلال المقابلة التي أجريت مع إدارة المؤسسة سوف للدقيق ذكر لنا أهم المتطلبات التي يحتوي عليها نظام إدارة الجودة الشاملة فيما كما يلي: ¹

1. محتويات النظام هي:

أ- العمليات المعروفة و الإعلان الرسمي للإدارة.

ب- دفتر المعايير و الهيكل التنظيمي.

ت- الدليل الإرشادي و دفتر الإجراءات المتعلقة بالجودة.

2. وثائق النظام في سوف للدقيق:

أ- التعبير الكتابي لسياسة الجودة و الأهداف المرجوة و المحددة مسبقاً

ب- بطاقة تعريف العمليات و الإجراءات المخصصة لتطبيق الجودة

3. تم تحرير دليل إرشادي من طرف الإدارة العليا للمؤسسة تتم دراسته و مراجعته من قبل الإدارة و من

بعد ذلك المصادقة عليه حيث أنه المتحكم في تسيير مسؤولية الجودة و يضمن كذلك متابعة و التطوير و

هذه الأخيرة تأخذ بعين الاعتبار التدقيق الداخلي و القرارات المأخوذة في مراجعة الإدارة.

4. خطاب التزام إدارة المؤسسة و الذي جاء على ما يلي و المتفق عليه مع المدير العام:

✓ النشأة و تاريخ التأسيس و الهدف الأساسي هو رضا الزبون.

✓ الأساس الذي يقوم عليه تطور المؤسسة هو الاحترام و التعاون مع الزبائن يضمن للمؤسسة البقاء

ضمن حيز التنافس.

✓ ضمان منتج غذائي آمن على صحة الزبائن

✓ الحفاظ على الثقة على المدى الطويل في قيادة الشراكة التي تؤدي إلى التحسن الاقتصادي و

الأمن.

✓ السيطرة على المخاطر و التحسين المستمر و المستمر، والحفاظ على الخبرة و اكتساب الخبرة

أحسن من أجل تطوير نظام إدارة المخاطر و الاستفادة من فوائد الوقاية.

✓ نهجنا هو الجزء من عملية التحسين المستمر للأداء في خدمة سلامة الأغذية بما يحقق الرضا

المتزايد للزبون.

¹ معلومات مقدمة من خلال المقابلة مع إدارة المؤسسة.

- ✓ القياس المستمر للأداء من حيث الإدارة، الإنتاجية، المخزونات، الدراسات الفنية التي تتطلب إشراك جميع الأعضاء القائمة في الشركة للقيام بذلك، ففرق مؤسسة سوف للدقيق مهمة و مصرة لجعل نظام إدارة الجودة الشاملة على درجة عالية من التنفيذ و التنسيق و المراجعة باستمرار للسماح بالتطور المستمر نحو مستوى أعلى من الأداء والإتقان.
- ✓ المراقبة باستمرار على تحسين الجودة.
- ✓ إدارة الجودة الشاملة مسئولية الجميع داخل المؤسسة.
5. إن مؤسسة سوف للدقيق تركز على الزبون وسعي من أجل رضا الزبون حيث تضمن التصرف المستمر و الاحترام الدائم لمتطلباته وفي هذا الإطار تقوم المؤسسة بتواصل مع زبائنها من خلال إقامة معرض للإشهار و الإعلان عن المنتج داخل المؤسسة وبالتالي تطبيق ما جاء في الخطاب السابق الذكر.
6. التخطيط لهذا النظام من خلال تخطيط للتدقيقات الداخلية و مراجعات الإدارة و عمليات التحسين خاصة فيما يتعلق برضا الزبون و بلوغ الأهداف و متابعتها و هذا يكون من خلال المؤشرات الموضوعية و تحليلها شهرياً و عرضها في اجتماعات الإدارة.
7. المراجعة من طرف الإدارة كما يلي:
- أ- مراجعة التدقيق اليومي و الذي يعده مسؤول داخل ورشة الإنتاج
- ب- تنظيم اجتماع من طرف الإدارة وبحضور العاملين و مختلف مسؤولي الأقسام و العمليات من أجل مراجعة الحوصلة العامة لفحص فعالية الجودة و إعادة تحديد القرارات و ذلك تماشياً مع الانحرافات الموجودة و التي تم التحقق منها مقارنة مع الأهداف المحققة.
8. تحديد و توفير جميع الموارد اللازمة لتحقيق الجودة حيث خصصت سوف للدقيق موارد مالية وبشرية و مادية معتبرة و معدات ضرورية ذات تكنولوجيا عالية، و عمال ذوي كفاءات و خيارات لضمان السير حسن للمنتجات.
9. تحقيق المنتج و تقديمه بما يتماشى مع متطلبات الزبون و التحكم فيه فمنتجات سوف للدقيق يتم التخطيط لها و التحكم في مراحل العملية الإنتاجية منذ البداية حتى النهاية.
10. التحسين، القياس، التحليل كما يلي:
- أ- المراقبة و القياس
- ب- توضيح الطريقة التي تمكن المؤسسة من التحسين المستمر للجودة

