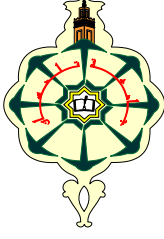
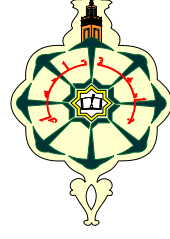


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان



الملحق الجامعية - مغنية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير

تخصص : تسيير الموارد البشرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس

تحت عنوان:

دور ادارة الجودة الشاملة في تطوير التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

- دراسة حالة مؤسسة CERTAF بمغنية-

تحت إشراف الأستاذ:

أ. او بختي نصيرة

من إعداد الطالبين:

● عيساوي يوسف

● ظريف محمود

السنة الجامعية : 2013-2014

إهداء

قال تعالى : "وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد"

الحمد لله و الصلاة والسلام على رسول الله (صلى الله عليه وسلم)

أهدي ثمرة جهدي إلى من ربياني صغيرا
إلى اللذان أوقدا شمعة حياتهما ليضيئا دربا يشع بنور العلم
والمعرفة

إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها ورعاها
إلى أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره ورعاه
إلى من نشأت و ترعرعت بينهم أخي وأخواتي
إلى كل من أكن لهم التقدير و الاحترام أصدقائي و أحبائي

عيسوي يوسف

الفهرس

المقدمة العامة :	أ
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة	
تمهيد:	المبحث الأول: الأساس
التاريخي والفكري لإدارة الجودة الشاملة.....2	
المطلب الأول: ماهية الجودة وتطورها التاريخي.....2	
المطلب الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة وأهدافها.....10	
المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة.....14	
المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....14	
المطلب الثاني: متطلبات ومراحل تطبيق الجودة الشاملة.....16	
خلاصة:	23.....
الفصل الثاني : ادارة الجودة الشاملة واثرها على تنافسية المؤسسات الاقتصادية	
تمهيد:	24.....
المبحث الأول : ماهية التنافسية.....25	
المطلب الأول : تعريف التنافسية والقوى التنافسية للمؤسسة.....25	
المطلب الثاني :مصادر ومؤشرات الميزة التنافسية.....30	
المبحث الثاني: دور إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسات الاقتصادية.....33	
المطلب الأول : إدارة الجودة الشاملة كإحدى الاستراتيجيات التنافسية واثرها على التنافسية.....33	
المطلب الثاني: العلاقة بين شهادة ISO وتنافسية المؤسسة وترسيخ الثقافة التنافسية..37	
خلاصة:	39.....
الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة الخزف المنزلي تافنة (سرتاف) بمغنية.	
تمهيد:	40.....
المبحث الأول : نبذة تاريخية عن واقع المؤسسة.....41	
المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة سرتاف.....41	
المطلب الثاني : أهداف المؤسسة.....41	
المبحث الثاني: نظرة عامة حول الإنتاجية.....42	

42.....	المطلب الأول : وصف هيكل التنظيمي لمؤسسة سرتافه
46.....	المطلب الثاني : مراحل دورة المنتج
49	المبحث الثالث : دراسة وتحليل وتقييم نتائج الاستبيان
49.....	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة
50.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المعلومات الأفراد
54.....	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
55.....	خلاصة
56	الخاتمة العامة :
58	قائمة المراجع
61	فهرس الأفتكال
62.....	فهرس الجداول
	الملاحق

مقدمة

ان التحدي الكبير الذي اصبح يواجهه العالم في ظل المتغيرات العولمة قد ادى الى ازدياد المنافسة العالمية، فلم تعد الشركات تهتم بالمنافسة المحلية فحسب ، وانما تعدها ليشمل المستوى العالمي، بحيث كان عليها التنبه لخطر المنافسة العالمية في ظل الانتشار الواسع للاسواق العالمية و حرية التجارة وظهور الشركات المتعددة الجنسيات العالمية. كل هذه التحديات جعلت الدول تهتم بموضوع الجودة وتضعها في سلم اولوياتها الاقتصادية، من خلال تطوير مؤسساتها وشركائها والارتقاء بادائها العام، وتحسين استخدام مواردها الاقتصادية لكي تلعب الدور المرجو منها في ظل المتغيرات العالمية الجديدة على جميع الاصعدة.

وبالتالي تبرز إشكالية الموضوع في التالي:

♦ ما هو تأثير إدارة الجودة الشاملة، في تدعيم تنافسية المؤسسات

الإقتصادية؟

كما تظهر بعض التساؤلات الفرعية والتي منها:

*الى ماذا تهدف ادارة الجودة الشاملة ؟

*ماذا نقصد بالميزة التنافسية ؟

*كيف تساهم ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ؟

وتتجلى أهمية هذا الموضوع، من خلال متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة

الاقتصادية في الوضع الراهن ، والتي تدفع المؤسسات الى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة

المنافسة، و التفوق على المنافسين وتحقيق الزيادة.

أما عن أهداف هذه الدراسة، تتجلى في رفع الغموض عن ادارة الجودة

الشاملة والميزة التنافسية باعتبارها مفهومين متعددي الابعاد، والتاكيد على اهمية تحقيق ادارة

الجودة الشاملة وبناء الميزة التنافسية ، وكذلك توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال ادارة الجودة الشاملة.

لوصول إلى نتائج البحث، إرتأينا أن نستخدم المنهج المتمثل في "دراسة حالة"، وهو المنهج الرئيسي. إضافة إلى استخدام المنهج "التحليلي" ، و"الوصفي" في بعض مراحل البحث.

ولتحليل هذا الموضوع تم الاعتماد على مصادر المعلومات من كتب باللغة العربية والاجنبية، والدراسات الجامعية في هذا الموضوع، ومواقع الانترنت. اما عن الصعوبات التي اعترضتنا اثناء تناولنا هذا الموضوع فتمثلت في ندرة المراجع التي تختص في هذا الموضوع، اذ نجد مراجع تناولت موضوع ادارة الجودة الشاملة ، ومراجع اخرى تقوم بدراسة الميزة التنافسية وجوانبها المختلفة ، طبيعة الموضوع في حد ذاته والتي تحمل قدرا كبيرا من التعقيد والغموض.

كما يمكننا توضيح خطة بحثنا فيما يلي:

حاولنا ادراج ثلاث فصول، اثنان نظريان وثالث تطبيقي.

- الفصل الاول: ويتضمن الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة ،ففي المبحث الاول نتطرق الى الاساس التاريخي والفكري لادارة الجودة الشاملة ، نتعرض في المطلب الاول الى ماهية الجودة وتطورها التاريخي ثم تعريف ادارة الجودة الشاملة واهدافها في المطلب الثاني. اما في المبحث الثاني فنتناول فيه ماهية ادارة الجودة الشاملة، حيث نجد في المطلب الاول مبادئ ادارة الجودة الشاملة والمطلب الثاني متطلبات ومراحل تطبيق الجودة الشاملة.
- الفصل الثاني: ونتطرق فيه الى ادارة الجودة الشاملة واثرها على تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

نجد في المبحث الاول ماهية التنافسية وينقسم الى مطلبين ، ففي المطلب الاول تعريف التنافسية والقوى التنافسية للمؤسسة والمطلب الثاني مصادر ومؤشرات الميزة التنافسية ، اما في المبحث الثاني نتطرق الى دور ادارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، في المطلب الاول نتطرق الى ادارة الجودة الشاملة كاحدى الاستراتيجيات التنافسية واثرها على التنافسية والمطلب الثاني العلاقة بين شهادة ISO وتنافسية المؤسسة وترسيخ الثقافة التنافسية.

الفصل الثالث: نتطرق فيه الى دراسة تطبيقية لمؤسسة الخزف المنزلي تافنة (سرتاف)

، يحتوي المبحث الاول على نبذة تاريخية عن واقع المؤسسة ، ويتكون من مطلبين المطلب الاول عبارة على لمحة تاريخية عن مؤسسة سرتاف والمطلب الثاني اهداف المؤسسة ، اما المبحث الثاني فيتضمن نظرة عامة حول الانتاجية وينقسم الى مطلبين ، المطلب الاول يتناول

وصف هيكل التنظيمي لمؤسسة سرتاف ، والمطلب الثاني يتضمن مراحل دورة المنتج ، واما
المبحث الثالث فهو عبارة عن دراسة وتحليل وتقييم نتائج الاستبيان.

الفصل الاول : الاطار المفاهيمى لادارة الجودة الشاملة

تمهيد:

في عالم اليوم يتغير كل شيء حيث تتحول الأسواق و تتطور التقنيات و يتضاعف المنافسون و تظهر منتجات جديدة و تتقدم منتجات أخرى , فالسوق أصبحت عالمية إنتاجا و استهلاكا و أصبح من الصعب التخلص من السلع و الخدمات و هذا مقارنة مع السنوات الماضية , حيث أن رغبات و متطلبات المستهلكين بدأت تأخذ أبعادا جديدة بعيدة كل البعد عن المفاهيم التقليدية , وبدأت المنظمات في اعتماد الجودة و الإنتاج الذي يخدم حاجات المستهلكين في ظل سياسات اقتصاد السوق حيث أصبحت المنافسة عالمية .

ولقد أصبح الاهتمام بالجودة ضرورة حتمية حيث أصبحت المنظمات في العالم توليها اهتماما خاصا لكونها فلسفة إدارية , حتى تتمكن من الحصول على ميزة تنافسية لمساعدتها على البقاء و الاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة و ظهور الأسواق العالمية , و تزايد طلبات المستهلكين على الجودة و زيادة حدة المنافسة .

و على هذا الأساس سنحاول من خلال هذا الفصل بداية بالتعرف الأساس الفكري و التاريخي لإدارة الجودة ثم التعرض إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول : الأساس التاريخي و الفكري لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول : ماهية الجودة و تطورها التاريخي

1- مفهوم الجودة :

- يتضمن تعريف الجودة الخصائص الأساسية المدركة للسلع أو الخدمات التي تلقتي أو يفوق توقعات الزبائن¹. وهناك عدة تعاريف للجودة منها :
- أن كلمة الجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Quality" و التي تعني طبيعة الشخص , طبيعة النشئ أو درجة الإتقان² و بالفرنسية "telque" أي كما هو³.
 - حسب جوران : " الجودة هي مدى ملائمة المنتج للاستعمال."⁴
 - حسب فيجنباو : "هي ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق و الهندسة و الصناعة و الصيانة و الذي بدوره يمكن تلبية حاجات العميل و رغباته."⁵
 - حسب كروسبي : "مدى المطابقة مع المتطلبات."⁶
 - حسب ديمينج : "الدرجة المتوقعة من التنافس و الاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة."⁷
 - حسب المعهد الأمريكي للمعايير ANSI: يعرف المعهد الأمريكي للمعايير الجودة على أنها : " جملة من السمات و الخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة."⁸
 - حسب المواصفات الدولية ISO 9000/2000: عرفت الجودة بأنها : " درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل."⁹

¹رعد حسن الصرن " عولمة جودة الخدمة المصرفية " دار التواصل العربي , دمشق , 2007 , ص 38.

²مأمون الدرادكة , طارق الشلبي, "الجودة في المنظمات الحديثة " دار الصفاء للنشر والتوزيع , عمان , الطبعة الأولى 2002,ص16.

³ Daniel Duret .(m.pillet), Qualité en production de l'iso9000 aux outils de la qualité, 3^{ème} èd , organisation, paris 2000,p17.

⁴فواز التميمي " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001" عالم الكتاب الحديث , الأردن , ص14.

⁵ Johns.Okland:"Qkland on quality management",Elsevier Butterurorth Heineman,First publisherd2004 p5 <http://library.nv>.

⁶محمود أحمد جودة "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات" دار وائل للنشر , عمان , الطبعة الثانية , 2006, ص19.

⁷بومدين يوسف "إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز" مجلة الباحث العدد 5 , 2007,ص28

⁸توفيق محمد عبد المحسن "اتجاهات حديثة في التخطيط و الرقابة على الجودة " دار الفكر العربي , 2006,ص18.

⁹ Barrie G:shing."managing quality",Fourth èdition,blackwell publishing.UK.2003,p4,<http://library.nv>.

- و أيضا الجودة عبارة عن " مجموعة من الصفات و الخصائص و المعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج و بما يطابق من رغبات و تفضيلات المستهلك ".¹⁰
- وهناك من أعطى تعريف للجودة بأنها : "المطابقة لمجموعة الخصائص بمعنى أن المنتج الجيد أو الخدمة الجيدة يجب أن تشمل كل الخصائص التي تعبر عن درجة إرضاء الاحتياجات المتوقعة".¹¹
- وكذلك تعريف الجودة هي : "المطابقة لمواصفات و معايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد و المواصفات الفنية".
- وتعرف جودة السلعة أو الخدمات بأنها مجموعة الجوانب و الخصائص المحددة من طرف الزبون , و التي تشبع حاجاته مقابل سعر معطى .

2-التطور التاريخي لإدارة الجودة :

تحتل إدارة الجودة أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي إذ تعتبر إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة و كمدخل أو وسيلة للتغيير و التطوير المنظمي الهادف إلى تحسين الأداء و المحافظة على الاستمرارية و ذلك بمواجهة التحديات الشديدة و كسب رضا العملاء كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر حصيلة التطورات التي شهدتها إدارة الجودة و هذه ما سنتطرق إليه بالتفصيل :

مراحل تطور إدارة الجودة:

مر مفهوم إدارة الجودة بمراحل تاريخية متلاحقة، وذلك منذ فترة ما قبل الثورة الصناعية إلى يومنا هذا. وتميزت هذه المراحل بما يلي:¹²

● المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية

في هذه الفترة لم يكن هناك مصنع وإنتاج بالمعنى الحالي، فالمصنع كان عبارة عن ورشة يرأسها رب العمل أو صاحب الورشة، وبها عدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة

¹⁰مصطفى الصرفي "إدارة الجودة الشاملة" الطبعة الأولى , 2006, ص 18

¹¹ Jean lapegre,garantie le service :l'engagement client, édition paris , 1998, p21.

¹²عمرو صفي عقيقي "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة, وجهة نظر" دار وائل للنشر , عمان , الأردن , الطبعة الأولى 2001,ص 22.

معينة باستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون حسب وجهة نظره ورغبته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي طلب زبونه، وبالتالي فالعمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجيهات صاحب العمل. وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فلقد كانت تتم من قبل العامل نفسه، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة .

● المرحلة الثانية: ما بعد الثورة الصناعية

أحدثت الثورة الصناعية عدة تغييرات جذرية في مجال الصناعة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة، وأصبح له هيكلًا تنظيميًا؛
- زيادة عدد العاملين في المصنع؛
- ارتفاع حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة؛
- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل.

- في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر (رئيس العمال) الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة حيث يكون مشرفًا على مجموعة من العمال و مراقبًا لما ينتجون¹³.

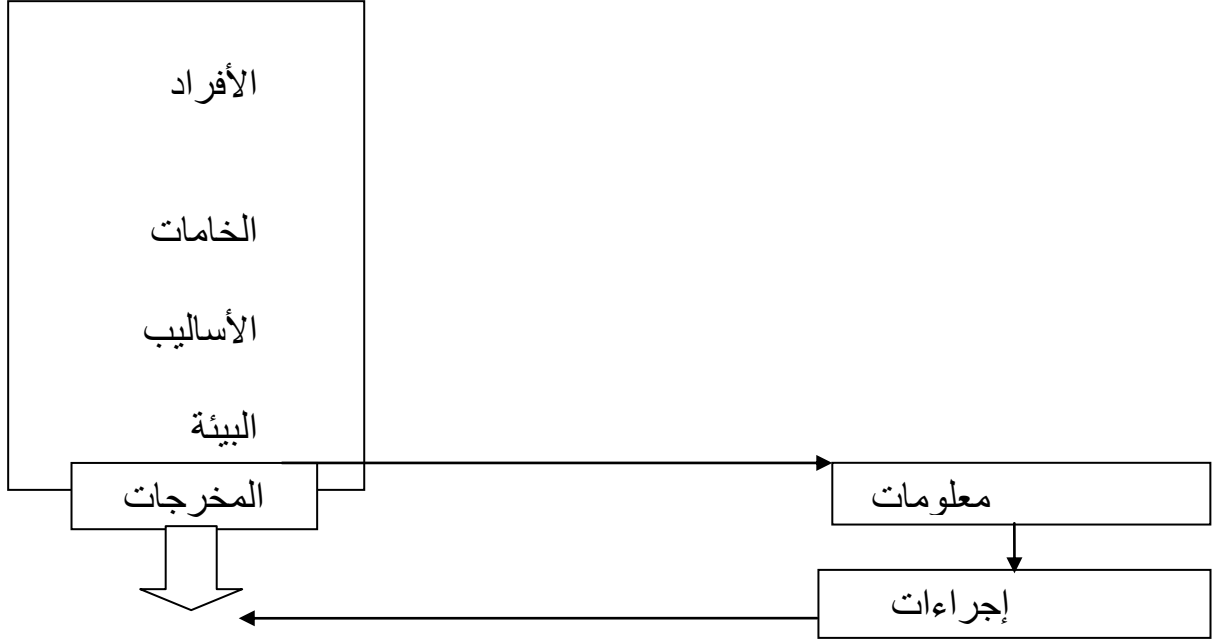
أما المراحل الأربعة التي مرة بها إدارة الجودة في العصر الحديث اشتملت كل مرحلة و تضمنت المرحلة السابقة لها ولم تكن منفصلة عنها فمراقبة الجودة تتضمن فحص و تأكيد الجودة و تتضمن مراقبة الجودة إدارة الجودة و تأكيد الجودة .

