



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي لميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : 2014 / 2013

قسم : العلوم الاقتصادية والتجارية  
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير  
الشعبة: علوم اقتصادية  
التخصص : بنوك

مذكرة بعنوان:

معايير تحديد الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة: مؤسسة سوناريك

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية (ل.م.د.)  
تخصص " بنوك "

إشراف الأستاذ (ة):

- بيراز نوال

إعداد الطلبة:

- بن معاوية لطيفة  
- بن ناصر خلود  
- كزاي أماني

السنة الجامعية: 2014/2013



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي خلق الإنسان و علمه البيان و جعله رسول العلم و القرآن،

الحمد لله الذي كانت أولى كلماته للإنسان " أن اقرأ باسم ربك "

الرحمن الحمد والله الموفق الأول و الأخير.

« قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم »

سورة البقرة ( الآية 32 )

« هو الذي بعث في الأميين رسولا منهم يتلو عليهم آياته

و يزكيهم و يعلمهم الكتاب و الحكمة و إن كانوا من قبل لفي ضلال

مبين »

سورة الجمعة ( الآية 2 )





## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على خير البشر محمد صلى الله عليه و سلم  
في البداية قبل كل شيء أحمد الله العظيم و الكريم الذي يستحق الحمد و الشكر سبحانه  
تعالى اسمه و لا اله غيره على كل نعمة أنعم بها علينا و توفيقه لنا  
أهدي هذا العمل المتواضع النجم في سماء أفقنا إلى الغالي الذي سكن في أعماقي و لم  
تنقطع دعواتي له إلى من رحل عني و لم يرحل من قلبي إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله و  
أسكنه فسيح جنانه

إلى منبع الخير الدافق و الحنان الوافر إلى رمز الكفاح و القلب الحنون إلى من تعلمت  
منها الصبر و العطاء إلى من تعبت من أجلي أمي حفظها الله و أطال في عمرها  
إلى الذي ساندني و أعطاني الإرادة و الأمل إلى الغالي العزيز الذي تعب و صبر و  
تعذب و عانى من أجلي كثيرا و حفزني أكثر إلى شريك حياتي زوجي "باديس"  
إلى ابني الغالي و فلذة كبدي "معتز بالله"

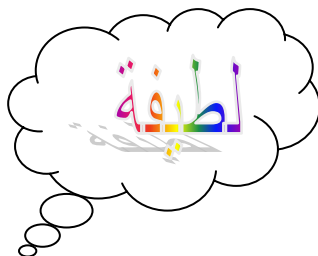
إلى من قاسمتاني هذا الجهد \* خلود \* أماني \* حفظهما الله و رباهما  
إلى أخواتي اللواتي ساندنني \* وردة \* عائدة \* وهيبة و زوجها \* فاطمة و زوجها و أولادها  
\* سميرة \*

إلى إخوتي و زوجاتهم و أولادهم \* شعبان و وسيلة \* محمد و حنان \* حمزة و زينب \* فراحات  
و ليلي \*

إلى بنات أخي أسماء و أميرة  
إلى عائلتي الثانية عائلة مراكحة \* حماتي فاطمة \* و عمي إبراهيم \* أطال الله في  
عمرهما

إلى إخوتي و أخواتي \* لزهر \* سعودي \* حمزة \* نجوى و ابنتهما \* دلال \* حنان \* سلاف \*  
إلى صديقة عمري \* أمينة \*

إلى من نسيتم في مذكرتي و لم أنساهم في ذاكرتي



## إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلي من قال فيهما عز وجل "وقضى ربك أن لا تعبد إلا  
إياه و بالوالدين إحسانا"

إلي مثال التضحية و العطاء إلي الشمعة التي تحترق لتنير دربي إلي ألقى كلمة علي  
لساني و أعذب صوت علي مسمعي و أبهى صورة في مخيلتي إلي نبع الحنان و هبة  
الرحمن و أعز ما في الوجود أمي الحنونة "حبيبة"

إلي من علمني العطاء دون انتظار إلي من أحمل اسمه بكل افتخار إلي رمز الحج  
الذي ضحى لنعيش في رضاء إلي تاج رأسي أبي الغالي "الدوادي"  
إلي من يمن القلب للقيام و ترفه العين لرؤياهم إلي أختي "ريان" و أخي "علي"  
إلي جدتي الغالية حفظها الله.

إلي من يدخل الفرحة علي قلبي خالي العزيز "فيصل" و خالي "أحمد"  
إلي خالتي و زوجها و أولادها. إلي أخوالي و زوجاتهم و أولادهم.

إلي عمي و زوجته. إلي عماتي و أزواجهم و أولادهم.

إلي من قاسماني هذا البحث: أماني و "لطيفة"

إلي كل صديقاتي: "عبير" عائشة "سعاد"

إلي كل من أحبهم قلبي و نسيهم قلبي.

"خله د"

# إهداء

قال تعالى: ﴿وَقَضَىٰ رَبِّي أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾  
أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا إلى من أحببتهما بعد حب الله ورسوله صلى الله عليه  
وسلم .

إلى ملائكي في الحياة ، إلى معنى العجب وإلى معنى العنان والتفائل ، إلى سمة الحياة  
وسر الوجود .

إلى من كان دماغها سر نجاحي وحنانها بلسم نجاحي ، إلى أغلى ما في الوجود ، يندرج  
الحنان الفيض أمي الغالية " رحيمة " ، رضاك ، رضاك .

إلى من علمني النجاح والصبر ، إلى من وجدته في مواجهة الصعاب ، أبي " محمد  
الصديق " أطال لنا الله في عمره .