- ت- مراقبة المنتجات بصفة مستمرة و احترام متطلبات القانونية.
- ث- تحديد الانحرافات و التحكم فيها و تصحيحها و تفادي كل الأخطاء المكشوفة و البحث عن مقاييس خاصة بها.
- ج- التحسين المستمر من خلال:
- * الفرص التحسينية لجودة المنتجات بالمؤسسة من خلال إتاحة الفرص كاجتماع الإدارة، تدقيقات الجودة الداخلية. ..
- * بحث اقتراحات بهدف تحسين الجودة المقدمة للزبائن
- * تحليل الاقتراحات يساهم بشكل فعلي في تحسين أداء المؤسسة.
- فقد أصبحت الجودة في مؤسسة سوف للدقيق من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين أدائها فالسميد يعتبر المادة الأولية في المؤسسة إضافة إلى الأعلاف و كلاهما سلع غذائية و بالتالي فهي ذات انعكاس مباشر على صحة المستهلك، و بالتالي السماح للمستهلك أي كان سواء داخل أو خارج الوطن باستهلاك المنتجات بكل راحة وطمأنينة دون التعرض لأي خطورة، و أهم المبادئ التي طبقتها المؤسسة في ظل هذه السياسة ما يلي:
- 1) أداء المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد و تطوير القدرة المؤسسة على العمل و رفع مستوى وسائل الإنتاج وزيادة التكنولوجيا، أيضا تطوير علاقات المنفعة المتبادلة مع المتعاملين مع المؤسسة و زيادة الحصة السوقية.
- 2) ضمان التحسين المستمر و التطوير دائما
- 3) رضا الزبون و توفير منتجات آمنة بالشكل المرغوب
- 4) المداومة على تحسين الوقاية من المخاطر
- 5) تنمية و تطوير الموارد البشرية.

ثانياً: الخيارات الإستراتيجية المطبقة من قبل مؤسسة سوف للدقيق

لقد طبقت مؤسسة سوف للدقيق مجموعة من الاستراتيجيات نوجزها فيما يلي: ¹

1. إستراتيجية التنويع: أي إدخال التحسينات على منتجاتها الحالية و بالتالي التوسيع في المنتج ومنه إدخال جديدة كخطوط العجائن الخاصة.

¹ من إعداد الطلبة الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

2. إستراتيجية ابتكار التحسين: إذ أن المؤسسة في البداية كانت تنتج فقط سميد و مشتقاته بوزن 25 كلغ في أكياس و بعدها أصبحت تنتج سميد ممتاز بوزن 10 كلغ.
3. إستراتيجية العلامة الموحدة: المتمثلة في اسم العائلة (سوف للدقيق) الذي تم منحه لجميع منتجاتها باختلاف أصنافها و تهدف هذه الإستراتيجية إلى القيمة التي تعكسها علامة سوف للدقيق موجودة و مضمونة لكل مستهلكها، فهي تعد رأس مال معنوي مكن المؤسسة من اختراق سوق المحلية و التوسع.
4. إستراتيجية التوزيع: حيث تهدف مؤسسة سوف للدقيق إلى تطوير شبكة التوزيع التي تستعملها في توزيع منتجاتها، فنجدها بعد الانتهاء من النضج يتم نقل المنتجات مباشرة إلى المخازن على مستوى المؤسسة أين يقوم الوسطاء بتولي هذه العملية.
5. إستراتيجية التنافس و تميز: حيث تعمل المؤسسة جاهدة للتميز في السوق و ذلك من خلال طرحها لمنتجات ذات جودة و مختلفة و متميزة عن الباقي لدى المنافسين الموجودين في السوق من حيث الجودة. و يمكننا إيجاز مصادر التميز لدى مؤسسة سوف للدقيق فيما يلي:
 - ✓ أحدث تكنولوجيا.
 - ✓ الموارد المالية اللازمة،
 - ✓ توفر الكفاءات التي تحتاجها صناعة السميد و الأعلاف.
 - ✓ جودة المواد الأولية.
 - ✓ المراقبة المستمرة
 - ✓ التحسين المستمر

المطلب الثاني: أهم التغيرات الحاصلة على مستوى سوف للدقيق بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أن مؤسسة سوف للدقيق إثر تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة حدثت تغيرات مختلفة على مستواها خاصة الموارد البشرية و التكنولوجيا المستخدمة و هذا ما اتضح لنا أثناء المقابلة التي تمت مع إدارة المؤسسة، وكانت أهم المتغيرات الحاصلة كما يلي:

أولاً: على مستوى الموارد البشرية.