❖ المرحلة الأولى: فحص الجودة (1900-1930)

لقد جاءت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بريادة "فريدريك تايلور"، والتي قدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج، كما ظهر في هذه المرحلة مفهوم يدعى فحص الجودة وهي وظيفة جديدة أدخلها تايلور. وبموجبها سحبت مسؤولية فحص جودة المنتج من طرف المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين

بالعمل الرقابي على الجودة. وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتج المنجزة للتأكد من أنّ مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار. وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد

الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه. ونوضح ذلك في الشكل التالي :
الشكل-1- نظام الجودة المبني على الفحص



المصدر: يحي برويقات عبد الكريم , تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية , ماجستير , 2003 , ص13.
يتضح من الشكل أن مرحلة التفتيش أو الفحص كانت تعتمد على المخرجات و لا تتعدى إلى الأجزاء الأخرى كالمدخلات و عملية التصنيع إذ يتم التركيز على المنتج النهائي بغض النظر عن العوامل و عمليات التصنيع التي أدت إلى هذا المنتج حيث اعتبر "تايلور" أن عملية تفتيش الجودة كنشاط سهل نسبيا و مستقل عن أنشطة التصميم و الإنتاج.¹⁴

❖ المرحلة الثانية: الرقابة الإحصائية على الجودة (1930-1950)

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931, والذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج بهدف الإقلال من أخطاء تصنيع السلعة. وبالتالي تسهيل عملية الرقابة على الجودة. هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب

¹⁴ يحي برويقات عبد الكريم "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية" رسالة ماجستير , تلمسان , الجزائر , 2003, ص 14

والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة. إلا أنه تمّ التخلي عن هذا الأسلوب لاحقاً لأنه لا يتصف بالدقة، إذ لا يمكن الحكم على الإنتاج بأكمله انطلاقاً من فحص عينة منه. فهذا يعرض المنظمة إلى احتمال تسرب وحدات إنتاج إلى السوق تحمل أخطاء وعيوب. الأمر الذي سيؤثر سلباً على صورة المنظمة في السوق.

إن في مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة قد امتد نطاق عملية الفحص و التفتيش ليمس كل من المدخلات و كذلك مراقبة العمليات التحويلية للمنتوج و هذا على خلاف مرحلة الفحص للجودة التي كانت تقتصر على فحص المنتج النهائي أي المخرجات فعليه فإن مراقبة الجودة في هذه المرحلة قد ساعدت على سهولة سير الإنتاج في المراحل الصناعية و الحد من إنتاج المرفوضات و بالتالي تخفيض تكاليف عمليات الفحص للمنتوج النهائي.¹⁵

ويعد إدوارد ديمينغ رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم وطبّق الرقابة الإحصائية على الجودة. حيث اعتمد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها. ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق. وقد نقل ديمينغ أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ولاقى الترحيب هناك والتشجيع من قبل إمبراطورها، حيث قام بتطويرها وأسس منهجاً متكاملًا عنها، استطاعت اليابان بعد ذلك غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة .

❖ المرحلة الثالثة : تأكيد الجودة (1950-1970)

على خلاف المرحلتين السابقتين لتطوير إدارة الجودة حيث لا يوجد مفهوم لمنع حدوث المشكلة من أول الأمر فإن تأكيد الجودة كمرحلة تطورت عبرها إدارة الجودة، قد ساد عن مفهومها فلسفة مفادها أن الوصول إلى مستوى متقدم من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات و ذلك من مرحلة تصميم المنتج (المدخلات) مروراً بالعمليات التحويلية (المعدات، الأفراد، الخامات، الأساليب...) وصولاً إلى الزبون (المخرجات) و هذا يعني وجوب تضافر جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل , فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أي مرحلة أو عملية فالجودة في هذه المرحلة عبارة عن بناء يشترك في تشييده الجميع بشكل متناسق بالاعتماد على الاتصال المستمر وتحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام 3 أنواع من الرقابة:

والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة. إلا أنه تمّ التخلي عن

¹⁵ محمد كامل عطية "القياس و المعايير في خدمة تحقيق الكفاية الإنتاجية , منشأ المعارف , مصر , 1993, ص 185.

هذا الأسلوب لاحقاً لأنه لا يتصف بالدقة، إذ لا يمكن الحكم على الإنتاج بأكمله انطلاقاً من فحص عينة منه. فهذا يعرض المنظمة إلى احتمال تسرب وحدات إنتاج إلى السوق تحمل أخطاء وعيوب. الأمر الذي سيؤثر سلباً على صورة المنظمة في السوق.

إن في مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة قد امتد نطاق عملية الفحص و التفتيش ليمس كل من المدخلات و كذلك مراقبة العمليات التحويلية للمنتوج و هذا على خلاف مرحلة الفحص للجودة التي كانت تقتصر على فحص المنتج النهائي أي المخرجات فعليه فإن مراقبة الجودة في هذه المرحلة قد ساعدت على سهولة سير الإنتاج في المراحل الصناعية و الحد من إنتاج المرفوضات و بالتالي تخفيض تكاليف عمليات الفحص للمنتوج النهائي.¹⁶

ويعد إدوارد ديمينغ رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة. حيث اعتمد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها. ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق. وقد نقل ديمينغ أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ولاقى الترحيب هناك والتشجيع من قبل إمبراطورها، حيث قام بتطويرها وأسس منهجاً متكاملاً عنها، استطاعت اليابان بعد ذلك غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة .

❖ المرحلة الثالثة : تأكيد الجودة (1950-1970)

على خلاف المرحلتين السابقتين لتطوير إدارة الجودة حيث لا يوجد مفهوم لمنع حدوث المشكلة من أول الأمر فإن تأكيد الجودة كمرحلة تطورت عبرها إدارة الجودة، قد ساد عن مفهومها فلسفة مفادها أن الوصول إلى مستوى متقدم من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات و ذلك من مرحلة تصميم المنتج (المدخلات) مروراً بالعمليات التحويلية (المعدات، الأفراد، الخامات، الأساليب...) وصولاً إلى الزبون (المخرجات) و هذا يعني وجوب تضافر جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل ، فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أي مرحلة أو عملية فالجودة في هذه المرحلة عبارة عن بناء يشترك في تشييده الجميع بشكل متناسق بالاعتماد على الاتصال المستمر وتحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام 3 أنواع من الرقابة:

- الرقابة الوقائية : تعنى بتنفيذ العمل أولاً بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه و العمل على منع حدوثه .

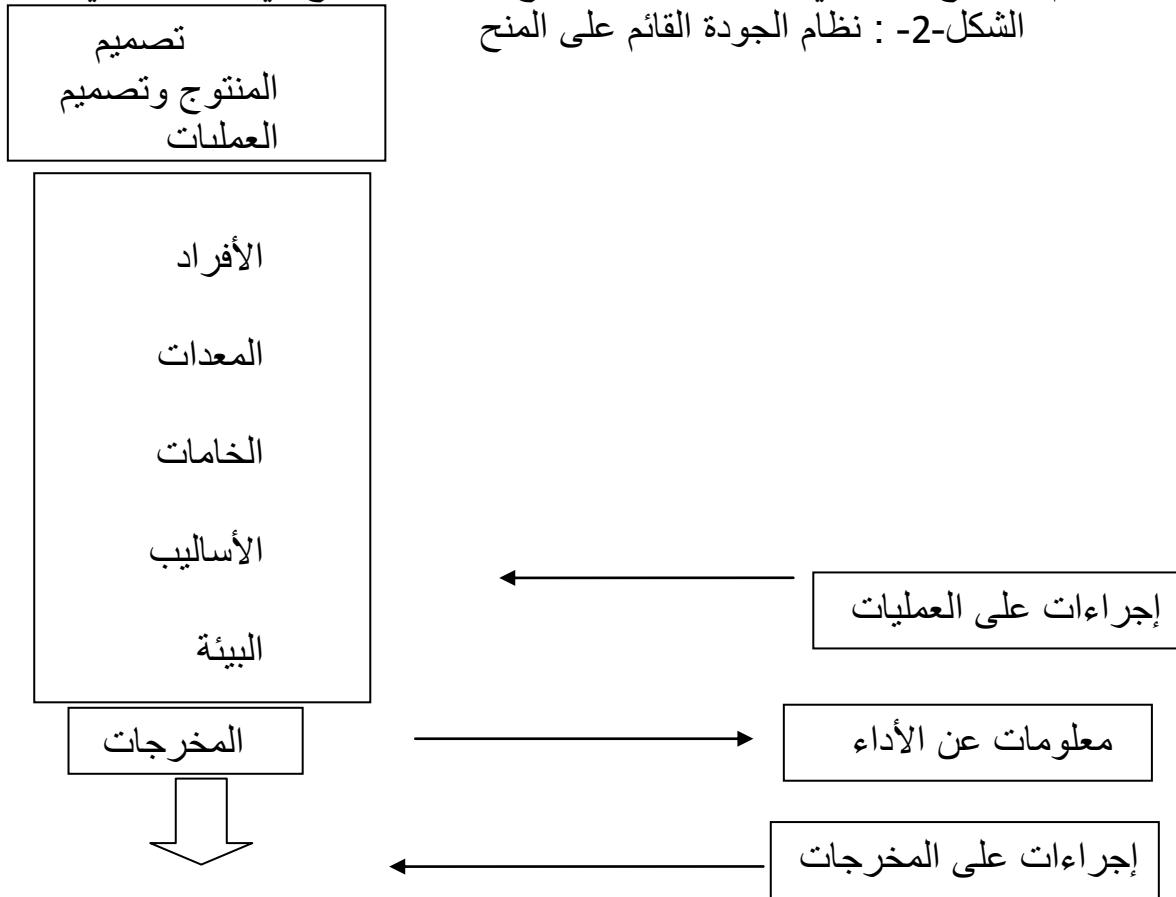
¹⁶ محمد كامل عطية "القياس و المعايرة في خدمة تحقيق الكفاية الإنتاجية ، منشأ المعارف ، مصر ، 1993، ص 185.

- الرقابة المرحلية : تعنى بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة إلى أخرى إلا بعد فحصه و التأكد من جودته .

- الرقابة البعدية : تعنى بالتأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه و قبل الانتهاء من تصنيعه و قبل الانتقال إلى يد الزبون و ذلك ضمانا لخلوه من الأخطاء و العيوب .

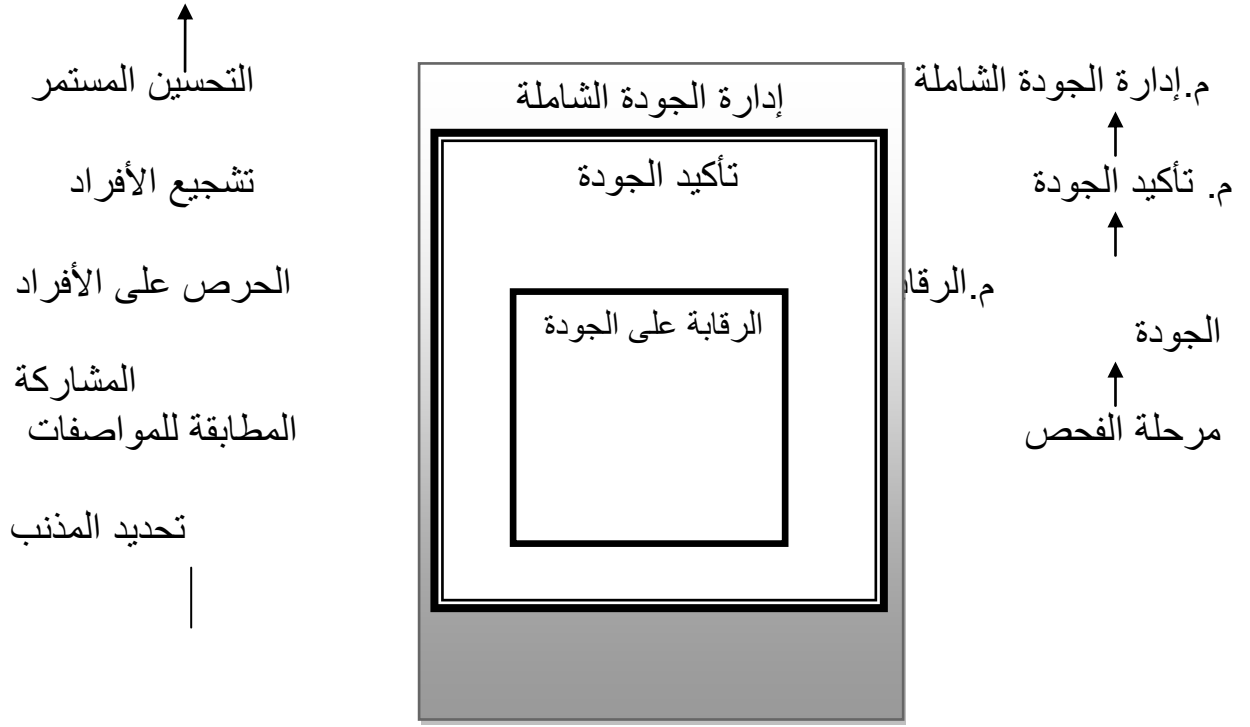
إن مرحلة تأكيد الجودة تعتبر نظاما أساسه منع وقوع الأخطاء من خلال التركيز على مصادر الأنشطة و باستخدام الأنواع الثلاثة للرقابة التي تتكامل مع بعضها البعض من أجل الحصول على إنتاج بدون أخطاء وفي هذه المرحلة بدأت معالم النموذج التنظيمي للجودة الشاملة تتضح كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل-2- : نظام الجودة القائم على المنح



المصدر : يحي برويقات عبد الكريم , مرجع سبق ذكره , ص 17.

الشكل -3-: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر : يحي برويقات عبد الكريم , مرجع سبق ذكره , ص 20.

المطلب الثاني : تعريف إدارة الجودة الشاملة و أهدافها:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة و التي لاقت رواجاً كاملاً لتطوير إدارة المنظمات حتى تتمكن من مواجهة التحديات التي ظهرت من ثورة تكنولوجيا المعلومات و على هذا الأساس سنحاول في هذا المبحث تكوين تصور واضح حول إدارة الجودة الشاملة من خلال التعريف بها وذكر أهدافها .

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة : إن مفهوم إدارة الجودة

الشاملة يحمل معاني متعددة , إلا أن بعضها فرض نفسه على الفكر الإداري لما يتصف به من موضوعية و شمول و سنستعرض بعضها بما يخدم أهداف البحث كما يلي :

- حسب جوران : " هي مجموعة من الوسائل الموضوعية لتحديد معايير للجودة و تحقيقها."¹⁷

- حسب فيجنوم : " هي نظام فعال متكامل بين جميع أقسام المنظمة مختص لتحسين و للحفاظ على جودة المنتجات في المستوى المطلوب و يكون في آن واحد مرضي بالنسبة للمستهلك و اقتصادي بالنسبة للمنتج."¹⁸

- حسب ديمنج : " فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد و تحقيق احتياجاته حاضراً و مستقبلاً."¹⁹

- حسب كروسبي : " إن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على تجنب المشكلات من خلال العمل على التحفيز و التشجيع الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية و البشرية بكفاءة عالية."²⁰

- حسب بيرغور : " هي مجموعة من المبادئ و الطرق المنظمة على شكل إستراتيجية عامة, و ذلك من أجل تحريك كل المنظمة للحصول على أحسن إرضاء للزبون بأقل التكاليف."²¹

- حسب دينهارت : " عبارة عن خلق ثقافة متميزة من الأداء حيث يعمل المديرون و الموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العملاء و المستفيدين و أداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل و فعالية عالية و في أقصر وقت ممكن."²²

¹⁷ Ishiharakatsu Yoshi:"Maitriser la qualité méthodologie de gestion",éditions ,Mare Nostrum,1996, p10.

¹⁸ Epid,p10.

¹⁹ محمد أحمد الطروانة "الجودة الشاملة و القدرة التنافسية",مجلة الدراسات , المجلد 29,العدد 1,2002,ص 36.

²⁰ محمد عبد الفتاح " إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات " الرعاية الإجتماعية , طبعة 2008, ص 173.