إلى الغالي على قلوب الكل إلى وحيدنا وحبیبنا \* أسامة \*

إلى من يمن القلب لرفقائهم وترفع العين للقياسم \* رفيقة \* إبتهاج \*

إلى إشرقة بيتنا ونوره الكتكوتة \* رشا \*

إلى من سكنته روعي \* منى \*

إلى اللواتي اخترن بأخوتهم \* سهام \* سارة \* هيبية \* بسمة \* أمال \* رميساء \* منال \*

إلى من قاسمتني هذا العمل صديقاتي \* خلود \* لطيفة \*

إلى كل عائلتي كزاي وبن خلافة

إلى خطيبي وأنسي في الحياة إن شاء الله \* بونس الغالي \*

"أمانبي"

إلى براعم البراةة \* إقبال \* هيثم \* ندى \* نور \* خياء

الدين \* مخفران \* وسام \* ليذا \* إباد \* يارا \* أيمن \* رباح \* شمد \* أحمد \*

إلى كل من نسيهم قلبي ولم ينساهم قلبي

خالد

إهداء

## الفهرس

الصفحة	الموضوع :
أب	المقدمة عامة
	الفصل الأول :إدارة الجودة الشاملة
	تمهيد الفصل الأول
	المبحث الأول :ماهية الجودة
4-3	المطلب الأول :تعريف الجودة و مصطلحاتها
5-4	المطلب الثاني:محددات مستوى الجودة
6	المطلب الثالث :الجودة في المؤسسة الجزائرية
	المبحث الثاني :مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة
11-7	المطلب الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة و اهميتها
12-11	المطلب الثاني :متطلبات و عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
16-13	المطلب الثالث:الطرق و الوسائل المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة
	المبحث الثالث:تطبيق إدارة الجودة الشاملة
20-16	المطلب الأول :كيفية و متطلبات أسس إدارة الجودة الشاملة
22-20	المطلب الثاني :إدارة الجودة الشاملة و اثرها على إنتاجية و ربحية المؤسسات
23-22	المطلب الثالث :نماذج لنجاح بعض المؤسسات العالمية
	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : معايير الجودة الايزو
	تمهيد الفصل الثاني
	المبحث الأول :ماهية نظام إدارة الجودة الإيزو
27	المطلب الأول :تعريف الإيزو
28-27	المطلب الثاني :المعالم الإرشادية و المخططات لتحقيق الجودة
31-29	المطلب الثالث :مراحل الحصول على شهادة الإيزو
	المبحث الثاني :الأسس النظرية للإيزو 2000/9001
35-31	المطلب الاول :تعريف و مبادئ الأيزو 9001
37-35	المطلب الثاني :مضمون الإيزو
42-37	المطلب الثالث :ختميات الإيزو
	المبحث الثالث: تصنيف عناصر نظام الجودة الإيزو 9001
44-43	المطلب الأول :عناصر خاصة بالاعمال و الأنشطة الرئيسية
45	المطلب الثاني: عناصر خاصة بالعاملين

47-46	المطلب الثالث: عناصر خاصة بنظام الجودة و المعلومات
	خاتمة الفصل الثاني
	لفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناريك
	تمهيد الفصل الثالث
	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناريك
51	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة سوناريك الأم
54-52	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم و أهم وحداتها الإنتاجية و التجارية
55	المطلب الثالث: المهام الأساسية للمؤسسة الأم
	المبحث الثاني : التعريف بوحدة فرجية
56	المطلب الأول: لمحة عن وحدة فرجية
56	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوحدة فرجية
61-57	المطلب الثالث : مصالح وحدة فرجية
63-61	المطلب الرابع: أهمية وحدة فرجية أهدافها و عوامل إنتاجها
	المبحث الثالث: أنظمة الجودة في مؤسسة سوناريك و متطلباتها
64-63	المطلب الأول: أنظمة الجودة من وجهة نظر الزبون
65-64	المطلب الثاني : تحقيق متطلبات الجودة في مؤسسة سوناريك
70-66	المطلب الثالث: كيفية التحكم في الجودة و العوامل المساعدة على تحسينها
72-71	المطلب الرابع: طرق المؤسسة في تصحيح الإنحرافات
	خاتمة الفصل التطبيقي
	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	قائمة الجداول و الأشكال

## قائمة الأشكال و الجداول



الصفحة	عنوان الجدول
10	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و التقليدية
37-36	بند المواصفة
70-69	أنواع المكيفات
72	تطور المبيعات
الصفحة	عنوان الشكل
38	التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة الشاملة
39	مسؤولية الإدارة
40	إدارة الموارد
41	تحقيق المنتج
42	تحليل و قياس و تحسين
44	الأعمال و الأنشطة الرئيسية للمؤسسة
45	العناصر الخاصة بالعاملين
46	العناصر الخاصة بنظام الجودة
47	عناصر خاصة بالمعلومات
67	المراحل التي تمر بها منتجات سوناريك

## المقدمة العامة :

تترجم استغلال المعارف و التكنولوجيا و نظم الإتصال عن طريق جمع الأسواق في السلم العالمي ،نتيجة لهذه العولمة إنظمت الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة و على المؤسسات الإنظام الى نظم التسيير حتى تتوطين رفع التحدي على المنافسة و اقتصاد السوق ضمن هذه المؤسسة ، و من بين هذه الأنظمة يوجد نظام تسيير الجودة طبقا لمعايير الإيزو

هذه الشهادات تسمح للمؤسسة برفع حصصها السوقية و ربح ثقة الزبون ،منح المنتج جودة بأقل تكلفة و وقت للحصول على أفضل جودة مما يسمح له بأن يكون منافسا في السوق و بالتالي رفع تنافسية المؤسسة

و الإشكالية التي يمكن طرحها:

\* ما هي أسس و معايير تحديد الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

و على هذا الأساس تم وضع تساؤلات فرعية منها :

ماهي محددات الجودة؟

ما هي إدارة الجودة الشاملة ؟ و ماهو معيار الإيزو؟

ماهي متطلبات و عوامل تحقيق الجودة في مؤسسة سوناريك ؟

و من هذا المنطلق تم وضع الفرضيات الآتية :