إن كفاءة العامل في مؤسسة سوف للدقيق تعكس و تحدد مكانة المؤسسة، و التالي من الضروري ضمان عمال مؤهلين ذوي كفاءات نظرية و عملية من أجل تحسين الأداء و مزاحمة المنافسة، و المؤسسة ابتداءً من تطبيق إدارة الجودة الشاملة اهتمت بالتكوين و التدريب و اعتبرت استثمار معنوي من أجل التحسين، حيث قامت

بتدريب مجموعة من الموظفين داخل المؤسسة تدريباً داخلياً قصير المدى، و جلب موظفين ذو خبرة في مختلف التخصصات ذات الصلة بنشاط المؤسسة خاصة في مجال المحاسبة و الإعلام الآلي، كما ذكر لنا في المقابلة أن المؤسسة سهرت على تدريب عمالها، وقد تتم عملية التدريب من خلال:

1. تقديم دورات تدريبية على استخدام الآلات الجديدة لإنتاج المنتجات و ذلك من خلال:

أ- إرسال فريق من العمال إلى المصانع المصدرة للآلات الجديدة لتدريبهم على كيفية ضبط المقاييس المتعلقة بجودة المنتج.

ب- الاستفادة من مختلف النتائج و يوميات المؤتمرات و الملتقيات الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية.

2. تقديم دورات تدريبية لامتلاك المهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة من طرف مهندسين و خبراء في الإعلام الآلي.

3. تقديم دورات تدريبية من قبل المسؤول في نفس مكان العمل لتصحيح الأخطاء و السماح للعامل بالتعلم خلال أدائه الفعلي للعمل و هذا يحدث كل سنة.

الجدول رقم (3-2): يوضح تطور عدد عمال مؤسسة سوف للدقيق بعد تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

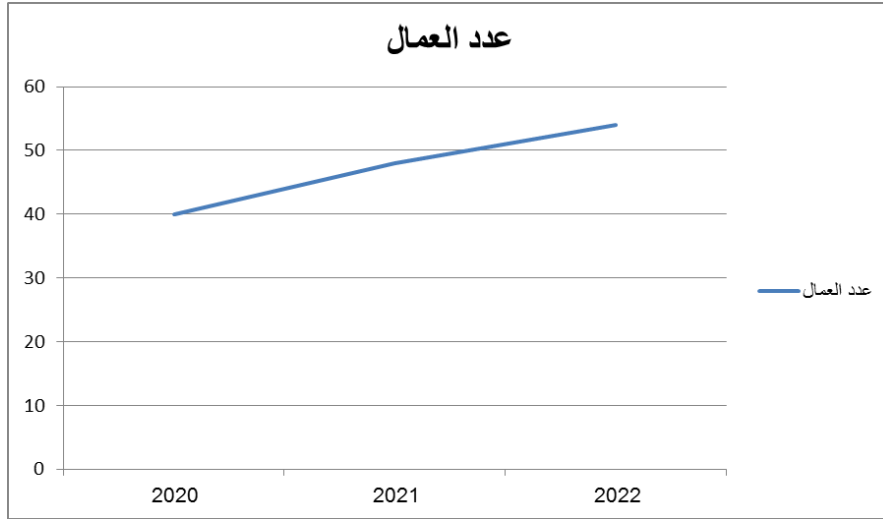
السنوات	2020	2021	2022
عدد العمال	40	48	54

المصدر: من إعداد الطلبة الباحثين بالاعتماد على معلومات متحصل عليها من طرف المؤسسة.

نلاحظ أن عدد عمال المؤسسة كل سنة في تزايد مستمر، فالمؤسسة كل عام تزيد من عدد الموظفين و هذا يعود إلى عملية التوسيع و التهيئة على مستوى المؤسسة، حيث عملت على تحديد مخازن لسميد و زيادة فرع العجائن و ذلك بزيادة جلب عتاد و آلات جديدة وحديثة تضم أنواع أخرى من العجائن و هذا ما استدعى زيادة عدد العمال للإشراف على العمل في الفرع الجديد و تركيب الآلات الجديدة، كما وظفت ذوي الكفاءات و مهارات و هذا نتيجة لتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، فالتهيئة و التوسيع و منه زيادة عدد العمال كل لهذا لتحسين من أدائها.

و المنحى البياني التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (5-2): يوضح تزايد عدد العمال في مؤسسة سوف للدقيق.



ثانياً: على مستوى التكنولوجيا:

كما صرح لنا أيضاً بأن المؤسسة قد استخدمت تكنولوجيا من أجل جودة المنتج حيث:

1. توفير خدمة الانترنت للسماح بالربط بين المؤسسة وعملائها الأساسيين و غيرهم من الأطراف الخارجية و بالتالي التعامل الفوري و الآني.
2. توظيف آلات جديدة و معاصرة تتماشى مع الوقت المعاصر لتحقيق أعلى نسبة من الجودة
3. توفير أجهزة الحاسوب لكل موظف إداري يشمل وحدات الإدخال و وحدات الإخراج، ولا يحق لأي موظف آخر استخدام الحاسوب وهذا من أجل ضمان الالتزام في العمل.