²¹ Michel weil:le management de la qualité,édition la découverte,paris,2001,p51.

²² محمد بن عبد العزيز العميره"علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي " قسم العلوم الإدارية 2003,ص 28

- حسب المعهد الأمريكي الفدرالي للجودة فيعرفها على أنها : " أداة العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء."²³

- و هناك من يعرفها بالانتقال من مفهوم الجودة من الإطار الضيق (الإنتاج) إلى إطار أوسع (إدارة الجودة الشاملة) مركزين في هذا الإطار على النظرة أن الجودة كحالة تميز إداري تختلف على كونها حالة مستوى مرتبط بجهود و تكاليف معينة.²⁴

من خلال هذه التعاريف نستنتج أنها اتفقت في مجملها على أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على أنها :

- عبارة عن فلسفة و مجموعة من المبادئ .
- تكون ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة .
- تشمل جميع أقسام المنظمة و جميع هياكلها .
- مسؤولية جميع موارد المنظمة البشرية من مديرين و عاملين.

2- أهداف إدارة الجودة الشاملة :

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير جودة المنتجات أو الخدمات وتحسينها مع تخفيض التكاليف ، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في :²⁵

1/ تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق : إذ يعد التحسين المستمر

في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصص السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالية.

2/ تحقيق الرضا لدى المستهلكين : تقوم مهمة إدارة الجودة الشاملة

بالأنشطة الهادفة للتعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم ويجرى تحديد الأنشطة المؤداة من مختلف الأفراد العاملين من خلال بحوث التسويق مرورا بالتصميم والتطوير ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والتوزيع وأخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع وذلك من أجل :

- الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين .

- جذب مستهلكين مرتقبين.

3/ زيادة الفعالية التنظيمية : نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على

حقيقة مفادها أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي و تشجيعه وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين .

²³مصطفى محمد السايح"الجودة، جودة التعليم، إدارة الجودة الشاملة، رؤية حول المفهوم والأهمية"مجلة عالم الجودة، العدد1، أوت

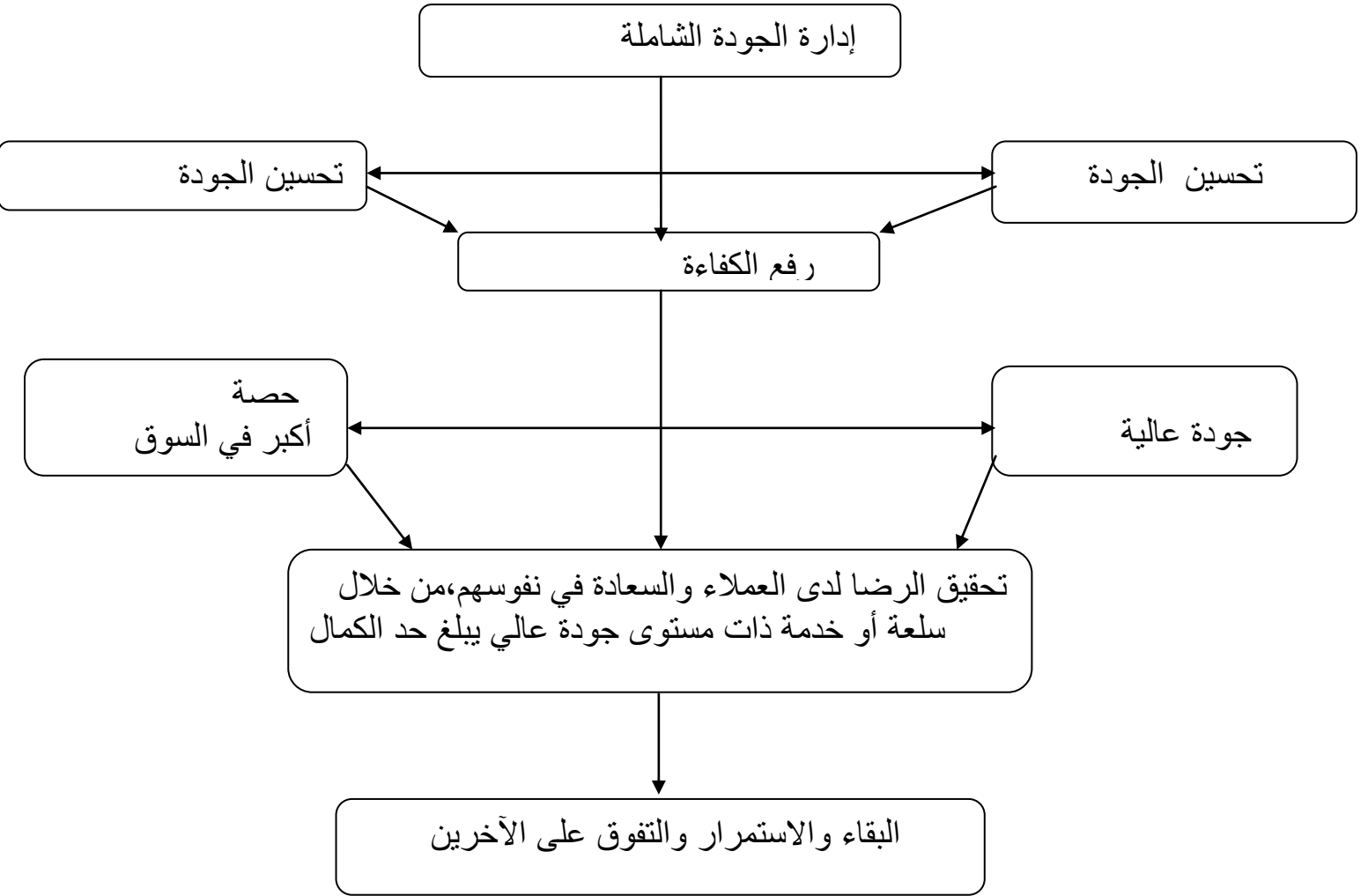
2010، ص40،

²⁴طاهر حسني منصور ونعمة عباس الخفاجي "قراءات الفكر الإداري المعاصر " دار البازوري، عمان، 2008، ص56.

²⁵خضير كاظم حمود "إدارة الجودة الشاملة" دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثالثة 2007، ص83-84.

وفي الأخير يمكننا القول إن هدف إدارة الجودة الشاملة لا يكون في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة تهدف على تحقيق مستوى جودة عالية من أجل تحقيق رضا وسعادة ومستوى أداء العملاء لضمان البقاء والاستمرارية ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية في الشكل التالي :

الشكل-4:-أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص 40

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من المبادئ و الطرق المنظمة ضمن الإستراتيجية العامة تهدف إلى تجنيد كل المؤسسة للحصول على أفضل إرضاء لزبون و بأقل تكلفة و بمعنى آخر جودة وظائف المؤسسة لتسهيل تحقيق أهداف الجودة و يمكننا أن نميز المبادئ الأساسية في تسيير الجودة الشاملة كما يلي :

- التركيز على الزبون
- الاستناد و التزام عدم الإدارة العليا
- مشاركة العاملين
- التحسين المستمر
- التركيز على العملية
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق
- التخطيط الإستراتيجي

ونود أن نشير بأن تلك المبادئ هي التي تساعد المؤسسة للوصول إلى أفضل أداء ممكن و لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أكمل وجه.

1- التركيز على الزبون :

و ذلك من خلال دراسة السوق و تحديد متطلباته و احتياجاته للعملاء و من تم تسخير جهود المؤسسة لتلبية هذه الاحتياجات و قياس درجة رضا العملاء فالعمل يعتبر أهم المرتكزات التي تستخدمها إدارة الجودة الشاملة و المحور الأساسي لأنشطة المؤسسة لذا يجب التركيز على العمليات التي تحقق الجودة العالية للعمل و بالتالي تزيد من درجة رضاه لأن بقاء المؤسسة و استمرارها يتوقف عليه و خاصة في ظل حدة المنافسة العالمية الحالية.²⁶

2- الاستناد و الالتزام و دعم الإدارة العليا :

إن أهمية استناد الإدارة العليا من أبعد من مجرد تخصيص المواد اللازمة إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار.

فالإدارة العليا يجب أن تعلن أنها جادة في موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة و كذلك أن تمارس بشكل فعال فليس المطلوب هو حمل الشعارات فقط بل يجب أيضا أن يصاحبوا ذلك الممارسة الفعلية و تطبيق هذه الشعارات.²⁷

3- مشاركة العاملين :

²⁶خضير كاظم محمود "إدارة الجودة الشاملة" دار المسيرة , الطبعة الأولى, سنة 2010 , ص 98.
²⁷الطائي يوسف حجيم سلطان , العيادي, هاشم فوزي دباس " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل " , عمان, 2005, ص 145.

إن شعار الجودة الوارد في أدبيات العلوم الإدارية هو أن الجودة مسؤولية الجميع و لكونها فلسفة شمولية فلا بد من مشاركة جميع الأفراد داخل المنظمة لتحقيق هدف الشمولية و المشاركة فالعنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة و بالتالي أهم عنصر في المنظمة فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة و التمييز و هو أيضا من سيتولى عملية القيادة و التنفيذ لهذه المنهجية لذلك يجب معاملته كشريك و ليس كأجير لأنهم يساهمون في اتخاذ القرارات كما شعر لبلوغ رضاهم و ذلك من خلال توفير الشروط التالية : الجودة، الحجم، الوقت، المكان، التكلفة، منح حق الفرد في اتخاذ القرارات و وضع الأهداف و حل المشاكل و المشاركة في عمليات التحسين المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

4- التحسين المستمر :

أي المراقبة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف حيث يتم تحديد الأخطاء مسبقا و معرفة أسبابها و معالجتها قبل وقوعها و التطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات متطلبات الزبون و المستهلك.²⁸

5- التركيز على العملية :

لا بد من التركيز على العمليات و ليس فقط التركيز على النتائج المحققة حيث يمكن الوصول إلى نتائج مرضية عند تحقيق الاستخدام الكفاء لموارد و نشاطات الجودة لذا يجب التركيز على تحسين العمليات فالتحكم في العمليات ضرورية حتمية.

6- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق :

أي اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على الحقائق لا على التوقعات و التكهنات و ذلك يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة و معلومات العكسية بالتركيز على المعلومات التي تخص السوق و البيئة التنافسية .

7- التخطيط الإستراتيجي :

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة بفعل التخطيط له بمثابة القلب النابض و ذلك لأنه يشمل الأهداف و السياسات و الخطط الرئيسية بمعنى آخر إستراتيجية المنظمة في مجال نشاطها لتحقيق الأهداف المبتغاة و يمتاز هذا التخطيط بالثبات و عدم التغيير إذ أن قراراته تدوم لفترة طويلة فمثلا سمعة المنظمة و حجمها و نوع نشاطها تمثل إستراتيجية معيشية للمنظمة لا تتغير خلال فترة بسيطة .

المطلب الثاني: متطلبات و مراحل تطبيق إدارة الجودة

الشاملة:

يمكن القول أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي أوردها المعهد الفدرالي الأمريكي لإدارة الجودة هي العناصر الضرورية والشاملة التي تمثل متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهذه العناصر هي:²⁹

²⁸ محمد عبد الوهاب العزاوي "إدارة الجودة الشاملة" مجلة دراسات المجلد 29 العدد 1 , جانفي 2002 , ص 37.
²⁹ قاسم نايف علوان " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001 : 2000 " دار الشروق للنشر , الأردن , 2006 , ص 104.

1) دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة

يعتبر من أهم العوامل لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقرار تطبيقها هو قرار استراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في المؤسسة بهدف نشر وتطبيق رؤية المؤسسة في إطار إستراتيجيتها ويتمثل هذا الدعم والتأييد في:

- إعلان تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة.
- الالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات.
- تخصيص الموارد والإمكانات اللازمة للتطبيق (موارد مالية وبشرية).

فالإدارة العليا هي الفاعلة التي تجر العربات لإحداث التغيير داخل المؤسسة.

2) التوجيه بالمستهلك:

إن العمل على تحقيق درجة عليا من رضا العملاء الداخليين والخارجيين من أهم محاور ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة فالعميل هو نواة كل مجهودات المؤسسة لذا لا بد أن نعمل على اتخاذ كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملاءها عن طريق بناء نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من معرفة درجة رضا العملاء، وضعية المنافسين، المنتجات الجديدة في السوق، توقع التغييرات في حاجات وأنواق العملاء.

3) تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة:

ويعني إعداد جميع العمال بمختلف مستوياتهم نفسيا لفهم وقبول و الاقتناع بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة , بهدف التقليل من مقاومتهم للتغيير والحصول على تعاونهم والتزامهم من خلال تنديد الشعور بالخوف من هذا التغيير في أسلوب العمل. أما تهيئة ثقافة المؤسسة فيكون بتغيير الممارسات بواسطة تغيير أسلوب مكافأة العاملين، تغيير كيفية مراقبة أدائهم، كيفية تقييم مدى مبادرتهم وابتكارهم، مدى احترام قواعد وإجراءات العمل، فلا بد أن يتسم مناخ العمل في المؤسسة بالصفات التالية :

- توفير إمكانية المشاركة والمناقشة في مشاكل العمل في المؤسسة في إطار اختصاصاتهم.
- إدراك جميع العمال أن التحسين المستمر هو الوسيلة المثالية لتحقيق التميز و هو أساس التقييم والتقدير .
- اهتمام كافة أفراد المؤسسة بإرضاء العميل الداخلي وتشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل.
- مواجهة الأخطاء قبل الوقوع فيها دون البحث عن المخطئ لاتهامه بل ينظر للخطأ على أنه فرصة للتحسين .

4) قياس الأداء للإنتاجية والجودة:

من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود نظام في المؤسسة قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية لتحديد مدى نجاح أداء وتنفيذ العمليات والعمل على القضاء على الاختلافات بشكل جذري.

5) الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة:

انطلاقاً من أن المورد البشري هو أساس النجاح في المؤسسة، فلا بد من عناية خاصة به من خلال وضع مجموعة من الأنظمة تسمح بإدارة فعالة للموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة في فريق واحد يساهم بفعالية في خطط التحسين المستمر.

6) التعليم والتدريب المستمر:

لتأهيل كافة العمال لأبد من وضع برامج لكافة العمال تتماشى مع مستوياتهم و مهامهم داخل المؤسسة بهدف الوصول إلى مهارات تتسجم مع عملية التحسين المستمر و أن تكون عملية التدريب في الوقت الملائم بحيث تمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق الفعلي.

7) تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن النمط القيادي الأمثل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق ويشجع العمل الجماعي والتنسيق بين أعضاء الفريق ويهتم بالجانب الهيكلي في التنظيم ويعمل على غرس القيم الإيجابية بين أفراد المؤسسة.

8) مساهمة جميع العمال في الجهود المبذولة في التحسين³⁰:

لكي يساهم جميع العمال في التحسين لأبد أولاً من أن يتخلص العامل من الخوف لكي يتمكن من أن يعمل من أجل المؤسسة وأن يتم التعامل مع كل أفراد الفريق كفريق واحد مما يخلق درجة عالية من التنسيق فيتلاشى الجهد المكرر في دفع هذا التكامل بين العمال إلى الاهتمام بما هو خارج المؤسسة وهم الموردون وذلك عن طريق مشاركتهم في ترقية جودة المنتج من خلال تحسين شروط التوريد.

9) تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:

لابد من إنشاء نظام معلومات داخل المؤسسة يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة ويوفر المعلومة في الوقت المناسب ويعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العمال ويؤدي هذا إلى التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل وقد حدد " جابلو نسكي 1991" خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

- المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد
- المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط
- المرحلة الثالثة: التقويم
- المرحلة الرابعة: التنفيذ
- المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات تحديد الموارد المطلوبة

³⁰ Wayne . H. Brunetti ; les sept clés du progrès de l'entreprise ; editions Dunod;paris ; 1996; p28;29.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي : الشكل-5:- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر : جوزيف جابلو نسكي : تطبيق إدارة الجودة الشاملة , مصر 1996, ص71

ويمكن تناول هذه المراحل كما يلي :

- التهيئة أو الإعداد: هذه المرحلة عبارة عن معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا ومنها توضيح الرؤيا الإستراتيجية تحديد رسالة الشركة، تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

- الدراسة والتخطيط: بناء على البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة وفي حالة كونها مشجعة لاتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم التخطيط إلى عملية التطبيق وذلك بتشكيل لجنة تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة تقوم بإعداد الآتي:³¹

- إعداد خطة أولية للتنفيذ.

- تحديد الموارد المطلوبة للخطة.

- تحدي إستراتيجية التنفيذ .

-التقويم: تتضمن هذه المرحلة تقويم واقع الشركة المعنية من حيث :

- دراسة الوضع الحالي للشركة ومن ثم تقويمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره

قوة داعمة

لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة أو ما يمكن اعتباره انطلاقا لعملية التنفيذ

و محاولة تدليلها.

- دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل

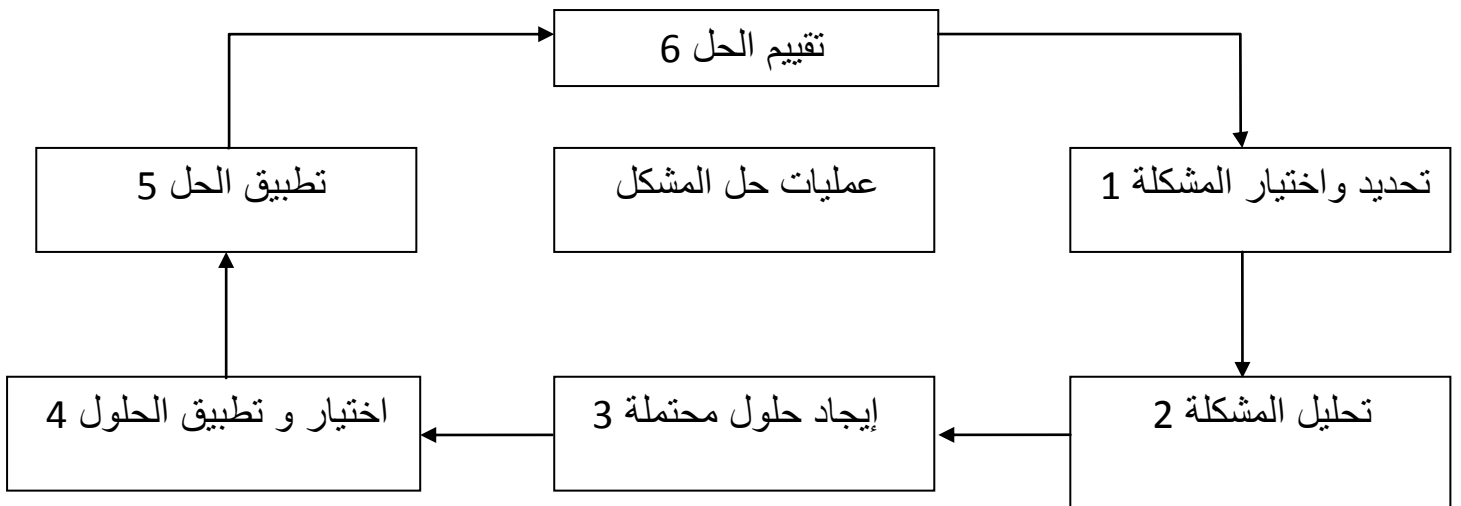
الشركة أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

-التنفيذ: وتعتبر أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات TQM على أرض الواقع وهي تتكون من مراحل فرعية أو خطوات رئيسية وهي :

- الخطوة الأولى: خلق البيئة والثقافة الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تتطلب هذه الخطوة خلق البيئة الثقافية المناسبة للعمل ويتم في هذه المرحلة تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتتمثل بالقيام بعدد من البرامج وهي:

- التعليم وإعادة التعليم للمديرين .
- تطوير وتحديد رؤية واضحة لمستقبل الشركة.
- إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة الشركة نحو الجودة الشاملة وتطبيق مبادئ **ديمنج** الأربعة عشر لتجاوز الحواجز بين الإدارات.
- تطوير وتوظيف جميع موارد الشركة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام المدخل العلمي في حل المشكل وتحسين العمليات كما هو محدد في الشكل التالي:

- الخطوة الثانية: في هذه الخطوة من عمليات التنفيذ يتطلب حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر وهذه ثقافة تتماشى مع ثقافة حل المشاكل وتمر إجراءات هذه الثقافة بالمرحلة المبينة في الشكل حيث تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولاً إلى اختيار الحل الأفضل. الشكل-6: عمليات حل المشاكل



المصدر : قاسم علوان , إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001-
2000 , دار الثقافة , الطبعة 1 , الطبعة 2 , سنة 2009 , ص 112
- الخطوة الثالثة: الضبط الإحصائي للعمليات

تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

- الخطوة الرابعة: تصميم التجارب

يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات وهذه المرحلة تتطلب التصميم الإحصائي للتجارب استخدام طرق " تاجوكي " والتي تساعد في :

- تصميم مواصفات العملية.

- إبعاد العملية المثلى.

وتركز طرق " تاجوكي " على التحليل الإحصائي للقرارات التي سوف تتخذها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة وفي هذه الحالة لا يتطلب تدريب جميع العاملين على استخدام هذه الأساليب بل تدريب عدد محدد من العاملين للقيام بهذه المهمة عند التطبيق

- تبادل الخبرات :

في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق TQM يتم تناول و مناقشة النتائج من خلال حلقة

نقاشية تضم جميع العاملين في الشركة لتقييم نتائج التطبيق الأولي و اتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك.

خلاصة:

نخلص بالقول مما تقدم أن إدارة الجودة الشاملة تعد من أحد المداخل الإدارية الفلسفية في ميدان إدارة الأعمال التي تسعى إلى إرشاد المنظمة لتحقيق التحسين و التطوير المستمرين من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية المتاحة

الفصل الثاني : ادارة الجودة الشاملة واثرها على تنافسية المؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

إن خلق الموقع الإستراتيجي التنافسي للمؤسسة، هو سبب وجود المؤسسة، فبدونه لا يمكن أن تعيش المؤسسة وسط بيئة شديدة التنافس. لذلك فهي لا تهمل أي عامل يساعدها في خلق ميزة تنافسية دائمة، وأهم المداخل المساعدة لذلك إدارة الجودة الشاملة، والتي تحمل تأثيرات كبيرة في مختلف المجالات بهدف إكساب المؤسسة لميزة تنافسية. وسنحاول في الفصل الثاني إظهار هذه التأثيرات، وكذلك المجالات المتأثرة بإدارة الجودة الشاملة، دون إهمال كيفية اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية دائمة. وعليه فقد قسم هذا الفصل إلى العناصر الأساسية التالية:

- * ماهية التنافسية، أو الميزة التنافسية.
- * دور إدارة الجودة الشاملة، في تنافسية المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية التنافسية.

المطلب الأول: تعريف التنافسية (الميزة التنافسية) والقوى التنافسية للمؤسسة

وجد مختلف الباحثين وأصحاب التخصص، صعوبة في تحديد مفهوم التنافسية أو

الميزة التنافسية، فكل عرفها حسب وجهة نظره ورأيه، وتوجهه الإقتصادي. وسنقوم بسرد أهم التعاريف لها:

أولاً: عرف " على السلمي " الميزة التنافسية على أنها: « مجموعة المهارات والتكنولوجيات، والموارد والقدرات، التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها، لتحقيق أمرين أساسيين:

1- إنتاج قيم ومنافع للعملاء، أعلى مما يحققه المنافسون.

2- تأكيد حالة من التمييز والإختلاف، فيما بين المنظمة ومنافسيها⁽³²⁾ .

من هذا التعريف نستنتج النقاط التالية:

◆ الميزة التنافسية تتكون نتيجة إمتزاج عدة عوامل ذات الطابع البشري كالمهارات والقدرات، وذات الطابع المادي كالمواد الأولية والتكنولوجيا.

◆ ضرورة وجود التنسيق، بين هذه العناصر.

◆ يتم إكتساب الميزة التنافسية من أجل تحقيق هدفين أساسيين: (إنتاج منافع للزبائن، و

تأكيد حالة من التميز).

ثانياً: ويرى: Barney أن: « المنظمة تحقق الميزة، عندما يمكنها تطبيق الإستراتيجيات التي

تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين، أو المرتقبين تطبيقها وعندما لا يستطيع

هؤلاء المنافسون أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الإستراتيجيات⁽³³⁾ .»

من التعريف السابق نستخلص النقاط التالية:

▲ الميزة التنافسية تتعلق أساساً، بالإستراتيجيات الحديثة.

▲ هدف هذه الإستراتيجيات، خلق القيمة المضافة للمستهلك.

▲ وقد تتكون الميزة التنافسية، إثر إخفاق المنافسين الحاليين في كسب، منافع

إستراتيجياتهم الخاصة.

ثالثاً: وعرف M.Porter و Day الميزة التنافسية بأنها: « تعد هدف الإستراتيجية، أي كمتغير

تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية، بالنظر إلى أن الأداء المتطور يرتبط بالميزة التنافسية⁽³⁴⁾ .»

³² - أمال عياري، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، 29-30/10/2002، ص.13.

³³ - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2003، ص.11.

³⁴ - سملاي محمد يحيى، بلالي أحمد، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي، الملتقى الدولي: التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة مسيلة، قسم التسيير والعلوم التجارية، 8-9/3/2005، ص.180.

وضمن هذا الإطار، يرى Porter و Day أن الميزة التنافسية، لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، فهي تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لربائنها. بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين، بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج، تعوض بشكل واعي الزيادة السعرية المفروضة.

من التعريف نستنبط مايلي:

■ إن هدف الإستراتيجية هو الميزة التنافسية.

■ الميزة التنافسية تختص بالمؤسسة فقط.

■ قد تأخذ الميزة التنافسية، عدة أشكال أهمها، السعر الأقل، المنافع الأكثر.

رابعاً: ويرى آخرون أن الميزة التنافسية، يختلف تعريفها حسب المجال، إذ يمكن

تعريفها بتنافسية المؤسسة، القطاع وتنافسية الدولة⁽³⁵⁾.

أ- **تنافسية المؤسسة:** هي قدرة المؤسسة على تحقيق منافع من خلال إنتاج سلع وخدمات

ذات جودة عالية، توجه للمستهلك بشكل أفضل من المنافسين وأكثر فعالية منهم، وبسعر مناسب وفي وقت مناسب بأكثر ربحية.

ب- **تنافسية القطاع:** تعبر عن مدى استطاعت مؤسسات قطاع معين، سواء الزراعي

الصناعي، أو الخدماتي، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق العالمية. وتقاس تنافسية القطاع من خلال الربحية الكلية للقطاع ، الميزان التجاري له ومحصلة الإستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، وغيره.

ج- **تنافسية الدولة:** وتعكس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر، لمستوى دخل

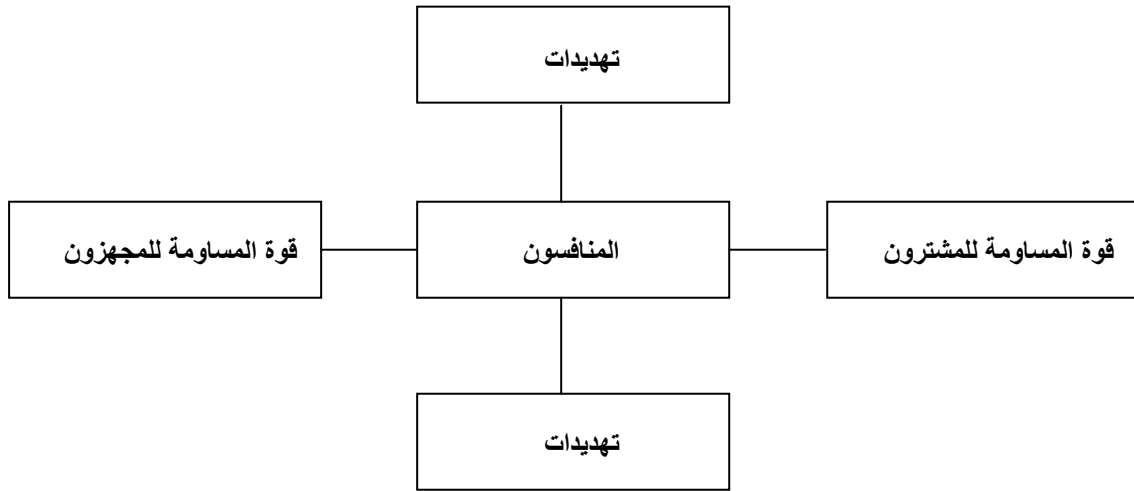
أفراده، وذلك من خلال تحسين الإنتاجية مما يضمن هذا النمو.

اقترح العديد من الأخصائيين والإقتصاديين، مختلف العوامل التي تعتبر من تهديدات

بيئة المؤسسة. ومن بين هذه الإقتراحات: العوامل المعرفة بنموذج Porter لإستراتيجية المنافسة.

³⁵- كمال رزيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي، تنافسية المؤسسات و تحولات المحيط... مرجع سابق، ص.105.

الشكل (7): نموذج M. Porter لإستراتيجية المنافسة.



المصدر: محمد القريوتي، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة

عمان، 2000، ص: 74.

سنحاول فيما يلي التوسع في مختلف مفاهيم عناصر نموذج Porter

لإستراتيجية المنافسة.

أولاً: المنافسون الصناعيون: وهم يمثلون مجموع المؤسسات، التي تتنافس مع

المؤسسة حصص السوق، علماً أنها تنتج نفس المنتج، وتكون بذلك ما يسمى بشدة المنافسة في الصناعة. والتي تعتبر محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة.

إن تنافس هذه المؤسسات داخل سوق واحدة، يتجلى في بعض العوامل والتي منها:

1/ درجة نمو الصناعة.

2/ التكاليف بمختلف أنواعها.

3/ القيمة المضافة للنشاط.

4/ درجة تميز المنتجات.

5/ درجة التوازن بين المنافسين.

6/ الأسعار التي يتم البيع لها.

فكل المؤسسات تتنافس في مختلف العوامل المذكورة أعلاه من خلال تقليص التكاليف، زيادة القيمة المضافة وغير ذلك مما يرفع حجم الحصة السوقية للمؤسسة.

ثانياً: الداخلون الجدد : ويمثلون مختلف المؤسسات التي تحاول إقحام السوق

وبالتالي تحاول الحصول على حصة سوقية به. ويبرز هذا التهديد في كون الداخلون الجدد إلى السوق يجلبون في كثير من الأحيان، طاقات جديدة وموارد قوية، سواء البشرية أو المادية، ولكي تتمكن المؤسسات من مجابهة هذا التهديد، يمكننا مجابهة عدة إجراءات، كوضع حواجز وعوائق الدخول إلى السوق والتي من بينها:

أ- تمييز المنتج : الذي يخلق درجة من الولاء، لدى الزبائن للعلامة السائدة في

السوق. وعدم محاولة تغييرها بعد دخول علامة جديدة.

ب- التكاليف : خاصة تكاليف الإنتاج، التسويق، التمويل، التطوير، فمختلف

المؤسسات الرائدة في السوق، تخفض تكاليفها، بواسطة ما يسمى أثر الخبرة أو التجربة المقترح من طرف مكتب بوسطن الإستشاري. والذي ينص على أن التكلفة الإجمالية لأي منتج تنخفض بمرور السنوات، كون المؤسسة تكتسب خبرة في تسيير منتجاتها، وتقلص أخطائها وبالتالي تخفيض تكاليفها.

ج- قنوات التوزيع : إن أي مؤسسة تسيطر على قنوات التوزيع في سوق معين، ذلك

بدون شك يصعب على الداخلين الجدد عملية إكتساب حصص سوقية لهم.

ثالثاً: قوة مساومة المجهزين (القوة التفاوضية للموردين): يعتبر الموردون من أكبر

التهديدات التي تواجه المؤسسات التي تنشط في قطاع معين، كون المورد يساهم بدرجة عالية في سعر تكلفة المنتج النهائي من خلال تكلفة شراء المواد الأولية هذا من جهة، ومن جهة أخرى يبرز تهديده الكبير حين يقوم بتعطيل عملية تسرب المواد الأولية إلى المؤسسات، من خلال إحتكاره للمواد الأولية، أو تفضيله لمؤسسات أخرى. ويمكننا إبراز تهديد المورد للمؤسسة من خلال :

1/ القوة التي يتصرف بها المورد لرفع سعر المادة الأولية.

2/ مدى تأثير هذه القوة في أرباح المؤسسات.

3/ وضعية المورد في السوق، خاصة إذا حقق التكامل الأمامي أي أصبح ينتج المادة

الأولية ويستعملها في نفس الوقت لإنتاج المنتجات النهائية التي تنتجها المؤسسة.

رابعاً: قوة المساومة للمشتريين (القوة التفاوضية للزبون): يعتبر الزبون أحد تهديدات

المنافسة كذلك، كونه يتحكم في الحصة السوقية للمؤسسة، وهو الذي يكون في آخر المطاف رقم أعمال المؤسسة. ويكون تهديده أكبر عندما يستطيع هذا الزبون تحقيق التكامل الخلفي، أي أنه يصبح منتجا للمنتجات النهائية، وينقسم الحصص السوقية مع المؤسسة.