الجودة هي مجموعة من الخصائص التي تحدد مدى ملاءمة المنتج لتأدية الوظيفة التي يرغب فيها المستهلك

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على معايير قياسية للتركيز على منتجات عالية الجودة للتنافس وزيادة الحصة السوقية

تحتاج مؤسسة سوناريك إلى متطلبات و عوامل فعالة الإدارة الجودة بالمؤسسة لتتيح لهم تحديد متطلبات الزبون وتحديد كافة العمليات الإنتاجية التي تضمن حصول منتج مطابق للمعايير المستعملة

الأسلوب المتبع من حيث القواعد المطبقة الثابتة واتخاذ المراجع الموحدة ، وللجودة عملية تحسين مستمر في كل أنشطته إن موضوعنا هذا له أهمية بالغة حيث أصبحت كل مؤسسة تسعى للحصول عليه لإثبات مكانتها التنافسية ،أما دوافعنا الشخصية فهي التعرف على موضوع الجودة و مختلف المعايير القياسية الناجحة في المؤسسات الجزائرية

فالجودة هي مجموعة الخصائص و المميزات للمنتوج و الخدمة التي تجعل الفرد راض عن تلك الخصائص المحددة و المنتظمة فيه ،حيث تضمن الإستمرارية للمؤسسة و بقائها في السوق

ولمحاولتنا تغطية بحثنا في معايير الجودة من جميع جوانبه النظرية إرتأينا إلى تقسيمه إلى ثلاث فصول

الفصل الأول يتضمن إدارة الجودة الشاملة و سنتعرف فيه على الجودة و إدارة الجودة الشاملة و مختلف أبعادها و متطلبات و عقبات تطبيقها

أما الفصل الثاني فهو معايير نظام الإيزو و سنتعرف في هذا الفصل على معايير الجودة إيزو و خاصة معيار 9001-2000 و حتمياته و مختلف المراحل الموجودة للحصول على هذه الشهادة

أما بالنسبة للفصل الأخير فهو فصل تطبيقي و فيه إتخذنا الشركة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة لتغطية معايير الجودة داخل المؤسسة سوناريك و التعرف على مختلف أبعادها و منتوجاتها و معيار الجودة داخلها .

## تمهيد:

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح ، وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها ولهذا فقد أصبح لزاما عليه العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب المعايير المتفق عليها دوليا ، تستطيع السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها .

كما تعد الجودة أحد أهم العناصر المهمة التي تميز منظمة الأعمال عن غيرها من المنظمات المماثلة وهي كنتيجة تعني منتج أو خدمة متميزة تلبي طلبات الزبائن حسب رغباتهم ، وهي كذلك تقنية أو أسلوب إداري يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام عبر تغيير الهياكل ، النظم ، الوظائف وطرق العمل وتقنضي الحاجة لإدخال الجودة تحسين استغلال الموارد والإمكانيات وتوفير الظروف والثقافة التنظيمية الملائمة للعمل وتطوير الوضعية التنافسية لمنظمات الأعمال اتجاه غيرها من المنافسة سواء على المستوى المحلي أو العالمي .

وسنعرض من خلال هذا الفصل إلى العناصر التالية :

- ماهية الجودة .

- مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة .

- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

## المبحث الأول : ماهية الجودة

لقد تطورت المفاهيم وفلسفة الجودة على مدى العصور منذ أزيد من عقد من الزمن لم تعد فكرة الجودة تستمد على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير لأنها تتجسد في المنتج ، كما تعد القاسم المشترك لاهتمامات المدراء والمختصين من مهندسين واقتصاديين وإداريين ، وقد احتل هذا المفهوم الاهتمام بهدف تحسين الإنتاجية بعد أن اتضح أنها تمثل العامل الرئيسي في نجاح المنظمات وعلى هذا الأساس سوف نتطرق في هذا المبحث على تعريف الجودة ومحدداتها ومصطلحاتها .

## المطلب الأول : تعريف الجودة ومصطلحاتها

هناك العديد من التعاريف الإدارية للجودة تختلف من عالم إقتصادي إلى آخر ، فهي المتانة والأداء المتميز من بين هذه التعاريف :

يعرف دال بستر فيلد الجودة : "بأنها إجمالي السمات والخواص لمنتج أو خدمة التي تحمل على مقدرتها لتحقيق احتياجات تشمل الأمن ، الإتاحة ، القابلية للصيانة ، السعر ، البيئة ."<sup>1</sup>

يعرف كوغال في ورقته التي تحمل العنوان التالي : The U K 'S performance in export markets "بأنها " المتانة والأداء المتميز للمنتج " <sup>2</sup> ويعرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا NEDO بأنها : " الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع " <sup>3</sup>

وتعرف الجودة في المعهد الأمريكي للمعايير بأنها السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجاتها المعينة " <sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Duret Daniel et phillet Maurice , qualité en production : de l'ISO 9000 à six sigma , édition et organisation , 2002 , p60.

<sup>2</sup> \_ Duret Daniel et phillet Maurice,op cit, p62 .

3 - Boeri Daniel .maitriser la qualité tout sur la certification et la qualité total / les nouvelles normes iso 9001 Version , decembre . 2000 . Paris , Maxima , Laurent de mesuril éditeur , 2001 , p68 .

4 - Boeri Daniel , IBID , P66.

حسب مدخل المثالية فإن الجودة هي مفهوم مطلق يعبر على أعلى مستويات التفوق والكمال ، ومن ثم لا يمكن تعريفها ولا يمكن الإحساس بها والتعرف عليها .

وطبقا للتعريف القياسي الذي يحمل رقم ISO 8402 :

تعرف الجودة بأنها " تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة ومعرفة مسبقا. " <sup>1</sup>

أما مراقبة الجودة فيقصد بها جميع الإجراءات المخططة بالمنطقية اللازمة لتوفير ثقة مناسبة للمنتج لتلبية احتياجات الجودة .