المطلب الثالث: المركز المالي لمؤسسة سوف للدقيق بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

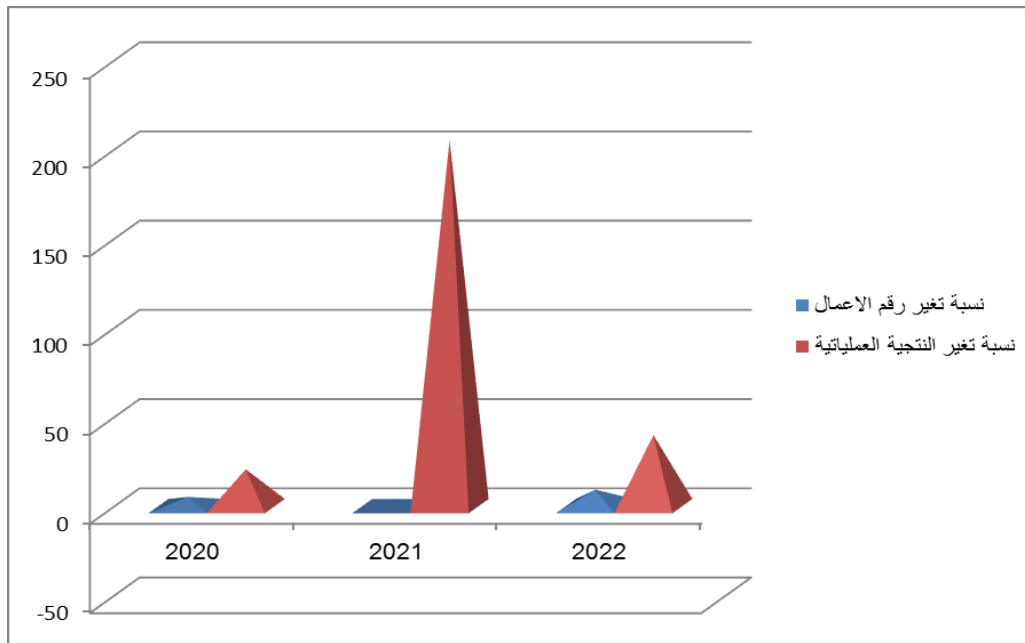
بعد تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين أدائها، وارتفاع مكانتها في السوق و مزاحمة المنافسة، سنحاول في هذا المطلب معرفة إذا كانت هذه المؤسسة فعلاً قد نجحت في ذلك، من خلال رقم الأعمال و النتيجة التشغيلية، و سيتم تناولها على النحو الآتي:

الجدول رقم (4-2): يوضح نسبة التغير في رقم الأعمال و النتيجة العملياتية للمؤسسة.

البيان	2020	2021	2022
رقم الأعمال	652249950	649692685	709961921
نسبة التغير في رقم الأعمال	%5.14	%-0.4	%9.27
النتيجة العملياتية	6614009	20531568	28707560
نسبة التغير في النتيجة العملياتية	%20.66	%205.30	%39.82

المصدر: من إعداد الطلبة الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

الشكل رقم (6-2): يوضح نسبة التغير في رقم الأعمال و النتيجة العملياتية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق.

1. رقم الأعمال:

نلاحظ أن رقم أعمال مؤسسة سوف في ارتفاع معتبر، و هذا راجع إلى تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة، حيث بلغت نسبة التغير في رقم الأعمال خلال سنة 2020 ب 5.14% و هذا يعني أن المؤسسة قد نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و هذه زيادة جيدة، أما في السنة المقابلة شهدت تنزل في نسبة تغير رقم الأعمال قدرت ب -0.4% و هذا نتيجة ركود الاقتصاد هذه سنة بسبب جائحة كورونا و شهدت المؤسسة

نقص في المواد الأولية، و لكان في السنة التي بعدها شهدت الزيادة في نسبة رقم الأعمال نسبة تقدر ب 9.27% و هذا نمو ينتج على أساس كثرة الطلبات على مادة السميد وكذلك تطوير المؤسسة لفرع العجائن، و أيضا إلى كفاءة الآلات المستعملة في عملية الإنتاج، ومنه تحسين الأداء و الجودة المطلوبة.

فتحقيق مستويات عالية من رقم الأعمال يعطي المؤسسة أفضلية في إمكانية تمويل احتياجاتها المالية ذاتيا وهذا يتوقف على حجم المصاريف و مدى قدرة المؤسسة على تحمل في التكاليف.

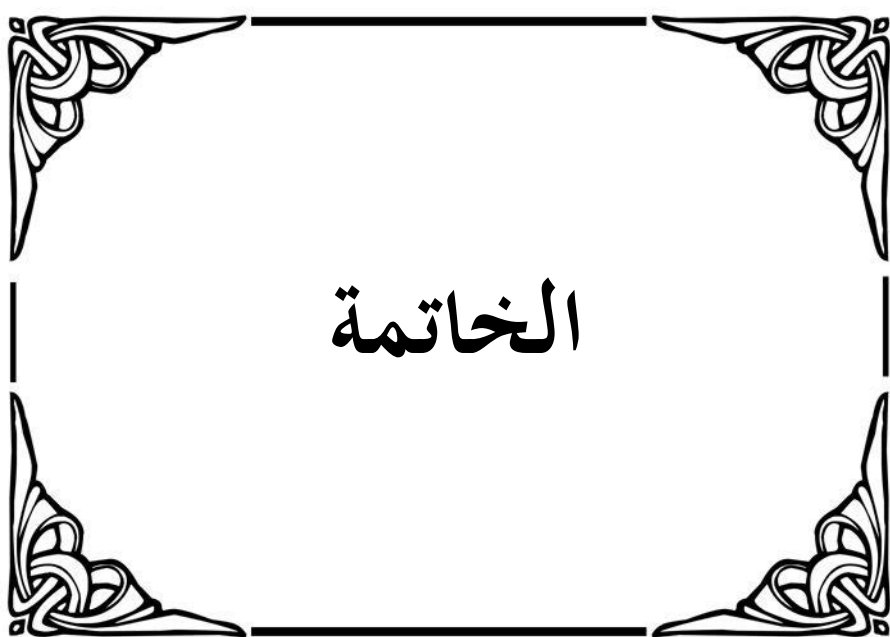
2. النتيجة العملية:

حققت المؤسسة نتيجة إيجابية سنة 2020 قدرت ب 20.66% مقارنة بالسنة السابقة، نتيجة ارتفاع إجمالي فائض الاستغلال و انخفاض مخصصات الاهتلاك و المؤونات و خسائر القيمة، لتزيد بنسبة كبيرة جداً في سنة 2021 بنسبة تقدر ب 205.30% و هذا الارتفاع راجع إلى الزيادة في فائض الاستغلال، و انخفاض بنسبة قليلة سنة 2022 بنسبة تقدر ب 39.82% و كل هذه النسب جيدة للمؤسسة.

وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة قد حسنت في أدائها ووضعتها من سنة لأخرى، و هذا يعود إلى التطبيق السليم و الكفاء لإدارة الجودة الشاملة، ومن هنا يمكن القول بأن المؤسسة قد نجحت في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة و هذه الأخيرة لما لها من تحسين أدائها وفعلا هذا ما توصلنا إليه.

خلاصة الفصل التطبيقي:

من خلال دراستنا هذه التي قمنا بها بمؤسسة سوف للدقيق باعتبارها من أهم المؤسسات على مستوى ولاية الوادي، حيث تبين لنا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، أدى إلى إحداث العديد من التحسينات على مستوى المؤسسة، و ذلك بداية من سنة 2013 على العموم أو بعد، وهذه التحسينات مست على الأغلب جميع المستويات و جوانب المؤسسة حيث حاولنا بتقييم المؤسسة قبل و بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ وجدنا هناك بعض النقائص و الهشاشة في التسيير و نظراً لتطبيق إدارة الجودة مباشرة بدءاً من سنة 2013 لاحظنا أن هناك تحسن ايجابي و تغيرات خاصة على مستوى الأداء، مقارنة بالسنوات الماضية، الأمر الذي يدل على أن المؤسسة في المسار الصحيح و بالتالي يمكن القول أنها قد نجحت في تبنيها لهذا الأسلوب الذي أثبت لنا أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، و بتالي أثبت جودة المنتج و السلامة الغذائية و منه فالجودة و الأمن الغذائي ساهم في تحسين أداء المؤسسة.



من خلال بحثنا الموسوم بـ " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية " تم استنتاج بان لإدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة في تطوير و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، إذ يعتبر تحسين الأداء و تطويره غاية جميع المؤسسات الاقتصادية للمحافظة على مركزها التنافسي في السوق.

من خلال هذه الدراسة فإننا توصلنا إلى أن مؤسسة سوف للدقيق تجسد المفهوم الحقيقي لإدارة الجودة الشاملة الذي يتضح من خلال جودة منتجاتها و سلامة المواد الغذائية، اللذان يعتبران دعامة و برهان للزبائن حول الجودة العالية لمنتجات المؤسسة و لسلامتها الغذائية، ففي ظل بيئة تنافسية شديدة وجدنا أن مؤسسة سوف للدقيق تسعى لتحسين أداها من خلال تطويرها مواردها و تأهيل كفاءتها و إتباع المعايير و المواصفات العالمية من أجل الوصول إلى هدفها، فكل هذا يتم عن طريق تبنيها لأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

فتبين منهج إدارة الجودة الشاملة يساهم في التحسين المستمر للمهارات و الكفاءات، وزيادة الحصة السوقية و الربحية للمؤسسة و بتالي بلوغ الأهداف المسطرة ومنه تحسين أدائها و تعزيز مركزها التنافسي.

❖ اختيار الفرضيات:

✓ إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري متميز و أداة تنافسية عالية المستوى باعتبارها تسعى دائما لتلبية رغبات الزبائن و تطلعاتهم حول المنتج و الذي يترتب عليه تقديم منتج ذو جودة عالية وفقا لطلبات الزبون بالسعر المناسب و الوقت المناسب وهذا ما يؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة و بالتالي زيادة ربحيتها و تميزها في السوق و بالتالي امتلاك حصة سوقية كبيرة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى المتمثلة في: "إن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها كسبقاً"