خامسا: المنتجات البديلة (منتجات الإحلال): المنتجات البديلة هي أحد التهديدات، وهي عبارة عن منتجات تختلف عما تنتجه المؤسسة، لكنها تقدم نفس الدرجة من الإشباع. إذن فمقدرة أي مؤسسة على إنتاج منتجات تعوض منتجات مؤسسة ما، فبدون شك هذا يمثل خطرا يتجلى في ظاهرتين هما:

أ- **خطر حالي**: ويتمثل في تقليص حجم الحصة السوقية الحالية للمؤسسة.

ب- **خطر مستقبلي**: وهو فقدان المؤسسة لحصتها السوقية.

هذا ويمكننا القول أنه توجد عدة منتجات لا تتأثر بهذا التهديد كونها لا تقبل منتجات إحلال، وهي عديدة نذكر منها السكر، وغير ذلك.

وهناك من يرى أن القوى التنافسية الخمس، لا تعمل بمفردها في بيئة المؤسسة، بل تعتبر مرتبطة بعدة عناصر أخرى متواجدة في نفس البيئة. وقد أبرزها الاقتصادي Austin فيما يلي: (36)

1/ **عوامل إقتصادية**: كالأنظمة الإقتصادية (رأسمالية، إشتراكية)، وسياسات (مالية، نقدية) وغير ذلك.

2/ **عوامل ثقافية**: كالمستوى التعليمي للأفراد، العلمي....

3/ **عوامل ديموغرافية**: كتعداد السكان، مناطق تركزهم بكثرة، وغير ذلك....

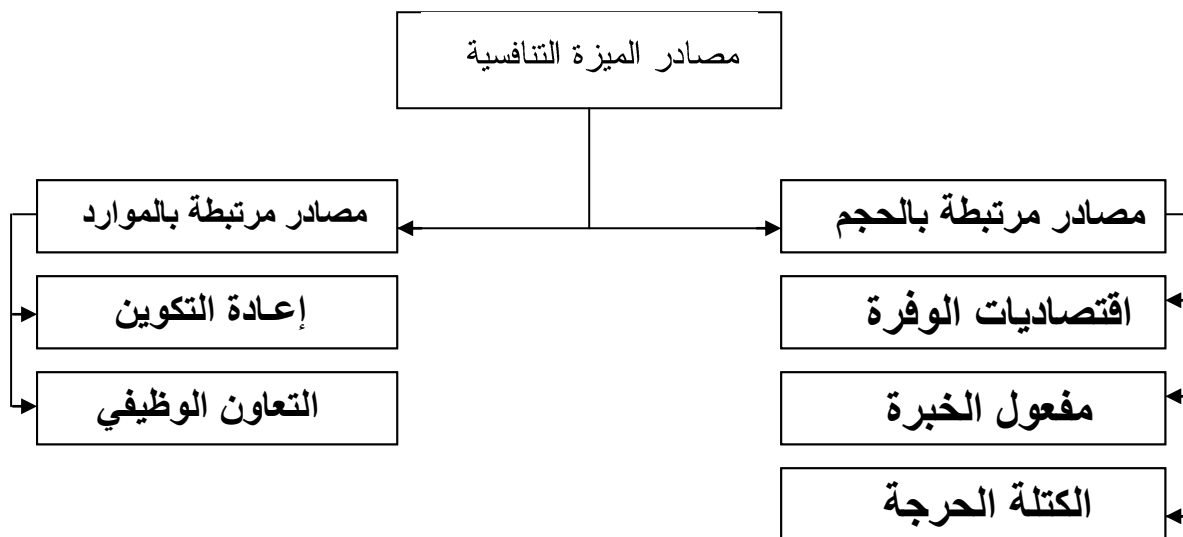
4/ **عوامل سياسية**: كالظروف السياسية، الطبقة الحاكمة.

5/ **عوامل قانونية**: وتتجلى في التشريعات، القوانين وغيرها.

المطلب الثاني: مصادر ومؤشرات الميزة التنافسية.

عند إكتساب الميزة التنافسية، يفترض على المؤسسات البحث عن مختلف العناصر، التي تمكنها من تقوية موقعها في السوق، ونجد أن معظم مصادر الميزة التنافسية تتجلى في الشكل الموالي:

الشكل (8): مصادر الميزة التنافسية.



المصدر: زينات دراجي، نعيمة غلاب، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي:

تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، مرجع سابق، ص: 97.

بعد ذكر هذه المصادر نتوسع قليلا إلى شرحها كل على حدى:

أولاً: المصادر المرتبطة بالحجم: وتعبّر عن مختلف العناصر، والمتعلقة أساسا

بحجم الإنتاج داخل المؤسسة، والتي من بينها:

أ- **اقتصاديات الوفرة:** وهي عبارة عن تلك القيمة المنتجة والمباعة من منتج معين والتي

تخفض التكاليف الوحودية، أي أن الزيادة في حجم الإنتاج، بهدف تخفيض التكاليف الوحودية للمنتجات.

ويتم تخفيض التكاليف بصفة عامة بعدة طرق أهمها:

1/ تحسين معدل استعمال الآلات والمعدات.

2/ إقتناء تجهيزات أكثر فعالية.

3/ المكننة والأتمتة.

4/ توزيع التكاليف الثابتة على كميات إنتاج أكبر.

ب- **مفعول الخبرة:** نحن نعلم أنه كلما مرت السنوات على مؤسسة ما، وهي في حالة إنتاج لمنتج معين، كلما زادت خبرتها في هذا المجال وتراكت. وهنا تسمح هذه الخبرة في تخفيض بعض التكاليف كون المؤسسة أصبحت قادرة على تجاوز بعض الأخطاء، التي قد تطرأ إثر عملية الإنتاج، التوزيع وغير ذلك.

ج- **الكتلة الحرجة:** تعبر عن أدنى حجم ضروري، لتمكين المؤسسة من مواجهة شدة التنافس في السوق.

هذه الكتلة تابعة لعدة خصائص تتعلق بالقطاع في حد ذاته والتي من بينها:

1. **العتبة التقنية:** والتي تظهر عند ضرورة الإنتاج بكميات كبيرة، من أجل تخفيض التكاليف الوحوية.

2. **العتبة التجارية:** أي تقليص التكاليف الوحوية للتوزيع، إثر زيادة الكمية المباعة وكبرها.

3. **العتبة المالية:** أي الحد الأدنى للموارد المالية، لتغطية تكاليف الإستثمار أو الإنتاج.

ثانياً: المصادر المرتبطة بالموارد: وهي التي تتعلق بموارد المؤسسة والتي نجد منها:

أ- **إعادة التكوين:** وتعكس مدى قدرة المؤسسة على إعادة تجديد مواردها المستعملة مسبقاً (رؤوس الأموال...) وتتميتها بمختلف طرق تراكم الموارد، كطرق التمويل الذاتي، أو طرح أسهم في السوق أو سندات وغير ذلك.

ب- **التعاون الوظيفي:** ويعبر هذا الأخير عن إمكانية تجميع نشاطين أو أكثر في نشاط واحد، من أجل الحصول على نتيجة أعلى، وربحية أكبر. بشرط أن تكون الأنشطة متكاملة.

هناك العديد من المؤشرات، الخاصة بالتنافسية والتي تمكننا من دراسة وقياس شدة التنافس، في بيئة أي قطاع إقتصادي، من هذه المؤشرات نجد: (37)

✓ أسعار الصرف الحقيقية، أي المستندة إلى مؤشرات أسعار المستهلك.

✓ قيمة وحدة التصدير للسلع المصنعة، أي قيمة الوحدات التي يتم بواسطتها قياس

كمية المنتجات، كأن نقول مثلاً برميل من البترول وغيرها.

✎ السعر النسبي للسلع المتاجر بها، وغير المتاجر بها، أي أسعار أو متوسطات أسعار السلع المتواجدة بالأسواق، أو المخزنة إلى حين طرحها في الأسواق.

✎ تكلفة وحدة العمل، في السلع التحويلية. كاليد العاملة أو ساعات العمل أو غيرها.

✎ قوة المساومة سواء للمورد أو الزبون، والتي تظهر من خلال مستوى الأرباح عند إنجاز الصفقات.

✎ نسبة تهديد منتجات الإحلال، والتي يمكن حسابها رياضياً وفق قانون المعدل الحدي

$$Tms_x = \frac{Mmx}{Mmy} \text{ للإحلال}$$

حيث Umx تمثل المنفعة الحدية للسلعة x .

و Umy تمثل المنفعة الحدية للسلعة y .

و Tms_x تمثل المعدل الحدي لإحلال السلعة x مكان السلعة y .

✎ رأس المال البشري من خلال قيمته المعرفية، المادية ومختلف تكاليفه.

✎ التمويل ويقصد بها نسب تمويل الإستثمارات، وطرق ذلك.

✎ الخدمات العمومية والتي يكون مصدرها ضرائب المؤسسات والأفراد فكلما كانت

كبيرة يمكننا القول أن المؤسسات تحقق أرباحاً مما يجعلها تدفع ضرائب.

✎ ظروف عوامل الإنتاج ومدى توفيرها كرأس المال، الأرض، العمل والتنظيم.

✎ وضع الصناعات المرتبطة بالنشاط.

✎ ظروف العرض والطلب، مما يجعل الإنتاجية تزداد أو تنقص.

✎ الوضع الإستراتيجي التنافسي للمؤسسات، أي نوعية الإستراتيجيات التي تطبقها

المؤسسة وغيرها.

المبحث الثاني: دور إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسات

الإقتصادية.

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة كإحدى الإستراتيجيات التنافسية

وآثارها على التنافسية.

إن النظرة الحديثة لتنافسية المؤسسات الاقتصادية ألزمت هذه الأخيرة، على

وضع إستراتيجيات حديثة لتدعيم الموقع التنافسي للمؤسسة. ومن هذه الإستراتيجيات نجد أهم

ثلاث إستراتيجيات نوجزها من خلال:

أولاً: إستراتيجية إعادة الهندسة: اختلفت حولها وجهات النظر وذلك حسب

التوجهات، وطرق التفكير لكن الأهم في ذلك أنها قسمت إلى قسمين أساسيين هما:

أ- إعادة هندسة الإدارة: أو كما يطلق عليها بمصطلح " الهندرة " وتعرف كمايلي: « هي عملية إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية. بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية في معايير الأداء الحاسمة، مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة⁽³⁸⁾ ». .

من التعريف السابق نستنتج أن الهندرة هي:

- ↪ إعادة التفكير بصورة أساسية.
 - ↪ إعادة التصميم للعمليات بصورة جذرية.
 - ↪ نتائج التحسين تكون هائلة دوماً.
 - ↪ العمليات الرئيسية هي المعنية بالتغيير.
- كما يمكننا استخلاص خصائص الهندرة في مايلي:
- ↪ دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة.
 - ↪ الموظفون يتخذون القرارات.
 - ↪ تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها.
 - ↪ تعدد خصائص العمليات.
 - ↪ إنجاز العمل في مكانه.
 - ↪ خفض مستويات الرقابة والمراجعة.
 - ↪ تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات.
 - ↪ توحيد وجهة الاتصالات.
 - ↪ الجمع بين المركزية واللامركزية.

ب- إعادة هندسة العمليات: لا تختلف كثيراً عن سابقتها، إلا أنها تهتم أساساً بالعمليات كنشاط الإنتاج، التوزيع، التمويل، إذ يتخذ التحسين هنا موقف الريادة، أين يتم إعادة هندسة هذه الأنشطة، للوصول إلى عمليات جد حديثة متماشية مع متطلبات تنافسية المؤسسة.

ثانياً: إستراتيجية تخفيض حجم العمالة:

إن إستراتيجية تخفيض حجم العمالة، تعد إستراتيجية جذرية وسريعة تلجأ إليها الإدارة العليا، رغم الاتجاهات السلبية للعاملين⁽³⁹⁾.

كل هذه الإجراءات تكون بهدف تخليص المؤسسة من ذلك الكم الهائل من العمالة، أي تضخم الجهاز الإداري، هذا الذي يتسبب في رفع التكاليف الثابتة الخاصة بالإدارة، وهذا طبعاً يلزمه بعض الإجراءات مثل: زيادة نطاق الإشراف، والتخلص من الأفراد غير الفاعلين في المؤسسة وغير الفاعلين في العملية الإنتاجية، وهذا ما يعني تخليص المؤسسة من العمالة غير المنتجة والإبقاء على العمالة المنتجة والفعالة فقط. وهذا ما يكسب المؤسسة لميزات تنافسية وتميز في العمالة المتواجدة بها.

ثالثاً: إستراتيجية الجودة الشاملة:

هذه الإستراتيجية التي يدور حولها موضوع بحثنا تعد من أهم الإستراتيجيات الداعمة للموقع التنافسي للمؤسسة لأنها تشمل في طياتها كل ما قيل سابقاً عن الإستراتيجيات، فهي تصب اهتمامها الكامل على كل ما يضمن التميز داخل المؤسسة وأمام منافسيها. وبعبارة أخرى هي إستراتيجية تغيير بطيئة على المدى الطويل، تلجأ إليها الإدارة العليا، لإعادة النظر في أسلوب إدارتها من جديد بهدف زيادة الفعالية التنظيمية ورفع الإنتاجية وتحسين خدمة الزبائن⁽⁴⁰⁾.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الخيارات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة الاستفادة من خدماتها، بل وانتهاج مبادئها للحفاظ على الموقع التنافسي لها.

³⁹ - أمال عياري، مرجع سابق، ص. 20.

⁴⁰ - نفس المرجع، نفس الصفحة.

وبما أن إدارة الجودة الشاملة، تهتم بجودة المنتجات والعمليات والتحسين فيهما، فإنهما تساهمان بقسط كبير في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة فهي تعد متغير إستراتيجي مهم في حياة المؤسسة التنافسية، ولهذا سنقوم بدراسة أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة، أي محاولة استنتاج ما يمكن للجودة الشاملة إضافته للمؤسسة، وما يكمن أن يحدث لو أن الجودة الشاملة لم تتبع في تسيير المؤسسة.

أولاً: أثر إدارة الجودة الشاملة على الحصة السوقية:

إن أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، والتي لها علاقة بحجم الحصة السوقية، هي التركيز على الزبون، هذا العامل الأساسي الذي كثيراً ما يخلق صعوبات عديدة للمؤسسة. وهنا نجد أن المؤسسة تستخدم إدارة الجودة الشاملة من أجل التحسين الدائم للمنتجات والعمليات. وهدف هذه العملية أولاً وأخيراً كسب رضا الزبائن، وبالتالي كسب حصص سوقية أكبر. وهذه العملية تنطلق أساساً من داخل المؤسسة لتصل إلى الزبون النهائي. فهي تنطلق من داخل المؤسسة من خلال تعريف الأفراد العاملين بمفهوم الزبون الحديث ألا وهو

" الزبون الملك ". ومن ثم تعليم العاملين بكيفية الاهتمام الأمثل برغبات المستهلكين والجدية في ترجمة هذه الرغبات في المنتجات وعدم الاستهزاء ببعض هذه الرغبات التي قد تظهر تافهة أحياناً. فإذا وصلت المؤسسة إلى هذا الحد من الاهتمام بالزبون فهذا حتماً سيؤثر إيجاباً على الحصة السوقية وستتسع بدون شك.

ثانياً: أثر إدارة الجودة الشاملة على تكاليف المؤسسة:

إن التحسين الذي نقصده من خلال إدارة الجودة الشاملة، في المنتجات والعمليات، لا يدل فقط على ضرورة التحسين في هذه المنتجات مهما كلف ذلك. بل يدل كذلك على ضرورة الاستفادة من التحسين في مختلف المجالات، بما فيها التكاليف. فالتحسين في التكاليف يعني تخفيضه شيئاً فشيئاً. وقد أثبت الإقتصاديون أن عدم إتباع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، سبب كافي لمضاعفة تكاليف المؤسسة والعكس صحيح. وقد أبرزنا سابقاً بعض الأساليب المتبعة في تخفيض التكاليف، كأثر التجربة، الاستخدام الأمثل للموارد والآلات وغيرها. وهذا كله تنص عليه مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بل وتزيد في ذلك من خلال اهتمامها ببعض المجالات مثل: الفحص، الفضلات والمهملات، تراجع الزبائن، الإصلاحات، التعويضات إلى آخره.

فإدارة الجودة الشاملة، تساهم في تخفيض الأعباء المذكورة أعلاه وكذلك مختلف التكاليف كتكاليف الإنتاج، التوزيع، الخدمات، إلى غير ذلك من مختلف التكاليف⁽⁴¹⁾.

ثالثاً: أثر إدارة الجودة الشاملة على الأرباح الصافية:

إن الأرباح الصافية للمؤسسة تنتج أساساً من المردودية الجيدة سواء للعامل، أو للآلات والمعدات من جهة، وكذلك التخفيض في التكاليف من جهة أخرى. كذلك عند كسب رضا ووفاء الزبائن. فكل ما ذكر سابقاً يعد من المسالك لتحقيق أرباح للمؤسسة. فالتحسين في جودة المنتجات الذي تنادي به الجودة الشاملة، يضمن ثقة الزبائن في منتجات المؤسسة وخدماتها الموجهة لهم، وبالتالي يمكن رفع الأسعار، وبما أن التكاليف خفضت سابقاً، فإن الأرباح ستزداد شيئاً فشيئاً⁽⁴²⁾.