وتعرف سياسة الجودة بأنها سياسة شاملة للمؤسسة وتوجيهات بالجودة ، ويتم إعدادها مسبقا عن طريق الإدارة العليا .

من التعاريف السابقة بالجودة نلاحظ أن لكل معهد مجموعة من التعاريف خاصة بالجودة فيه إنطلاقا من معطيات محددة ووجهة نظر محددة .

### المطلب الثاني : محددات مستوى الجودة

هناك نوعين من المحددات المؤثرة على مستوى الجودة سنتناولها كالتالي:

#### الفرع الأول : المحددات الخارجية

- تغير أذواق العملاء .
- مدى حدة المنافسة، فكلما زادت يمكن أن تزيد تشديد الإدارة إزاء معايير الجودة.
- المعايير التي تحددها أو تطورها الجهات الحكومية المتخصصة بالمواصفات و التقييس والتي يتعين التزام الشركات المنتجة لها
- درجة استقرار الطلب على المنتجات وهذا ما يشجع على الإنفاق على برامج البحوث والتطوير لتحسين جودته .
- مدى دعم الدولة لعملية البحث والتطوير ، توفير التدريب والدعم الفني في مجال تطوير المنتج،

1 -Duret Daniel et phillet Maurice , op ci , P80 .

والقضاء على مختلف صور إهدار الموارد .<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : المحددات الداخلية

- مستوى جودة تصميم المنتج حيث من المفترض أن يصمم المنتج على نتائج دراسة السوق .
- مستوى جودة تصميم عملية الإنتاج ، وهنا تتوقف جودة التصميم على جميع المراحل التي تمر بها عملية التصميم .
- مستوى أداء العمالة والذي يأتي من فعالية وتكامل سياسات الأفراد .
- مستوى جودة مستلزمات الإنتاج المادية .
- مدى فعالية خدمات ما بعد البيع .<sup>2</sup>
- مدى توافر فعال لمعلومات الجودة، فوجود نظام فعال للمعلومات يساعد على التنبؤ بانحرافات الجودة قبل حدوثها واكتشافها فور حدوثها .
- مدى فعالية نظام فحص الجودة ، وهذه الفعالية متوقعة أساسا على مدى توافر الخبرات التي تقوم بعملية الفحص .
- مدى كفاية الموارد المالية .

<sup>1</sup> - سمير محمد عبد العزيز ، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و 10011 رؤية اقتصادية ، فنية ، إدارية ، أسس ، تطبيقات ، مكتبة المطبعة ، الإشباع الفنية ، الإسكندرية ، سنة 2000، ص 18 و ص 20 .

<sup>2</sup> - سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 20.

## المطلب الثالث : الجودة في المؤسسات الجزائرية

لقد تدافع التنافس الاقتصادي والإداري بين المؤسسات الحكومية ومؤسسات إدارة الأعمال لأن تتبنى نفس معايير الجودة والكفاءة بمعنى أن المؤسسة لم تعد مجرد توفير متطلبات واحتياجات الجماهير من الخدمات، وأما أصبحت كيفية إيصال هذه الاحتياجات والمتطلبات بأعلى جودة.

وارتبط المفهوم الجديد بالجودة في نطاق الخدمة المدنية يعدد من المواثيق التي تعلنها الإدارة العاملة منها:

التعهدات كمعايير على جودة الخدمات كإيصال الخدمة في الوقت المناسب فان التكاليف الممكنة، ومتابعة

الخدمة بعد تقديمها بالمقارنة بخدمة ما بعد البيع في مجال إدارة الأعمال.

ومن أهم هذه المواثيق نذكر :

- ميثاق المواطنين البريطانيين Citizen Charter

- جائزة الميثاق البريطاني للتميز Britch Charter Mark A Word أو ما يسمى علامة ميثاق المواطنين البريطانيين

والميثاق هي وثائق رسمية تؤكد الالتزام بتحديث الخدمة المدنية ، فهي اتفاق حدد سلوكيات ، مسؤوليات ، حقوق وواجبات الإداريين والمواطنين ، والهدف منها تحسين الحياة في المجتمع عن طريق ارضاء المواطنين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بهلول سارة وآخرون : الجودة في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة منتوري قسنطينة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2006 ،



## المبحث الثاني : مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

لقد ساهمت التغيرات الاقتصادية ، التكنولوجية والاجتماعية الناتجة عن عولمة السوق وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التي تغير نظرة هذه الأخيرة من التركيز على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط إلى نظرة اشمل وأوسع .

تركيز على جودة كل العمليات وأنشطة مراحل العمل بالمؤسسة باعتمادها لما يسمى بالجودة الشاملة من أجل تحقيق أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين ، ولكن تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة يتطلب تنسيق وتوجيه لكل الجهود من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة ( Total quality Management ) التي سنتطرق لها في هذا المبحث من حيث التعريف ، متطلبات وعقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والطرق والوسائل المستخدمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

**المطلب الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة وأهميتها.**

### الفرع الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة:

إن هناك العديد من التعاريف لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها :

يعرف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها: " مدخل إدارة المنظمة يتركز على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح الطويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق المنافع بالعاملين في المنظمة والمجتمع " <sup>1</sup>

وجاء في كتاب التنظيم وإدارة النظم الإنتاجية لمحمد عباس زغلول "تعني إدارة الجودة الشاملة خرق عادة التحسين على مستوى النظام الإنتاجي الإيقاع المستمر هو : صنع منتجات صحيحة منذ المرة الأولى أي فعل أي شيء فنياً أو تنظيمياً أو خلاف ذلك بالجودة ، وهذا الشيء الذي يقلل من حدوث العيوب مما يجعل التفتيش عملية قانونية . " <sup>2</sup>

وتعرف وزارة الدفاع الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة بأنها : "عبارة عن بعض المبادئ التوجيهية والفلسفية التي تمثل أساس التدخل المستمر للمنظمات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية

<sup>1</sup> - مأمون السطحي : سهيلة الياس ، دليل عملي لتطبيق إدارة الجودة الايزو 9000 ، دار الفكر ، 1999 م ص 26 .