✓ منذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوف للدقيق أدى ذلك إلى تحسين أدائها و هذا لأنها طبقت مبادئها بدقة وإتقان منذ سنة 2013 حتى هذا مقارنة بالسنوات التي سبقت، و بالتالي كان لها الأثر الإيجابي عليها، وهذا ما يؤكد نجاعة وكفاءة منهج إدارة الجودة الشاملة في امتلاك ميزة تنافسية و تحسين الأداء لدى المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية، والمتمثلة في: " تتمثل مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التزام الإدارة العليا بتحسين الجودة المنتجات و الخدمات المقدمة في مؤسسة سوف "

❖ نتائج الدراسة:

وقد توصلنا إلى جملة من النتائج نذكر فيها ما يلي:

- ✓ إن إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل يمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية مستمرة تؤدي لها إلى الانفتاح نحو الأسواق العالمية.
- ✓ إدارة الجودة الشاملة منهج متطور لتحسين الأداء في المؤسسات من خلال مشاركة و اندماج العاملين، وبالتالي إنجاز التنسيق الفعال بين هؤلاء داخل مشاكل الجودة و إجراء التحسين المستمر.
- ✓ إن بقاء المؤسسة في بيئة دائمة التغيير يعتمد على نظام إدارة الجودة الشاملة، فالمشكلة لا تتمثل في كيفية تحقيق رغبات و حاجات الزبائن فحسب، بل تتمثل في كيفية تحقيق كسب رضا الزبون و المحافظة عليه و بالتالي كسب ولاءه، عن طريق استخدام أساليب متقنة، وهذا ما يضمن بقاء و استمرار المؤسسة.
- ✓ تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تحسين وضعية المؤسسة من خلال تحسين الجودة و الإنتاج بإتقان وزيادة المردودية و زيادة رضا الزبون وكسب ثقته ومنه تحقيق الإرباح.
- ✓ إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوف للدقيق يعد بمثابة قاعدة قوية للتطوير ورفع أداء المؤسسة، و خير دليل على ذلك اهتمام المؤسسات العالمية بهذا الأسلوب و نجاحه في العديد منها.
- ✓ أن مؤسسة سوف للدقيق أصبحت بالفعل من أهم المؤسسات في عالم الغذاء و التي نجحت في تكوين مكائنها الرائدة في السوق المحلية، و ذلك بفضل منهج إدارة الجودة الشاملة الذي مكنها من تطوير منتجاتها و تحسين أدائها وهذا جعلها تحتل مكانة هامة في السوق المحلية.
- ✓ أن مؤسسة سوف للدقيق تقوم بالمحافظة على جودة منتجاتها في إطار المقاييس العالمية، و الذي يعتبر دليل قاطع للزبائن حول جودة منتجاتها المطروحة في السوق وذلك من أجل تحقيق مصلحة الزبائن و المؤسسة معاً.
- ✓ أن تحسين الأداء في مؤسسة سوف للدقيق يرجع ذلك لاهتمام الإدارة المسؤولة على الجودة بتحسين الربحية و الإنتاجية و القدرة التنافسية.

❖ أهم الاقتراحات:

تأسيسا على ما سبق يمكن إدراج أهم الاقتراحات كما يلي:

- ضرورة ترخيص ثقافة الجودة الشاملة لدى الأفراد و تدريب العاملين فيما يتعلق بمعايير الايزو، و هذا في كافة مجالات نشاط المؤسسة.
- عقد اتفاقيات مع الجامعات باعتبارها مراكز للبحث العلمي و الذي يمكنها من تبني منهج إدارة الجودة الشاملة بأنجع الطرق.
- على المؤسسة تطبيق نظام إدارة حماية البيئة إيزو 1400، من أجل التصدي لأي سلبيات و مخاطر غير متوقعة.
- ضرورة التركيز على المنافسة من خلال التعامل مع نظام الجودة الشاملة على أنه هدف استراتيجي تسعى إلى تحقيقه المؤسسة من خلال وضع خطة إستراتيجية و دراسة السوق.
- ضرورة تحفيز العمال من أجل زيادة إنتاجية المؤسسة و خلق روح الابتكار التي تعتبر أساس عملية التحسين المستمر.
- تنمية وتطوير سلوك إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين عن طريق محاضرات أو ندوات حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ودورها في خلف فرق عمل متكاملة.
- أن لا تهتم إدارة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في التركيز على حصولها على شهادات الايزو فحسب، وإنما توفر طاقتها و إمكانياتها لتطبيق الجودة الشاملة في عملياتها و فعاليتها، وهذه عملية مستمرة تحتاج إلى هيئة جميع مواردها للتطبيق
- الفعالي لها، لأنها ستحسن مراكزها الاستراتيجية في السوق و تضمن لها البقاء و النمو الاستراتيجية.



أولاً: الكتب

1. إبراهيم الجابر، الجودة الشاملة في التعليم، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، مصر، 2018.
2. بلية الحبيب، إدارة الجودة الشاملة - المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019.
3. بهجة عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم و الفلسفة و التطبيقات، شركة روابط للنشر و تقنية المعلومات، ط1، القاهرة، مصر، 2016.
4. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار الميزة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2005.
5. خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
6. عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003.
7. محمادي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
8. محمود حسين البوادي واخرون، إدارة الجودة الشاملة في خدماتهم، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
9. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية إلى النهاية، مركز الخبرات المهنية، الجيزة، مصر، 2014.
10. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012.
11. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزر اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2015.
12. يوسف حليم الطائي، نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2008.