رابعاً: أثر مبادئ الجودة الشاملة على بعض الإستراتيجيات التنافسية:

يقول الكثير أن إدارة الجودة الشاملة لم تلعب دوراً أساسياً في التأثير على بعض الإستراتيجيات، لكن الواقع أثبت العكس خاصة عند اليابانيين. من خلال التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على إستراتيجيات السيطرة والتكاليف، التميز والتركيز⁽⁴³⁾. الذي إقترحها .Porter

فبالنسبة لإستراتيجيات السيطرة على التكاليف فقد ذكرت سابقاً في مجملها.

أما عن إستراتيجيات التميز فلا يمكن إنجازها إلا بالانطلاق من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كونها تضمنت التميز سواء التميز الإداري أو التميز في المنتجات والعمليات، كون إدارة الجودة الشاملة تركز على بعض الخصائص كالتصميم الإبتكاري الذي يهدف إلى التميز، كذلك خاصية الأداء والخدمات المرتبطة بالمنتجات ومختلف العوامل المساعدة على إنجاز إستراتيجيات التميز.

أما فيما يخص إستراتيجيات التركيز، فهناك يبرز عاملان تركز عليهما إدارة الجودة الشاملة هما: المطابقة والتصميم، فالمطابقة بين منتجات والمواصفات التي تسعى إليها إستراتيجيات التركيز، مصدرها إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: العلاقة بين شهادة ISO وتنافسية المؤسسة وترسيخ

الثقافة التنافسية

⁴¹ - شارلز هل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص. 198.

⁴² - نفس المرجع السابق، ص. 201.

⁴³ - T.Perters et R.Waterman, Le prix de l'excellence- les secrets meilleurs entreprises, Inter édition, Paris, 1983, du P : 183 au P. 193.

إن مواكبة التغيرات الطارئة على الساحة العالمية، أصبح من الأمور المهمة، في حياة المؤسسات فظاهرة العولمة ساعدت مختلف المؤسسات على اقتحام العالمية، بدون أي عوائق وأصبح من الجائز للمؤسسة إتباع مختلف المعايير الدولية، بل من واجبها فعل ذلك. ومن أهم هذه المواصفات والمعايير شهادة **ISO** التي بدأت شيئاً فشيئاً في إبراز أهميتها وقدرتها على تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

فأي سوق عالمية تتخذ من التوافق والمواصفات العالمية أساساً لدخول معالمها. فبدون هذا التوافق لا يمكن لأي مؤسسة النجاح عالمياً، كون الزبون العالمي لم يقتنع بمنتوج أي مؤسسة إلا إذا كان يحمل تجانس مع المواصفات القياسية العالمية. وهذا ما جعل إستراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية من بين الإستراتيجيات المهمة، التي تسعى إليها المؤسسات في ظل تحولات المنافسة العالمية⁽⁴⁴⁾.

وتظهر هذه العلاقة في مايلي:

أولاً: العلاقة بين 9000-ISO وتنافسية المؤسسة:

فمواصفة نظام الإدارة **9000-ISO** تعد من أكثر المواصفات اعتماداً وانتشاراً من قبل المؤسسات، في ظل تحولات المنافسة العالمية كدليل عالمي على فعالية تنظيمها التسييري المتطابق مع مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة⁽⁴⁵⁾. ويمكننا إيجاد ذلك التأثير لمواصفة **9000-ISO** على تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال النقاط التالية:

- *التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتج.
- *تقليل شكاوي الزبائن والمستهلكين.
- *اكتساب ثقة الزبائن وزيادة سمعة المؤسسة الجيدة.
- *تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة أرباح المؤسسة.
- *احترام معايير الجودة العالمية مما يسهل عملية اقتحام الأسواق العالمية.
- *المساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة.

ثانياً: العلاقة بين 14000-ISO وتنافسية المؤسسة:

إن هذه المواصفة وحصول المؤسسة عليها دلالة على أن المؤسسة تحترم بصفة دائمة مختلف معايير حماية البيئة وتسييرها، سواء القريبة من المؤسسة أو البعيدة عنها. وهذا ما يعزز قدرتها التنافسية ويكسبها رضا الزبون⁽⁴⁶⁾.

⁴⁴ - سملاي بحضينة، مرجع سابق، ص. 185.

⁴⁵ - نفس المرجع السابق، ص. 187.

وتظهر أهمية هذه المواصفة من خلال:

*تزويد المؤسسة بمعلومات وأدوات للتحسين في مجال البيئة.

*زيادة ثقة الزبون كون المؤسسة تتبع قوانين حماية البيئة.

*تحفيز المؤسسة على إجراء تقييم ذاتي لأدائها.

ثالثاً: العلاقة بين ISO -18000 وتنافسية المؤسسة:

إن هدف هذه المواصفة هو تعريف المؤسسة بكيفية التعامل مع أخطار وحوادث

العمل وسلامة الأفراد العاملين من أجل رفع إنتاجيتهم. وبالتالي اكتساب ميزات تنافسية دائمة

وذلك من خلال:

*رفع أداء العاملين وبالتالي أداء المؤسسة ككل.

*خلق جو محفز للعاملين وبالتالي زيادة ثقتهم بالمؤسسة.

*تخفيض التكاليف الناجمة عن الخسائر البشرية.

إن محاولة المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة لا

ينطوي فقط على الاهتمام بالعمليات والمنتجات، والمواد، أو المستهلكين، بل يتجاوز ذلك إلى

حد جعل الميزة التنافسية أحد مكونات ثقافة الفرد العامل داخل المؤسسة.

فمحاولة المؤسسة، دمج ثقافات الأفراد داخل المؤسسة، بدون شك يخلق ثقافة موحدة

فيما يخص المكونات، وفيما يخص الأهداف كذلك ويمكن القيام بما يلي من أجل اكتساب ميزة

تنافسية:

*ضرورة دمج ثقافات الأفراد داخل ثقافة واحدة.

*الاهتمام الأمثل بمبادئ، قيم، ومختلف مكونات ثقافة الفرد ومحاولة توجيهها نحو خلق

التميز داخل المؤسسة.

*خلق وحدة في الأهداف للأفراد، والمتمثلة في تنمية الوفاء للمؤسسة.

*تنمية العوامل التي تجعل الفرد يتبع الجماعة.

*تنقيف الفرد في مجال التحسين في مختلف المجالات.

⁴⁶- Saïd Boumenjel : contribution à la réflexion critique portant sur management stratégique intégré des entreprises face à un environnement mondial séminaire international : la compétitive de l'entreprise et mutation de l'environnement OP, P . 253.

خلاصة:

إن التطرق لمختلف جوانب هذا الفصل، لم يكن إلا مجالاً للإجابة عن تساؤلات صغيرة مثل: مختلف المجالات المتأثرة بإدارة الجودة الشاملة، وغيرها. وقد خلصنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم المداخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال تأثيرها إيجابياً على مختلف الوظائف والأنشطة بالمؤسسة، وكذلك نجد لإدارة الجودة الشاملة تأثير مباشر على مختلف المؤشرات التنافسية. إذ أنها تزيد من حجم الحصة السوقية للمؤسسة، كذلك تخفض مختلف التكاليف لتزيد من أرباح المؤسسة. وهذا كله يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة شدة التنافس في بيئتها. الذي يحدث إن استطاعت المؤسسة جعل هذا التأثير إيجابياً، وأما إن كان سلبياً فسيكون العكس تماماً. وسنحاول في الفصل القادم، إسقاط مختلف ما ذكر سابقاً على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة.

تمهيد:

إنّ الدراسة ميدانية أو التطبيقية لها أهمية بالغة لأنها تعبر بصفة موضوعية عن حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة.

وموضوع الدراسة في هذه المؤسسة الوطنية لصناعة الأجر، القرميد والأواني المنزلية هو معرفة مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية لهذه المؤسسة هذا ما سرقوم على توضيحه من خلال الفصل الثالث، حيث كانت بداية هذا الفصل نبذة التاريخية عن المؤسسة ثم تطرقنا الى دراسة و تحليل وتقييم نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن واقع المؤسسة.

المطلب الأول: لمحة تمهيدية عن مؤسسة سيرتاف⁴⁷

الفرع الأول: تعريف المؤسسة

مؤسسة الخزف المنزلي بغرب البلاد باختصار (م.خ.م.غ) شركة بالأسهم مقرها الاجتماعي بمغنية طريق ندرومة ص ب 495.

أنشأت سنة 1978 من طرف شركتين أجنبيتين هما دراقادوس (DRAGADOS) إسبانيا و ميتسوي (MITSUI) اليابان شرعت في الإنتاج مع بداية سنة 1982 بـ 1200 عامل يعملون بالتناوب (2 x 8) كان نشاطها صناعة الأواني الفخارية.

في سنة 1990 دخلت المؤسسة في استثمار جديد و هو إنتاج الخزف الصيني (Porcelaine) بكمية 2000 طن سنويا استمر نشاطها حتى سنة 1997 بعد ذلك و لأسباب اقتصادية تم تسريح 770 عامل بعدها تم تغيير تسمية المؤسسة من مؤسسة الخزف المنزلي بغرب البلاد إلى مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة شركة بالأسهم بالتلخيص سيرتاف (CERTAF) مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية طريق سبدو و حولت إلى البنك الخارجي (BEA) مع الحفاظ على جميع نشاطاتها.

في سنة 2002 تم إدماج منتوج جديد و المتمثل في صناعة القرميد و الأجر المشكل في عدة أنواع و شتى الأحجام و الذي أصبح يغطي أكثر من 80% من منتجاتها .
المطلب الثاني: أهداف المؤسسة.

إن وجود أي مؤسسة على الساحة الاقتصادية إنما من أجل تحقيق هدف معين ترسمه لنفسها والمؤسسة الوطنية للمواد الدسمة تهدف إلى ما يلي:

- إعداد وتحقيق المخطط السنوي وعدد الدورات الإنتاجية.
- ضمان التمويل بالمواد المحلية والخارجية الضرورية لتنفيذ البرامج الإنتاجية.
- إجراء دراسات على مستوى السوق ومتابعة الأحداث والتطورات.
- التعاون بين المؤسسات عن طريق وسائل ومنظمات في النشاطات الصناعية المشتركة في المخطط الإنتاجي.

- تنظيم وتنمية هياكل الصيانة التي تسمح بتحسين الأداء للأجهزة الإنتاجية.
- الحفاظ على المخازن الإستراتيجية من المواد الأولية والمنتجات النهائية.

- ضمان التسويق المنتوجات في إطار الأهداف المحددة والقياسات المسموح بها من المواد المسوقة من طرف الدولة.

- استغلال تسيير وتنمية نشاطات الإنتاج.

- إجراءات مسابقات التكوين واختيار للعمال من أجل رفع فعالية ومردودية المؤسسة.

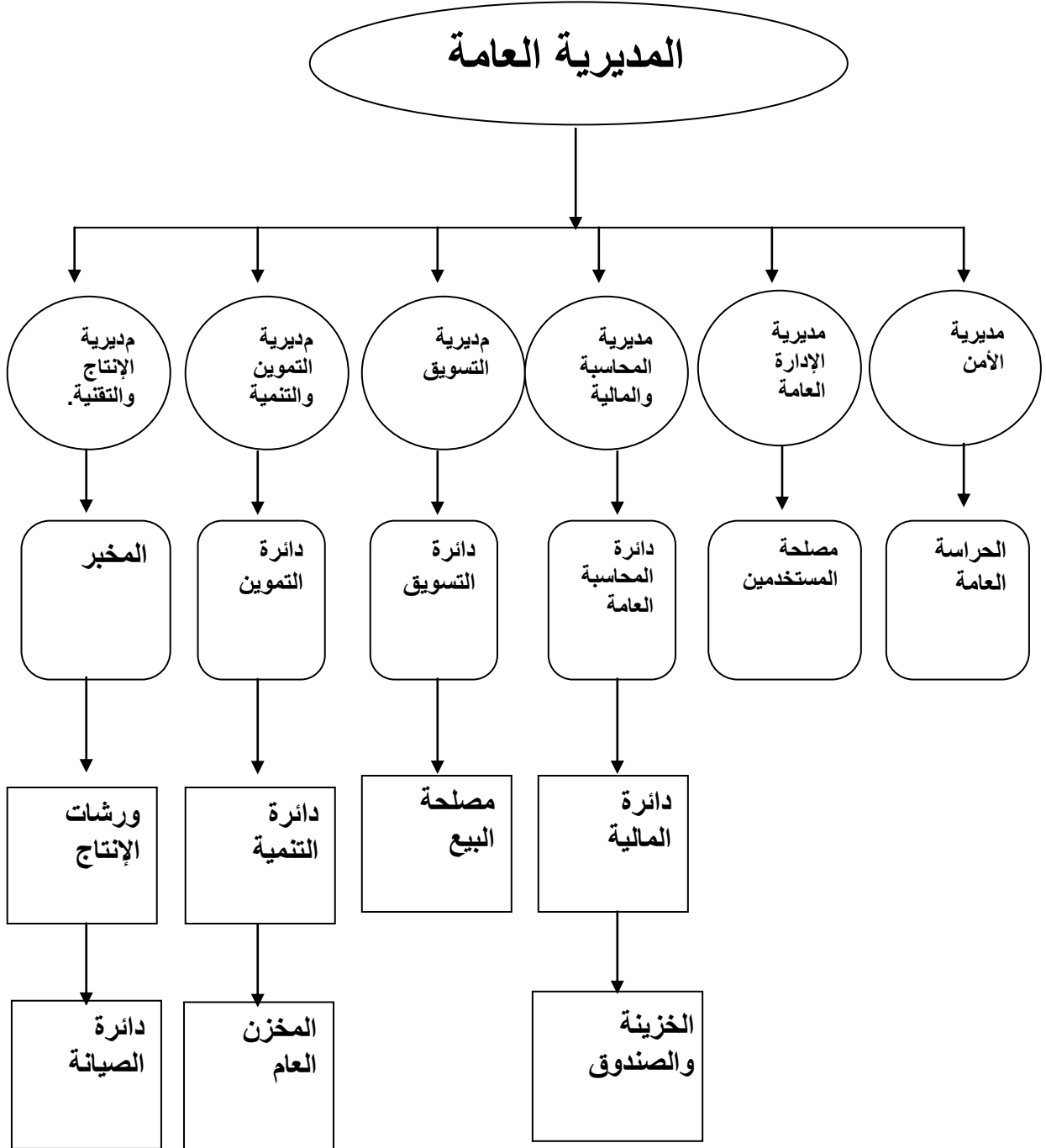
المبحث الثاني : نظرة عامة حول الإنتاجية.

المطلب الأول: وصف هيكل التنظيمي لمؤسسة سيرتاف.

إنّ الهيكل التنظيمي للمؤسسة أشبه بالهيكل العظمي للإنسان ، فصحة الهيكل التنظيمي للمؤسسة دليل صحة هذه المؤسسة والعكس صحيح ، لقد تعددت أشكال لهيكل التنظيمية وتطورت في محاولة لتحسين الأداء والاتصال والعملية والإدارية ككل في المؤسسات، وذلك حسب الدراسات والأبحاث العلمية الحديثة.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل 8: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف المنزلي (سيرتاف).



المصدر: معلومات قدمت لنا من طرف المؤسسة.

وللتعرف على كيفية تسيير مؤسسة يجب علينا أن نبين دور كل من المديريات المبين في الشكل السابق:

1) المديرية العامة: هي مكلفة بتحديد سياسة لتسيير الموارد البشرية والعتاد وذلك للوصول إلى الأهداف المسطرة ويكون من خلال تحقيق تصميمات الإنتاج وتسويق المنتج والحفاظ على عتاد المؤسسة وممتلكاتها.

2) مديرية الإدارة العامة : دورها في المؤسسة هو وضع سياسة توفير اليد العاملة المؤهلة واللازمة التي تحتاج إليها المؤسسة لسير العمل وتنمية ذلك حسب مخططات وبرامج، كما تسهر على تطبيق قانون العمل والتوظيف، خلق جو سليم في المؤسسة بالمراقبة ومتابعة العمال، العمل، الأجور و التكوين.

3) مديرية المحاسبة والمالية: عملها مهم في المؤسسة يتم فيها معالجة وتنفيذ وتسجيل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا وسنويا من شراء وبيع وتخزين وتسديد الديون المستحقات الواجبة على المؤسسة كما يتم فيها تحليل الوضعيات المالية للزبائن والنتيجة للسنة المالية والمعاملات مع البنوك كما تسير جميع ممتلكات المؤسسة، لهذا تستعمل تقنية المحاسبة.