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن : إدارة الجودة الشاملة ، 9001 وأزمة الاقتصاد العالمي ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة الزقازيق ، 2008 ، ص

والموارد البشرية لتحسين الخدمات والموارد التي يتم توفيرها للمنظمة .

بالإضافة إلى النظام الداخلي الذي يحكم عمل المنظمة التي يتم بها مطالب المستفيدين في الوقت الحاضر والمستقبل ، وهي خلق التكامل بين الأساليب الإدارية والجهوية والجهود المالية لتحسين الأداء والوسائل التقنية وجعلها تعمل في نموذج نظامي موحد موجه للتحسين المستمر<sup>1</sup>

### ويعرفها هتشنز G.Hutchins في كتابه :

A.Comprehencive duidlinessand ISO 8000 certification بأنها : " مدخل الإدارة المنظمة الذي يتركز على الجودة ويبني على مشاركة أعضاء ويستهدف النجاح الطويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة والمجتمع<sup>2</sup>

ويعرفها جابلوا نسكي J.R.Jablonski بأنها : " شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين ، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل. "<sup>3</sup>

وعرفها Krajewski وآخرون بأنها " فلسفة تتركز على 3 مبادئ من أجل تحقيق مستويات أداء جودة عالية للعملية ترتبط هذه المبادئ بـ : رضا الزبون مشاركة العاملين والتحسين المستمر في الأداء ."<sup>4</sup>

ووفقا لوجهة نظر Feigenbaun فإنه يرى بأن " إدارة الجودة الشاملة لا تعني تطبيق وظائف أنشطة ضبط الجودة الشاملة فحسب ، بل أنها تعبر عما هو أكثر أهمية من ذلك والتفاعل المتبادل والمتداخل بين أنشطة الجودة في المنظمة.

يتضمن تأثير أنشطة ضبط الجودة في عموم المنظمة التطبيق الإداري والفني لأنشطة الجودة الموجهة نحو الزبون كمسؤولية أولية للإدارة العليا ولعمليات الخط الأساسي لكل من التسويق الهندسي، الإنتاج ، والعلاقات الصناعية ، المالية ، و الخدمة وكذلك لوظيفة ضبط الجودة ذاتها . "<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 119.

<sup>2</sup>- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>3</sup>- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>4</sup> - عواطف إبراهيم الحداد : إدارة الجودة الشاملة ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة البترا ، 2009 م ، ص 204 .

## الفرع الثاني : أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في التركيز على إنتاج منتجات عالية الجودة للمنافسين وزيادة حصتها السوقية وتحسين الربحية.

- تمكين الإدارة من دراسة إحتياجات العملاء والوفاء بها .
- المساهمة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر .
- زيادة إرتباط العاملين بالمؤسسة وبأهدافها .
- تحسين سمعة وصورة المؤسسة في نظر العملاء والعاملين .
- توفير المعلومات للعاملين وبناء الثقة بين الأفراد في المؤسسة مما يساهم في زيادة الوعي بأهمية الجودة ومعرفة ما يجري في الخارج.

جدول - رقم 1 - الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية :

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1-تعرف الجودة على أنها المنتج أو الخدمة حسب المواصفات الموضوعة مع التركيز على التفتيش بعد الإنتاج وللحصول على الجودة المطلوبة فلا بد من أفراد أكثر عددا وأعلى كفاءة .	1- تعرف الجودة على أنها منتج أو خدمة تلائم حاجات العملاء مع التركيز على تحسين الجودة أثناء العمل ذاته ، يمكن الحصول على الجودة المطلوبة بنفس الأفراد الموجودين الآن ، إذا قدم لهم القيادة الرشيدة والتدريب المناسب .
2 - العملاء هم من يباع لهم السلع والخدمات.	2- العملاء هم جزء يكمل المؤسسة الإنتاجية.
3- يجب أن يظل الموردون واقفون على أصابعهم خوفا من المساءلة والعقاب الذي يمكن أن يقع عليهم.	3- الموردون يجب أن يشعروا بأنهم شركاء للمنتجين ويعملون سويا من أجل إرضاء العملاء.
4 - يتم تطوير التنظيم وأساليب العمل على مراحل حسب التطورات التكنولوجية .	4 - يتم تطوير التنظيم وأساليب العمل بأسلوب مستمر كجزء من إستراتيجية الإدارة العليا .
5 - يتم حل المشاكل الإدارية والفنية وغيرها من طرف الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين.	5 - يتم حل المشاكل الإدارية والفنية وغيرها من طرف الجميع، فالكل يشارك في حل المشاكل واتخاذ القرارات الملائمة.
6 - تحسين الصورة وللحصول على 95% يعتبر شيئا عظيما .	6 - لا بديل عن 100 % بأي حال من الأحوال.
7 - تحسين الجودة يعني الزيادة في التكاليف وفي وقت التشغيل .	7-تحسين الجودة يؤدي إلى خفض التكاليف وزمن التشغيل .
8 - الكمية لها نفس أهمية الجودة (الكم يماثل الكيف)	8 - بدون الجودة فان الكمية لا تعني شيئا
9-الجودة تعني الوصول إلى الهدف المحدد مسبقا .	9 - الجودة تعني التحسين المستمر (لا حدود للتحسين)

المصدر : بهلول سارة وآخرون : الجودة في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة منتوري قسنطينة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2006 ، ص 12 .