ثانياً: المذكرات

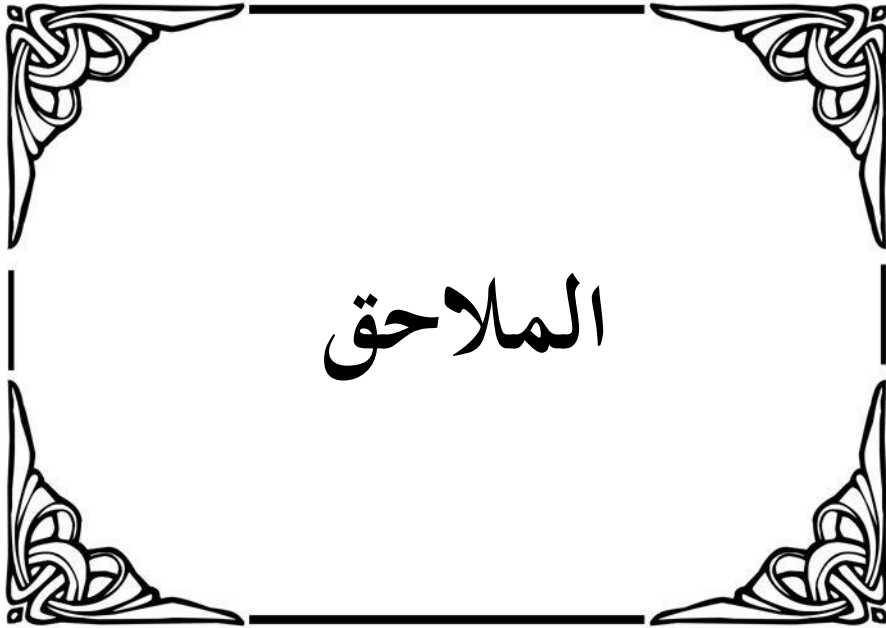
1. أحمد عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، اطروحة دكتوراه، علوم التسيير، الجزائر، د.ت.
2. بواب كريمة و آخرون، إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الصحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2014\2015.
3. حامدي محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تحت إشراف يحياوي مفيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015\2016.
4. سهام تيتي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تحت إشراف فاطمة الزهراء التلياني، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر، 2018\2019.
5. العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم سياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014\2015.

ثالثاً: المجلات

1. قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز و التنافس على المستقبل، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، مجلة 7، العدد 11، 2008.

رابعاً: المحاضرات

1. فوزية قديد، محاضر بعنوان: أساسيات حول الجودة و إدارتها، إدارة الجودة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، الجزائر، 2020\2021.



الملحق رقم: 01

الجزء الاول :

1. ما هو أكثر شيء يهتم المؤسسة ؟
 2. هل تشكل المؤسسة تهديدا أو خطرا على البيئة ؟
 3. فيما تتمثل قائمة أهم المنافسين ؟
 4. ماهي نقاط القوى للمؤسسة ؟
 5. كيف يتم تحديد منتجات المؤسسة ؟
 6. هل تمتلك المؤسسة شهادة للجودة ؟
 7. كيف يتم قياس الجودة في المؤسسة ؟
 8. كيف يتم قياس الأداء في المؤسسة ؟
 9. ما هو المركز التنافسي للمؤسسة ؟
- الجزء الثاني : تشخيص وضعية المؤسسة قبل انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة :

1. ما هو المنهج التسييري المتبع من طرف المؤسسة قبل انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة ؟
2. كيف كانت وضعية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة قبل انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة ؟
3. كانت الوضعية المالية والأرباح قبل إدارة الجودة الشاملة ؟

الجزء الثالث : تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسة .

1. كيف يتم نضام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ؟
2. ماهي الخيارات الاستراتيجية المطبقة من طرف المؤسسة ؟
3. أهم التغيرات الحاصلة على مستوى المؤسسة بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- على مستوى الموارد البشرية

- على مستوى التكنولوجيا

4. المركز المالي للمؤسسة بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- رقم الأعمال والنتيجة العملياتية ؟

- المخزونات والديون في المؤسسة ؟

الملحق رقم: 02

دراسة وتحليل جدول حسابات النتائج (الأرصدة الوسيطة للتسيير).