4) مدقق الحسابات: دوره مراقبة تسيير المؤسسة وذلك لتحسين سير التخطيط الاقتصادي، تقنيات المراقبة.

5) مديرية التموين والتنمية : مهمتها الرئيسية تسيير مخزون قطع الغيار ، دراسة الطلبات المطلوبة من طرف المنتج، تضمن توفير المواد الأولية وكل الحاجيات اللازمة للإنتاج من مشتريات ولوازم ومعدات صناعية، دراسة المشاريع الجديدة لتحسين عتاد الإنتاج.

6) مديرية الإنتاج والتقنية : مهمتها الأساسية الإنتاج (صناعة الأواني الخزفية، والقرميد، الأجر، ...) زيادة على ذلك تسهر على نوعية الإنتاج والكمية المنتجة.

7) مديرية التسويق : هي مكلفة بضمان إستراتيجية لتسيير تسويق الإنتاج، استقبال ومقابلة الزبائن، وتقييم ثمن المنتج، من مهامها أيضا دراسة السوق لمعرفة متطلبات الزبائن، توزيع المنتج والإشهار كما تقوم بنشاط البيع بصفة دائمة ومتكررة لبيع منتجاتها.

8) مديرية الأمن: مهمتها حماية الفرع وأملاكه وعماله من الأخطار الممكنة، ومعاينة الإنتاج عند خروجه بالشاحنات إذا كان مطابقا للفاتورة التي تمنحها المؤسسة في حالة البيع، كما تسارع بالتدخل في حالة حوادث العمل.

الفرع الثاني: الخطوات المتبعة لبناء الهيكل التنظيمي.

لقد قامت مؤسسة سيرتاف بدراسات حتى توصلت إلى المراحل التي عليها قامت بتشكيل

الهيكل التنظيمي والمتمثلة في الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف.

الخطوة الثانية: يتم إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة.

الخطوة الثالثة: إن هذه الخطوة تركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معا ووضعها في وحدة إدارية واحدة، وهناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات) ومن أهم هذه الأسس:

التقسيم حسب الوظائف.

التقسيم حسب المنتج.

التقسيم حسب العملاء.

التقسيم حسب المناطق الجغرافية.

التقسيم حسب مرحلة الإنتاج.

الخطوة الرابعة: تحديد العلاقات التنظيمية بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد

ممكن ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً، وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها: السلطة، المسؤولية، التفويض، المركزية واللامركزية، نطاق الإشراف، اللجان.

الخطوة الخامسة: تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية، بعد إنشاء الوحدات

الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لا بد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب.

الخطوة السادسة: اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات

الإدارية بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولا بد أن يكون الاختيار قائم على بدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

الخطوة السابعة: رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة

التنظيمية)، وهذه الأخيرة توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم)، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات، الإدارية، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة وقد تبين

الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية.

الخطوة الثامنة: عداد الدليل التنظيمي: في هذه المرحلة يتم إعداد ما سمي بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المؤسسة ، عنونها ، أهدافها ، وسياستها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها...إلخ.

الخطوة التاسعة: تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

المطلب الثاني : مراحل دورة المنتج.

عملية الإنتاج في الورشات: كيفية الحصول على الإنتاج الكامل و المراحل التي يمر بها إلى أن يصير جاهزا للتسويق وهي:

- (1) **تحضير العجين Préparation de la pâte** : المواد الأولية تكسر و ترفع إلى الغربال ثم تخزن و بعد تقدير الكمية و وزنها ترسل نحو المطحنة حيث تسحق بعدها تخلط بالماء ثم توضع في صهاريج خاصة، وبعد ذلك تؤخذ للخلط، ثم تؤخذ لتصفى من الحجارة بعدها تشكل على شكل أسطوانات ثم تجفف من الماء بمجفف خاص ثم تشكل في آلة خاصة .
- (2) **تحضير الطلاء الخزفي** : - l'émail هو عبارة عن خليط مركب من عدة مواد اسمه المينا (émail) يستعمل للطلاء .
- (3) **تحضير الخليط للسكب Barbotine** : - من أجل صناعة الأواني المقعرة تتم العملية بسكب المادة في قوالب من الجبس خاصة بهذه الأواني المختلفة .
- (4) **صناعة القوالب Moule** : - في هذه الورشة تصنع القوالب بالجبس على أشكال و أحجام مختلفة، هناك نوعان : قالب رئيسي: Moule mère و قالب فرعي: Moul fils
- (5) **التشكيل بالمعايير Calibrage** : في هذه الورشة تشكل الأواني بآلة أوتوماتيكية (Calibreuse) يوضع العجين في القالب الفرعي ثم نضعه في الرأس الذي يدور في الآلة ثم بعد ذلك يوضع في مجفف خاص ثم يرسل بناقل كهربائي إلى الفرن للطهي الأول .

(6) **التشكيل بالسكب Coulée** هناك طريقتين:

أ - السكب في قالب جامد: خاص لصنع الكؤوس والفناجين.

ب – السكب بالتبخير: وهو يخص الأواني المجوفة، الأغطية و عدة قطع صغيرة، الخليط يسكب في القوالب الفرعية ثم تصرف بعد كل حين للتجفيف ثم ترسل إلى الفرن لطهيها بمساعدة ناقل كهربائي .

(7) **الطهي و مراقبة السلع المشكّلة** : لسلع المشكّلة بمعايير مختلفة توضع في عربات مقاومة للحرارة و تدفع إلى الفرن، و بعد الطهي تخرج من الفرن و تعزل يدويا لانتقاء السلع الجيدة فقط.

(8) **التزيين بالطلاء نوعان** :

أ – التزيين بالطباعة: عن طريق آلة طبع الزخرفة على السلع ثم يتم نقلها نحو ورشة الطلاء الخزفي .

ب – التزيين بالرش: عن طريق آلة تقوم برش ألوان مختلفة على السلع، ثم يتم نقلها إلى ورشة الطلاء الخزفي .

(9) **الطلاء الخزفي** : السلع النصف مصنعة تنقل يدويا نحو هذه الورشة، حيث تطلى أوتوماتيكيا في آلة خاصة (الصحن والكؤوس) أما الفناجين و السلع الأخرى يكون طلائها يدويا .

(10) **الطهي و مراقبة السلع المطلات**: السلع التي يتم طلاؤها توضع في عربات مقاومة للحرارة تدفع إلى الفرن، و بعد ذلك تخرج و يتم عزل الصالحة منها، أما السلع المزخرفة بالطباع وبالرش تبعث إلى ورشة التغليف والتوزيع .

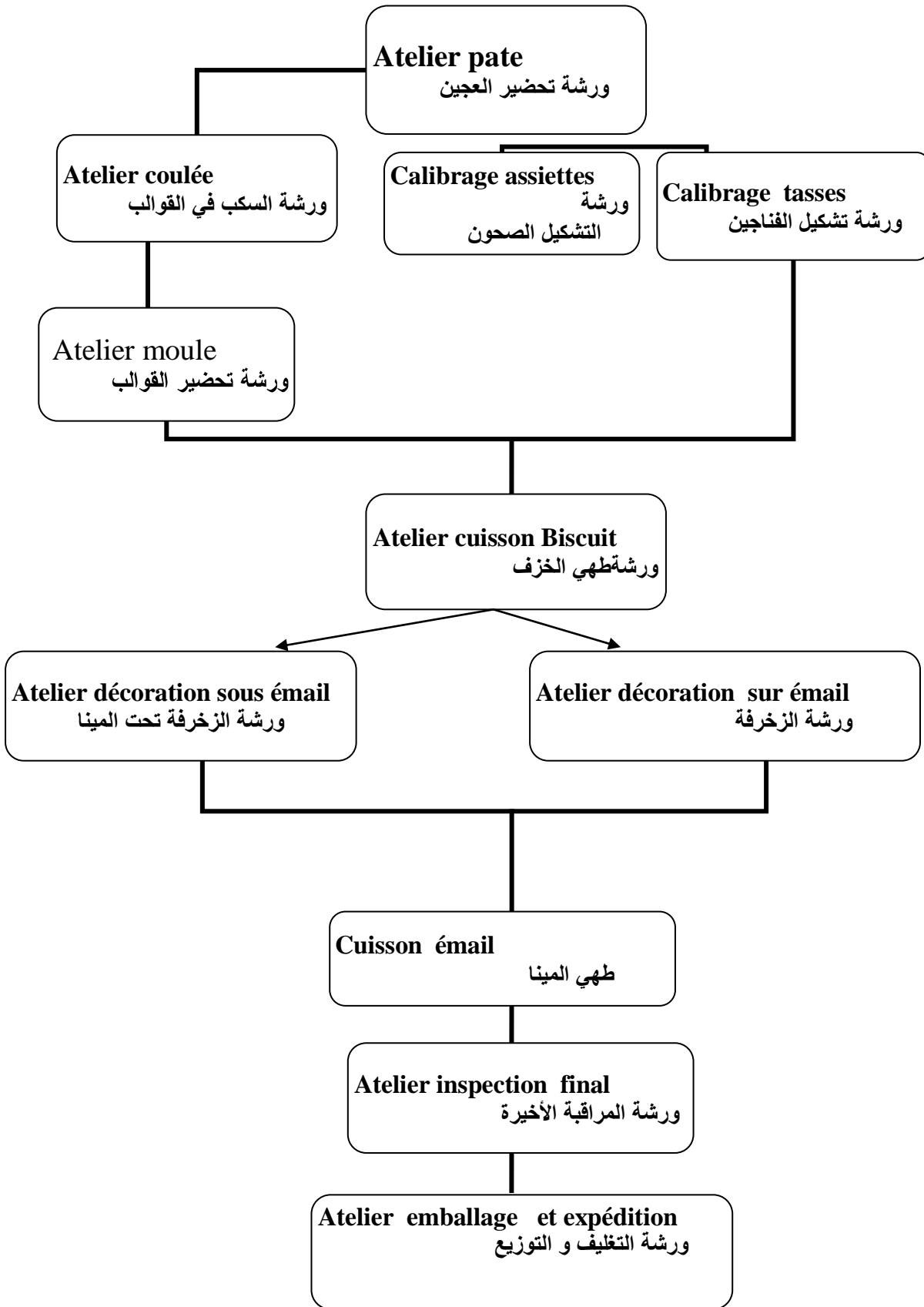
(11) **التزيين على الطلاء الخزفي** : تستقبل السلع المزينة وترسل إلى الفرن لطهي الطلاء بعربة خاصة، و بعد ذلك توضع على كل سلعة مادة لاصقة (صورة مطبوعة) وتوضع في كل واحدة فتل ذهبية.

(12) **الطهي وعزل السلع المزينة** : السلع المزينة بصورة مطبوعة توضع في عربات خاصة و تدفع إلى الفرن لطهي هذه الطباعة، ثم بعد إخراجها يتم عزلها يدويا وإرسالها نحو ورشة التغليف والتوزيع.

(13) **ورشة التغليف والتوزيع**: في هذه الورشة يتم تغليف السلع التامة الصنع و وضعها في صناديق كرتونية ثم إرسالها إلى المخزن لبيعها .

ويمكن تلخيص ذلك في المخطط التالي:

الشكل 9 : الهيكل التنظيمي ورشات الإنتاج.



المصدر: المعلومات قدمت لنا من طرف المؤسسة

المبحث الثالث : دراسة و تحليل و تقييم نتائج

الاستبيان

بعد تحديد وتعريف ميدان الدراسة (مؤسسة certaf) والتأكد من توفره على كل الخصائص اللازمة للإجابة على إشكالية بحثنا سنتطرق إلى معرفة الأدوات التي استخدمت في الدراسة .

المطلب الأول : أدوات جمع البيانات المستخدمة في

الدراسة

تتحدد الأدوات المنهجية لأي دراسة على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع ، وكذا المنهج المستخدم . وذلك من أجل جمع المعلومات حول الإشكالية المطروحة أو الإجابة عن أسئلتها وهذا ما قد قمنا بتبينه في هذه الدراسة ، أين تم الاعتماد على أداتين لجمع المعلومات هما :

❖ الاستبيان:

لقد قمنا بإعداد استمارة واحدة موجهة إلى مدير الموارد البشرية بمؤسسة certaf وذلك لإطلاعنا على مختلف وسائل تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة بالإضافة إلى معرفة ما إذا كانت هذه المؤسسة تعمل بنظام الجودة الشاملة . ويتكون هذا الاستبيان من أربعة محاور 15 سؤال بالإضافة إلى الأسئلة الخاصة بالمعلومات العامة للأفراد (معدل الأعمار ، المستوى الدراسي ، سنوات الخبرة المهنية) . وقد تم صياغته على النحو التالي :

- 1-المعلومات العامة .
- 2-الأسئلة الخاصة بالجودة الشاملة.
- 3-الأسئلة الخاصة بالتنافسية .

❖ المقابلة :

ومن أجل تدعيم البيانات والمعلومات المتحصل عليها قمنا بإجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية بمؤسسة certaf وهذا لمعرفة مختلف المستجدات والتغيرات التي طرأت على المؤسسة خلال هذه السنة .

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج المعلومات العامة للأفراد

وفق مدير مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة certaf ومن خلال نوعية الأسئلة الموجهة إليه قام بمنحنا معدل الأعمار و المستوى الدراسي بالإضافة إلى سنوات الخبرة لكل فئة من العمال لديهم وذلك على النحو التالي :

1- معدل الأعمار :

الجدول رقم (1) : يوضح معدل الأعمار

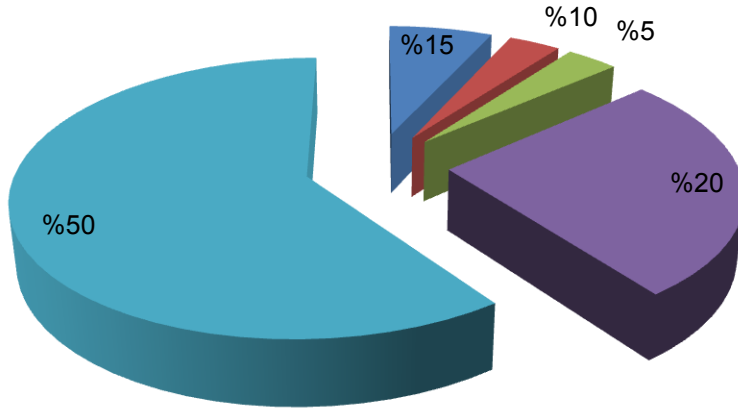
النسبة المؤوية	عدد العمال	الفئات
15%	3	أقل من 30 سنة
10%	2	من 30 سنة إلى 35 سنة
5%	1	من 35 سنة إلى 40 سنة
20%	4	من 40 سنة إلى 45 سنة
50%	10	ما فوق 45 سنة
100%	20	المجموع

المصدر : إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن 50% من عمال المؤسسة تفوق أعمارهم 45 سنة وهذه الفئة تعبر عن الفئة الراشدة (ذوي الخبرة) ، في حين أن 20% من عدد العمال تتراوح أعمارهم بين 40 و 45 سنة بينما نسبة عدد العمال الذين يبلغون ما بين 35 سنة و 40 سنة و ما بين 30 و 35 سنة على التوالي وذلك بنسبة 5% و 10%، أما الباقي يعتبرون من الفئة الشابة (أقل من 30 سنة) بنسبة 15% وهذا ما يدل على عدم استثمارها في الفئات الشابة وهذا راجع إلى طبيعة عملها (القرمود) واعتمادها على عناصر الخبرة . ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي :

عدد العمال

■ سنة 45 ما فوق ■ سنة 40 إلى 45 من ■ سنة 35 إلى 40 من ■ سنة 30 إلى 35 من ■ سنة 30 أقل من



الشكل -10-: معدل الأعمار

2 -المستوى الدراسي :

الجدول رقم(2): المستوى الدراسي

النسبة المئوية	عدد العمال	المستوى التعليمي
10%	2	جامعي
10%	2	مستوى ثانوي
60%	12	مستوى متوسط
20%	4	دون المستوى

المصدر : من إعداد الطلبة حسب الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% من عمال المؤسسة ذوي مستوى متوسط وهذه الفئة تتركز أساسا في رؤساء الفرق وكذلك رؤساء المصالح الفرعية و العمال التنفيذيون وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة ، أما الذين هم دون المستوى فقدرت نسبتهم ب 20% حيث أن هذه الفئة توكل

إليهم المهام الثانوية مثل الأعمال اليدوية وأعمال الحراسة وغير ذلك ، أما فيما يخص العمال ذوي المستوى الجامعي و المستوى الثانوي فيمثلون 10% لكل فئة وهم يقومون بالمهام الإدارية مثل رؤساء المصالح و رؤساء الفروع حيث تعتبر هذه الشريحة القلب النابض للمؤسسة . والشكل التالي يوضح ذلك :