### الفرع الثالث : الفائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من الجدول السابق نستخلص الفائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- تحسين الربحية والقدرة على التنافس، فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إغضاب العميل ، ويقلل من تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات.
- إن إدارة الجودة الشاملة لها شعار " اعمل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من أول مرة " والذي ينبغي أن يطبق في جميع الأنشطة ومجالات عمل المنظمة يؤدي تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية .
- زيادة الفعالية التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة، تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي، وتحقق تحسينا في الإتصال اشتراكا أكبر للعاملين ككل في حل المشاكل وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين وبهذا يقل معدل دوران العمل.
- تحقيق إرضاء العميل، ويتحقق من ذلك الاحتفاظ بالعميل العالي وجذب المزيد من العملاء الجدد، وتصميم منتجات وخدمات تتماشى مع أي تغيير في رغبات العميل.
- خلاصة القول أن إدارة الجودة الشاملة هدفها الأساسي هو إرضاء رغبات العميل المالية وتوقع رغباته المستقبلية ،وهي طريقة لتطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات عن طريق إشراك جميع العاملين ، وتحديد دون كل منهم ، وهي نظام متكامل للإدارة يبني دائما على رغبات العميل .

### المطلب الثاني: متطلبات وعقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب عوامل وأساسيات لتبنى كما لها متطلبات وعقبات تواجهها يجب تجاوزها وفيما يلي سنتطرق إلى متطلباتها وعقباتها :

### الفرع الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملي:<sup>1</sup>

- 1- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة ودون الإقتناع الكامل من قبلها بأهمية هذا المدخل فإنه أية جهود تبذل على مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه .

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 121.

- 2 - الاعتقاد في التغيير الفعال والأخذ بأسباب إحداثه ، مع وجود رواد وقادة تفسير .
- 3 - ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تجديد الأهداف هو المدخل الأولي في إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يسمى بوضوح الرؤية، وتكون هذه الأهداف مركزة على احتياجات ورغبات المستهلكين والعملاء.
- 4- ضرورة تعاون كافة الأقسام بالمنظمة التي تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ووجود تنسيق بين هذه الأقسام والإدارة المختلفة.
- 5- ضرورة إرتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- 6 - إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم دون التدخل في كل صغيرة وكبيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ بهدف منح الموظف الثقة وتشجيع كبير على أداء عمله.
- 7- ضرورة إدخال التحسينات والتطورات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب الموظفين على كيفية إستخدام هذه الأساليب والنماذج .
- 8 - إن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير.
- 9 - الابتعاد عن سياسة التخويف التي قد تؤدي إلى نتائج سلبية وعكسية .
- 10- التدريب المستمر، فجميع العاملين بالمؤسسة بحاجة إلى التدريب التي يجعلهم في وضع أفضل بخصوص الإلمام بجميع العمليات.

### الفرع الثاني: عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتمثل العقبات التي تتعرض عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- 1 - الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة .
- 2 - التدريب الغير الواعي لطرق حل المشكلات والأساليب الإحصائية الأمر الذي يؤدي إلى الإستخدام الغير السليم لها في تحليل البيانات وبالتالي الوصول إلى نتائج خاطئة ومظلمة .

- 3 - الشعور لدى الكثير بأن الآلات الجديدة والصيانة المستمرة والمكثفة ستؤدي إلى تحسين الجودة .
- 4- إنخفاض المستوى التعليمي بالمدارس والجامعات، حيث أصبحت لا تعلم المهارات اللازمة للعمل في الشركات الجديدة .
- 5 - تخصيص قسم مسؤول عن الرقابة على الجودة في المنشأة يسلب المسؤولية الحقيقية من الموظفين بهذه المنشأة وذلك لأن الجودة مسؤولية الموظفين وليست مقصورة على قسم معين .
- 6- الإتصال مع الاستشاريين لتقديم وصفة جاهزة لتحسين الجودة بدلا من ابتكار وصفة تتفق واحتياجات المنشأة.
- 7- البحث عن أعداء كالقول بأن " مشكلتنا تختلف " أو " إدارة الجودة عندنا تقوم بعملها " أو "أنا ننفذ المواصفات "

### المطلب الثالث: الطرق والوسائل المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة

لتحسين الإدارات يجب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولتطبيقها بطرق سليمة يجب استعمال وسائل حديثة في التخطيط والتصميم والإنجاز ومن بين هذه الوسائل نذكر مايلي :

#### الفرع الأول: خرائط ضبط الجودة

تعتبر وسائل لمراقبة تغير العملية الإنتاجية وضبطها، كذلك تستخدم لتحديد مستوى الجودة أثناء تصميم التجارب أو بعد عملية التطوير .

هذه الخرائط تعتبر وسيلة مرئية توضح الضبط الإحصائي للعملية الإنتاجية ، عند خروج أي نقطة عن حدود التحكم ، فهذا يعني أن تغير ما حدث ، ويجب اتخاذ الإجراء المناسب<sup>1</sup> ومن الملاحظ أن :

- عملية الضبط يمكن أن تتم في أي وقت دون حدوث تغيير .

- التغيرات الطفيفة في العمليات الإنتاجية وقياساتها لا تعني ضرورة إجراء عملية الضبط مادامت القرارات داخل حدود التحكم.

<sup>1</sup>- سمير محمد عبد العزيز ، مرجع سبق ذكره.

- لا توجد ضرورة لعملية الضبط ما لم تتم ملاحظة أنماط معينة للقراءات المسجلة تعطي إتجاها معيناً خارج حدود التوزيع العشوائي داخل حدود التحكم.

### الفرع الثاني: مراجعة التصميم

هي وسيلة فعالة للتحقق من التصميم بواسطة مجموعة من الخبراء في الاعتبارات المختلفة للتصميم ، يجب أن تتم بدقة متناهية للتأكد من تحقيق المتطلبات ، كذلك يجب أن تكون العملية ذات مرونة كافية بحيث تغطي مجال أوسع من مشروعات التصميم ، وهناك 3 أنواع من مراجعات التصميم :

أ- المراجعات المبدئية: حيث تتم مراجعة الأفكار الأساسية للتصميم وتقييم المدارس المختلفة وتجديد الاستمرار في عملية التصميم.