1) رقم الأعمال :

رقم الأعمال = المبيعات + الإنتاج المباع + الخدمات

رقم الأعمال (2010) = 534134225 + 0 = 534134225

رقم الأعمال (2011) = 984749513 + 0 + 929876113 + 54873400 = 984749513

رقم الأعمال (2012) = 468427750 + 0 + 419069000 + 49358750 = 468427750

السنوات البيان	2010	2011	%Δ	2012	%Δ
رقم الأعمال	534134225	984749513	%45.75	468427750	%(110.22)

2) نتيجة الاستغلال :

نتيجة الاستغلال = الفائض الإجمالي للاستغلال + مخصصات الاهتلاك ومؤونات تدني قيم الأصول
الثابتة - استرجاع الاهتلاكات ومؤونات تدني قيم الأصول الثابتة

نتيجة الاستغلال (2010) = 78001438 = 31941068 + 46060370

نتيجة الاستغلال (2012) = 14525057 = 11183624 + 3341433

نتيجة الاستغلال (2011) = 43182400 = 26840698 + 16341702

السنوات البيان	2010	2011	%Δ	2012	%Δ
نتيجة الاستغلال	78001438	43182400	%(80.63)	14525057	%(197.29)

SARL SOUF SEMOULE 2019

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET 2018
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporellesX	66,000.00		66,000.00	
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments	78,014,559.53	20,637,377.48	57,377,182.06	32,136,630.86
Autres immobilisations corporelles	641,998,392.67	437,988,083.52	204,010,309.15	180,826,055.56
Immobilisations en concession	2,925,000.00		2,925,000.00	2,925,000.00
Immobilisations encours	31,507,868.38		31,507,868.38	137,195,894.69
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	142,260,900.46		142,260,900.46	133,010,900.46
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	896,772,721.03	458,625,461.00	438,147,260.04	486,094,481.56
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	38,549,433.65	4,707,429.78	33,842,003.88	5,797,147.93
Créances et emplois assimilés				
Clients	44,846,076.79		44,846,076.79	38,157,113.23
Autres débiteurs	1,153,498.20		1,153,498.20	1,074,836.47
Impôts et assimilés	15,774,769.64		15,774,769.64	16,513,088.22
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	74,453,614.74		74,453,614.74	126,168,719.38
TOTAL ACTIF COURANT	174,777,393.01	4,707,429.78	170,069,963.24	187,710,905.23
TOTAL GENERAL ACTIF	1,071,550,114.04	463,332,890.77	608,217,223.27	673,805,386.79

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		225,000,000.00	225,000,000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		55,889,589.69	24,574,621.89
Ecart de réévaluationx			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		6,614,009.37	37,158,786.24
Autres capitaux propres - Report à nouveau		9,429,452.93	3,585,634.49
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		296,933,051.99	290,319,042.62
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		105,412,012.90	98,041,050.43
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II		105,412,012.90	98,041,050.43
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		176,122,885.81	240,770,324.96
Impôts		2,062,753.91	1,830,942.88
Autres dettes		27,686,268.67	25,786,823.30
Trésorerie passif		250.00	17,057,202.62
TOTAL III		205,872,158.39	285,445,293.75
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		608,217,223.27	673,805,386.79

الملخص :

تعد إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام كبير في بيئة الأعمال، فهي الوسيلة الأنسب و الأداة الأنجع التي تساعد المؤسسات الاقتصادية في مواجهة التحديات، حتى تتمكن من تطوير و تحسين عملياتها و أداء مختلف أنشطتها من خلال انجاز الأعمال بالطرق الحديثة و الالتزام بالمسؤولية و القيادة السليمة.

لذلك هدفت هذه الدراسة إلى الحث على ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، باعتبارها وسيلة من جهة و غاية من جهة أخرى تصبوا إلى بلوغها مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ تسعى هذه الأخيرة إلى التطبيق السليم لمختلف معايير الإيزو بغرض تسهيل عمليات التصدير و الاستيراد، و هذا يؤدي إلى تحسين مستوى أدائها، و بالتالي تحقيق التميز و الريادة في السوق المحلية و العالمية.

و تعتبر مؤسسة سوف للدقيق بولاية الوادي أبرز مثال على ذلك، فقد تمت دراسة نشاط المؤسسة خلال الفترة (2010-2022)، و تم التوصل إلى أن هذه المؤسسة تتبنى أسلوب إدارة الجودة الشاملة، من خلال جودة منتجاتها و جودة معاملتها مع العملاء، الأمر الذي أدى إلى ارتفاعها و تميزها من خلال التحسين المستمر لأدائها، و بالتالي تعزيز مركزها التنافسي في ظل القطاع التي تنشط فيه.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، المؤسسات، المنتج، العملاء.

Summary:

Total quality management is one of the important topics that have received great attention in the business environment, as it is the most appropriate and most effective tool that helps economic institutions in facing challenges, so that they can develop and improve their operations and perform their various activities through the completion of work in modern ways and adherence to responsibility and sound driving.

Therefore, this study aimed to urge the need to implement total quality management in all Algerian economic institutions, as a means on the one hand and an end on the other hand that the various Algerian economic institutions aspire to achieve, as the latter seeks to apply the various ISO standards in order to facilitate export and import operations. This leads to improving its level of performance, and thus achieving excellence and leadership in the local and global market.

The Souf Flour Establishment in El-Wadi State is the most prominent example of this. The activity of the Establishment was studied during the period (2010-2022), and it was concluded that this Establishment adopts the method of total quality management, through the quality of its products and the quality of its treatment with customers, which It led to its advancement and distinction through the continuous improvement of its performance, and thus strengthening its respiratory position in light of the sector in which it is active.

Keywords: total quality management, institutions, product, customers.