الشكل-11:- المستوى الدراسي

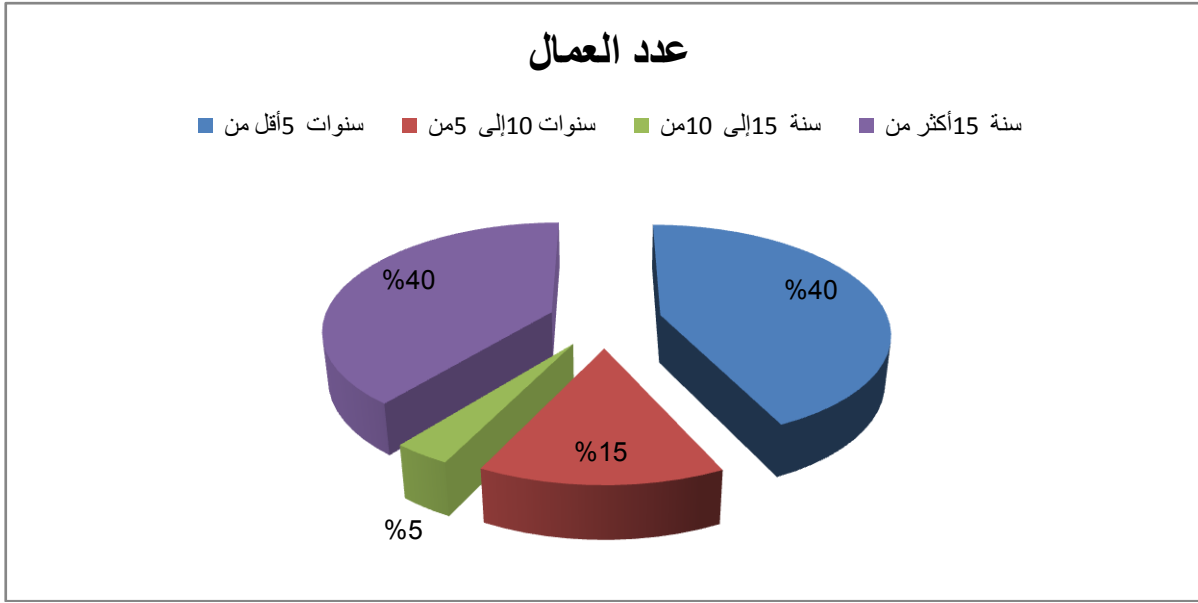
3 سنوات الخبرة المهنية :

الجدول رقم(3) : سنوات الخبرة المهنية

النسبة المئوية	عدد العمال	الفئات
40%	8	أقل من 5 سنوات
15%	3	من 5 إلى 10 سنوات
5%	1	من 10 إلى 15 سنة
40%	8	أكثر من 15 سنة

المصدر : من إعداد الطلبة اعتماد على الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 40% من عمال المؤسسة تقل خبرتهم عن 5 سنوات وهذه الفترة لا يستهان بها خاصة إذا علمنا أنها فترة كافية لاكتساب خبرات عدة وإن كانت هذه الخبرات تتطلب من المؤسسة تدعيمها بطرق تنمية المهارات كالتكوين بالإضافة إلى نوعية نشاط المؤسسة المتمثل في الأساس في صناعة الأغذية مما يتوجب عليها التعامل مع مختلف المتغيرات المحيطة بها كتلبية طلبيات الزبائن وهذا يدل على انتهاجها لسياسة توظيف خاصة بها تعتمد بالأساس على دراسة السوق ، في حين أن العمال الذين يملكون خبرة تفوق 15 سنة فهم أيضا لهم وزنهم في المؤسسة بنسبة 40% وهذا يدل أن المؤسسة تعتمد على الخبرة والأقدمية بالإضافة إلى سعيها للمحافظة على كفاءاتها ويتضح هذا من خلال نسبة دوران العمل القليلة . أما الباقي فنجد أن سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 5 و 10 سنوات بنسبة 15% و ما بين 10 إلى 15 سنة بنسبة 5% ، ويتضح ذلك في الشكل التالي :



الشكل-12:- سنوات الخبرة المهنية

المطلب الثالث : عرض و تحليل نتائج الاستبيان

يتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة تتمحور مجملها حول الجودة الشاملة ومدى أهميته في الرفع من جودة العنصر البشري بالإضافة إلى التقييم واتخاذ القرار وهذا لما لهما من أهمية في خلق جو تنظيمي في المؤسسة وذلك على النحو التالي :

- كما أن هذه المؤسسة تقوم بتطبيق برنامج تدريبي خاص بها و باحتياجاتها وهذا لتنمية قدرات ومهارات عمالها يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لعملية التدريب ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تسعى للرفع من جودة العنصر البشري لديها والرفع من النقص الموجود في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتنافسية المؤسسة.
- كما أنها تقوم بالقيام بعملية التقييم بصفة دائمة عن طريق مشرفين تعينهم الإدارة لتقييم عمل الأفراد حسب نوعية النشاط المقدم لهم وهذا دليل على أن المؤسسة تعمل على المحافظة على جودة منتجاتها .
- عدم تمكن المؤسسة محل الدراسة، من وضع إدارة خاصة بالجودة الشاملة.
- المؤسسة مازات بعيدة فيما يخص التطبيق الفعلي لمبادئ الجودة الشاملة لكنها تسعى لتطوير نفسها .
- تلعب الإدارة العليا دورا أساسيا في التوجيه والدعم عن طريق توعية العمال وتعريفهم بإدارة الجودة الشاملة وأنها تمتلك كل المستلزمات لتطبيق هذه الإدارة في المستقبل.
- حيث أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على التدريب في الرفع من جودة المورد البشري لديها وإيجاد تنظيم جيد داخل المؤسسة لتغطية العجز في تنافسية المؤسسة.
- كما أن هذه المؤسسة تعد من بين المؤسسات التي لا تولي اهتماما كبيرا لمفهوم الجودة حيث أنها لم تحصل على شهادة الجودة العالمية ISO .

خلاصة:

لقد اتضح لنا من خلال الدراسة الميدانية أن مؤسسة certaf تسعى إلى تحقيق الوثبة التنموية الضرورية واللازمة للنهوض بإمكاناتها وتسطير أهدافها وتحقيق طموحاتها إذ تعتبر الجودة أحد معايير المنافسة ووسيلة للتنمية والتطوير في مختلف أنشطة المؤسسة .

الخلاصة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة، إحدى السبل المساعدة على خلق الميزة التنافسية، للمؤسسة الإقتصادية. وعليه كان لزاما علينا التطرق لمختلف حيثيات هذا الموضوع، من تعاريف وتحاليل ليتم التعرف أكثر فأكثر على هذا الموضوع. وليس هذا فحسب، فأهمية الموضوع تستوجب وضع دراسة تطبيقية في إحدى المؤسسات، لإبراز الوقائع، ومحاولة تحليل الأرقام. ليتم في الأخير الوصول إلى نتائج هذه الدراسة.

وعليه كانت النتائج كالتالي:

- إن الجودة تعبر عن أهم العناصر التي يتوجب على المنتج أخذها بعين الاعتبار في عملية الإنتاج.
- إدارة الجودة الشاملة، إحدى وسائل تحقيق مختلف أهداف المؤسسة
- يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة، نمط أو أسلوب تسيير، في المؤسسة يخدم الموقع التنافسي لها.
- يتحكم في إدارة الجودة الشاملة، العديد من العوامل، والتي تؤدي في الكثير من الأحيان إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- لإدارة الجودة الشاملة، عدة تأثيرات على مختلف وظائف المؤسسة، وهذا ما يساعد على إكتساب ميزة تنافسية.
- لإدارة الجودة الشاملة، عدة روابط ببعض المنظمات العالمية، خاصة المنظمة العالمية للمواصفات، إذ تعد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، وشهادة ISO، تكاملية إذ أن الأولى تكمل الثانية.
- تختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بين النظري والعملي، فليس كل ما درس حول إدارة الجودة الشاملة، يمكن تطبيقه في أرض الواقع. بمعنى وجود إختلاف بين درجة إستيعاب هذه المبادئ، والإمكانيات المتاحة لتفعيلها داخل المؤسسة.

أما عن مختلف الوقائع، التي لمسناها في مؤسسة سيرتاف ، يمكننا

سردها فيما يلي:

◀ المؤسسة مازالت بعيدة فيما يخص التطبيق العملي الأفضل، لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولو أنها تسير بخطى موزونة نحو ذلك.

◀ تجد المؤسسة صعوبات في تسيير موقعها التنافسي، إذ لمسنا العديد من العقبات، التي تحد من تنامي القدرة التنافسية. نذكر من هذه العقبات:

* التكاليف الثابتة المرتفعة.

* الإنتاج وفق الطلبات فقط.

◀ تتعامل المؤسسة مع العديد من المؤسسات ، لكن ما يلاحظ في الكثير من الحالات، أن موقفها التفاوضي ضعيف مقارنة بالموردين أو الزبائن.

◀ عدم تمكن المؤسسة محل الدراسة، من وضع إدارة خاصة بالجودة الشاملة.

◀ فقدت المؤسسة العديد من الأسواق، لعدة أسباب ،كعزوف بعض الزبائن عن

التعاقد مع المؤسسة، لضخامة أسعار البيع الناتجة عن ضخامة سعر التكلفة.

فكل ما ذكر أعلاه، يعتبر ملخصاً حول ما مكنت الدراسة، من

تحصيله. وما وفره القائمون على المؤسسة لنا.

وحرصاً منا على تدعيم نتائج دراستنا هذه، إرتأينا أن نضع بعض

الإقتراحات التي من شأنها أن تكون بداية لعمليات تغيير بالمؤسسة، من أجل الوصول إلى التحسين الأمثل.

هذه الإقتراحات نرتبها كما يلي:

✓ وضع إدارة أو مصلحة خاصة بإدارة الجودة الشاملة.

✓ ضرورة الفهم الأفضل، والإستيعاب الجيد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، من

قبل الأفراد العاملين، والإطارات داخل المؤسسة على حد سواء.

✓ خلق التميز من خلال، ربط إدارة الجودة الشاملة، بمؤشرات تنافسية

المؤسسة.

✓ العمل وبجدية كبيرة على الحصول على أسواق جديدة.

✓ تنويع موردي المؤسسة، حتى لا تقع المؤسسة ضحية التبعية.

✓ الإهتمام الجيد بسياسات التوظيف، التكوين، وضبطها بما يتماشى ومعايير

الجودة الشاملة.

✓وضع سياسات للتغيير، يكون هدفها التحسين المستمر في المنتجات

والعمليات.

هذا ويبقى ما ذكرناه، محاولة لصد بعض التحديات التي تواجه المؤسسة،

وتلعب دورا هاما في تثبيط نمو القدرة التنافسية للمؤسسة.

قائمة المراجع

❖ الكتب باللغة العربية :

1. محمد كامل عطية "القياس والامعايرة في خدمة تحقيق الكفاية الانتاجية"، منشأ المعارف، مصر، 1993، ص185.
2. محمد احمد الطراونة "الجودة الشاملة والقدرة التنافسية"، مجلة الدراسات، المجلد 29، العدد1، 2002، ص 32.
3. محمد عبد الفتاح "ادارة الجودة الشاملة بالمنظمات" الرعاية الاجتماعية، طبعة 2008 ص 173.
4. محمد بن عبد العزيز العميرة "علاقة الجودة الشاملة بالاداء الوظيفي في القطاع الصحي" قسم العلوم الادارية 2003، ص 28.
5. مصطفى محمد السايح "الجودة، جودة التعليم، ادارة الجودة الشاملة، رؤية حول المفهوم والاهمية" مجلة عالم الجودة، العدد 1، اوت 2001، ص 40.
6. طاهر حسني منصور ونعمة عباس الخفاجي "قراءات الفكر الابداعي المعاصر" دار البازوري، عمان 2008، ص 56.
7. امال عباري، رجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز اقدرة التنافسية، الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة ، 29-30/10/2012 ، ص 13.
8. عادل زايد، الاداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003 ص 11.
9. سملاي محمد بحضينة، بلالي احمد، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي، الملتقى الدولي: التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة مسيلة، قسم التسيير والعلوم التجارية، 8-9/3/2005 ، ص 180.
10. عمر وصفي عقيلي " مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " دار وائل للنشر 2000.
11. وعد حسن الصرن "عولمة جودة الخدمة المصرفية" دار التواصل العربي، دمشق 2007.
12. مأمون الدرادكة، طارق الشلبي " الجودة في المنظمات الحديثة" دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى 2002.
13. فواز التميمي "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001" عالم الكتاب الحديث، الأردن .

- 14 كمال رزيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي : تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط ص 105.
- 15 محمد اكرم العدلوني، العمل المؤسسي ص 116.
- 16 شارلزهل، جاريت جونز، ص 198.
- 17 محمد أحمد جودة "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات" دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية 2006.
- 18 توفيق محمد عبد المحسن "اتجاهات حديثة في التخطيط و الرقابة على الجودة" دار الفكر العربي 2006.
- 19 مصطفى الصرفي "إدارة الجودة الشاملة" الطبعة الأولى 2006.
- 20 قاسم نايف علوان "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000" دار الشروق للنشر، الأردن 2006.
- 21 -
- 22 خضير كاظم محمود "إدارة الجودة الشاملة" دار المسيرة، الطبعة الأولى 2010.
- 23 طائي يوسف، حليم سلطان، هاشم فوزي "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل" 2005.

❖ الكتب باللغة الأجنبية

1. Daniel Duret(m.pillet),qualité en production de l'iso 9000 aux outiles de la qualité,3^{ème} èd,organisation,paris,2000.
2. Jean la pegre garantie le service:l'ingagement client,èd,paris1998.
3. Michel Weill,le management de la qualité,èdla découverte,paris 2001.
4. Johns okland "okland on quality management" Elsevier Butterurorth Heiveman. First publisherd 2004 p 5 <http://library.nv>.
5. Ishiharakatsu Yoshi : "Maitriser la qualité méthodologie de gestion éditions , Mars Nostrum, 1996, p 10.
6. Wayne . H .Brunetti; les sept clés du progrès de l'eutreprise; édition Dunod, paris, 1996, p 28,29.

7. T. Perters et R. Waterman, Le prix de l'excellence-les secrets meilleurs entreprises, Inter édition, paris 1983 du p:183 au 193.
8. Said Boumenjel: contribution à la réflexion critique portant sur management stratégique intégré des entreprises face à un environnement mondial séminaire international : la compétitive de l'entreprise et mutation de l'environnement OP, p253.
9. Barrie G: shing "managing quality" Fourth édition , p 4 <http://library.nv>.

❖ أطروحات الدكتوراه رسائل الماجستير

- 1 - يحي برويقات عبد الكريم "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية" ماجستير، تلمسان ، الجزائر، 2003.

❖ المجلات

- 1 -بومدين يوسف ،إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز ,مجلة الباحث ،العدد 5 .2007
- 2 -محمد عبد الوهاب العزاوي ،إدارة الجودة الشاملة، مجلة دراسات المجلد 29 ،العدد1، 2002.

❖ Les Sites Webs

- 1- <http://www.inaquforum.org/books/1/thesis/sa/pdf>.

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	لصفحة
1	نظام الجودة المبني على الفحص	5
2	نظام الجودة القائم على المنح	7
3	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	9
4	أهداف إدارة الجودة الشاملة	13
5	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	19
6	عمليات حل المشاكل	21
7	نموذج M.porter لاستراتيجيات المنافسة	27
8	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف المنزلي (سيرتاف)	43
9	الهيكل التنظيمي و ورشات الانتاج	48
10	معدل الأعمار للعمال	51
11	المستوى الدراسي للعمال	52
12	سنوات الخبرة المهنية للعمال	53

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
50	معدل الأعمار للعمال	1
51	المستوى الدراسي	2
52	سنوات الخبرة المهنية	3

المُلخَص

هم المفاهيم الادارية الحديثة التي تساعد المؤسسات أتعُد ادارة الجودة الشاملة على الارتقاء بادائها و تحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها ، كما تعد ادارة جل الدخول الى الاسواق أهم عوامل التنافس المطلوبة من أالجودة الشاملة يا كانت التقنية المستخدمة لتحقيق ادارة الجودة الشاملة فان هذه العالمية،حيث انه الاخيرة تؤثر بشكل كبير في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة.

Résumé:

La gestion de la qualité totale des concepts les plus importants de la gestion moderne qui aident les organisations à améliorer leur rendement et atteindre l'excellence dans les niveaux de qualité de leurs produits, comme la gestion de la qualité totale des facteurs les plus importants de concurrence requises pour accéder aux marchés internationaux, où il quelque technique Almstkhzma pour parvenir à une gestion de la qualité totale, les récente affectera grandement les avantages concurrentiels dans la .construction de l'établissement

Summary :

The total quality management the most important concepts of modern management that help organizations improve their performance and achieve excellence in the quality levels of their products, as is total quality management the most important competitive factors required for access to international markets, where it whatever technical Almstkhzma to achieve total quality management, these recent greatly affect the competitive advantages in the construction of the institution