ب- المراجعات المتوسطة: تتم قبل الإقرار النهائي للمواصفات الهامة للمنتج

ج- المراجعات النهائية: تتم بعد الوصول إلى الوضع النهائي للتصميم من قبل البدء في عملية الإنتاج.

### الفرع الثالث: أسلوب عظام السمكة

هو أسلوب لجميع البيانات والمعلومات بحيث تعرض في هيكل سمكة مصنفين بذلك مختلف الأسباب التي تؤدي إلى حدوث نتيجة أو ظاهرة غير مرضية ، وهو أسلوب مرئي لتجديد العلاقات بين العوامل المختلفة والمؤثرة على العملية الإنتاجية ، ويتم طبقاً للخطوات التالية :

- تسمية المشكلة.

- تحديد المشكلة الرئيسية للأسباب الهامة المؤدية لها ( تشمل البيانات والمعلومات ، البيئة المحيطة ، المواد ).

- تحديد الأسباب الفرعية المحيطة والمحتملة.

- حذف الأسباب التي تؤدي إلى المشكلة

- دراسة الأسباب المتبقية وتحديد أكثرها أهمية.



- العمل واتخاذ القرار على أكثر الأسباب علاقة بالمشكلة

### الفرع الرابع: خرائط التدفق

هي تمثيل بياني للعملية الإنتاجية ، يوضح من خلاله العلاقة بين الخطوات المختلفة للعملية وتسلسلها ، ويمكن تبيان ما يلي : أنشطة القيمة المضافة ، نقاط جمع البيانات.. الخ

وتعتبر خرائط التدفق من الوسائل الجيدة للتدريب حيث تعتبر أسلوباً جيداً لقم المشكلة وتحليل العلاقات بين الأنشطة المختلفة ، فيتم تنفيذها باستدعاء ممثلين للإدارات المختصة بالعملية الإنتاجية ، حيث يتم تحديد العملية المطلوبة وخطواتها الرئيسية ، ثم تمثيل الخطوات باستخدام رموز نمطية متفق عليها حيث يتم الانتهاء من تمثيل كل العملية ، بعد ذلك يتم عمل خرائط تدفق تفصيلية . على مستويات مختلفة حسب الحاجة إلى التفصيل.

### الفرع الخامس : الإدارة بنظام الأرباح مقارنة بالوقت والمخزون

فلسفة الأسلوب هي إختيار الحل الأمثل بواسطة فريق من المختصين الذين يقومون بتحليل العملية الإنتاجية لتقليل الوقت ، التكلفة والمخزون .وفي نفس الوقت زيادة الجودة وزيادة استجابة النظام لمتطلبات السوق.

- يتم التنفيذ بتحديد ممثل لكل من الأنشطة المعينة ، ويقوم كل ممثل بعمل بيان لتكلفة العملية الإنتاجية مقسمة إلى :

- المواد والعمالة ، ويستخدم هذا البيان لتحديد الموارد غير المشغلة ( بشرية - موارد ) ، ويقوم فريق العمل باقتراح التطوير اللازم وعمل المخططات اللازمة لتنفيذ هذا التطوير .

### الفرع السادس: نماذج العمليات

هذا بتحليل العمليات ووضع نماذج لها ، وهذا يساعد في تحديد درجة المتطلبات بعد وضع النموذج ويتم إتباع خطوات عالية :

- تحديد المدخلات والمخرجات بالنسبة للعملية الإنتاجية .

- تحديد العملاء الخارجيين والداخليين للعملية.

- تحديد الموردين الخارجيين والداخليين للعملية.
- تحديد متطلبات العميل بخصوص هذه العملية .
- تحديد ضوابط العملية : الأساليب ، السياسات ، التدريب ..الخ

### المبحث الثالث : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إدارة الجودة الشاملة هي تطبيق لعناصر العملية الإدارية على الجودة وتهتم بالاستخدام الأمثل للموارد لتضمن تحقيق التكامل داخل إدارتها ولهذا سوف نتعرف في هذا المبحث على متطلبات أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على إنتاجية وربحية المؤسسات.

### المطلب الأول : كيفية ومتطلبات أسس إدارة الجودة الشاملة

تبنى إدارة الجودة الشاملة على عدة أسس ومتطلبات يجب أن تكون متماسكة وتشتمل على هياكل وتنظيمات ومخططات رقابية ناجحة للوصول إلى المبتغى وعلى هذا الأساس سنتطرق إلى المتطلبات والأسس اللازمة كالأتي :

#### الفرع الأول : الكيفية :

تمر عملية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات بخمس أساسيات على النحو التالي : 1

**أولاً:**مرحلة إقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة :

وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المنشأة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنشأة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها.

**ثانياً:** مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام وفي هذه المرحلة يتم اختيار:

- الفريق القيادي لبرامج إدارة الجودة .

- المقررين .

<sup>1</sup>- توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 129

- المشرفين

**ثالثا:** مرحلة التقييم : وغالبا ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها بتهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن بين هذه التساؤلات:

- ما هي الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها؟

-ماذا يجب على المنشأة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟

-ما هي المداخل الحالية المطبقة بالمنشأة والتي تهدف إلى تحسين الأداء ؟

**رابعا :** مرحلة التنفيذ : وفي هذه المرحلة يتم إختيار الأفراد الذين عهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على احدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

**خامسا :** مرحلة تبادل ونشئ الخبرات:في هذه المرحلة سيتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المنظمة وكذلك العملاء والموردين للمشاركة في عملية تحسين وتوضيح المزايا من تطبيق هذا النظام.

عندما تقتنع الإدارة العليا للمؤسسة بجدوى إدارة الجودة الشاملة وتعني البدء في إنشاء شامل

للجودة فإن كل ما تقوم به هو التنظيم ويتم هذا التنظيم على ثلاث مراحل:

**المرحلة الأولى:** يتم إنشاء مجلس الجودة يمثل مستوى قيادي عالي لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطات اللازمة لدعم عملية دراسة الجودة الشاملة ويختص فيما بعد بتصميم العمليات المتعلقة بالجودة وتطبيقاتها

ومن المفترض أن يرأس هذا المجلس المدير العام للمؤسسة أو فانية لا يعد هذا التنظيم مستقلا فموضوعات الجودة يجب أن تتناولها الإدارة العليا العادية وعلى مجلس الجودة أن يجهز الموضوعات المطلوب مناقشتها وبعد إنشاء مجلس الجودة فانه من الضروري تعيين مدير للجودة والذي بدوره يؤلف فريقا لتصميم الجودة للعمل تحت قيادته ومجلس للجودة لوضع استراتيجيات لتطوير إدارة الجودة الشاملة.

ويشكل فريق تصميم من ستة إلى ثمانية أفراد من مستوى الإدارة الوسطى بالمؤسسة ومثل مدير الجودة يجب أن يتصف واجبات فريق تصميم الجودة كما يلي:

-دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها .

-إعطاء توصيات بمدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-في حالة الموافقة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقترح خطة مبدئية.

**المرحلة الثانية:** بعد أن يقوم فريق بتصميم الجودة بتصميم واختصار نظام الجودة الشاملة وتوافق عليه الإدارة العليا ممثلة في مجلس الجودة تلك المهمة التي قد تستغرق سنة كاملة أو أكثر تبعا لحجم المؤسسة والموارد المتاحة ومدى كفاءة فريق تصميم الجودة بعد ذلك كله فإنه ينبغي أن تبدأ كل وحدة رئيسية في المؤسسة بتشكيل مجلس جودة أو فريق قيادي للجودة من داخلها له نفس مهام مجلس الجودة للمؤسسة ولكن على مستوى الوحدة وعلى أن يقود الفريق القيادي مدير الوحدة.

**المرحلة الثالثة:** في حالة الاقتناع بنجاح التطبيق في الوحدة التجريبية يتم تكوين فريق لتحسين الجودة في باقي الوحدات أو الأقسام ومنسق لكل وحدة وبذلك يكون قد اكتمل بناء تنظيم إدارة الجودة الشاملة.

### الفرع الثاني : المتطلبات

تتطلب إدارة الجودة في المؤسسات أن يراعي توخي الحذر والدقة والأصول الفنية والتطبيقية في الأنشطة والقطاعات الوظيفية على النحو التالي: 1

#### أولا:تحديد أهداف الإنتاج:

يجب أن تقوم المنشأة الصناعية بتحديد أهداف الإنتاج ، ويلزم لذلك اختيار قطاع معين من المستهلكين وقيام إدارة بحوث التسويق أو البيع بالمؤسسة بإجراء دراسات عن السوق ، للوقوف على القوة الشرائية واحتياجات المستهلكين ، والأسباب التي تؤدي إلى إقبالهم على منتج معين دون الآخر ، ومستواهم الاجتماعي وكذلك التدافع والعوامل النفسية التي تؤثر على اختيارهم للسلعة المختلفة ، ويمكن الوصول إلى هذا عن طريق البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من الدراسات الميدانية لجمهور المستهلكين والبيانات الإحصائية .

#### ثانيا: تحديد المواصفات

هي تلك التي تحدد المعايير والدقة اللازمة توافرها في السلعة كي تحقق وترضي رغبات المستهلك ، والمواصفات القياسية التي تصدرها هيئات التقييس العالمية أو الوطنية هي الأسلوب العلمي الذي تحدد به

<sup>1</sup> - احمد رشيد ، مرجع سبق ذكره ص 142

الخصائص ، الأبعاد والدقة التي يلزم توافرها في الخامات والمنتجات قبل وأثناء التشغيل في مرحلته المختلفة ، كي تحصل على الجودة ، حسن الأداء وانخفاض التكاليف ، كما تشكل المواصفات القياسية أيضا طرق التفتيش الفني ، طرق القبول ، الرفض وطرق سحب العينات ، لذلك فإن إتباع المواصفات القياسية في الإنتاج يعني مراعاة الدقة التامة في اختيار انساب الخدمات وأصلح العمليات الصناعية .

### ثالثا: التصميم

إن جودة المنتج لا تعتمد فقط على جودة إنتاجية ، بل تعتمد أيضا على جودة التصميم التي تتوقف بدورها على درجة تخطيط أهداف الإنتاج ، لذلك يجب أن يعتني التصميم بما يلي :

- القرارات الأساسية التي اتخذت لتخطيط برامج الإنتاج وخاصة فيما يتعلق بتحقيق متطلبات المواصفات الفنية وشروط العميل الخاصة .
- قدرات العمليات الصناعية القائمة في قسم الإنتاج ، بما في ذلك قدرات الآلات و الماكينات المختلفة ، بحيث يراعى أن تكون جود الآلات المنتجة داخل حدود المواصفات التصميمية .
- وينبغي مراعاة النواحي الجمالية في عملية التصميم والتي ترضي وتحقق رغبة المستهلك.

كما يجب أن يأخذ المصمم في الاعتبار المتطلبات التي تتعلق بالأمان وحماية البيئة، وأيضا بالعوامل التي تتعلق بتنفيذ سياسة ونظام الجودة بالمؤسسة. ونظرا لأن العوامل الأساسية هي الجودة لذا يجب أن يضمن التصميم القدرة الكافية للمنتج على الأداء دون حدوث انهيار له لمدة معينة من الزمن حتى لو كان استخدامه عند النهايات القصوى المسموح بها في المواصفات.

### رابعا: الإنتاج

إن الإنتاج وضبط جودته من أهم مقومات تأكيد الجودة ، لذلك فإن القرارات التي تتخذ في هذه المرحلة تعد ذات أثر كبير ومستمر بالنسبة لموقف المنتج .

ويضن البعض بأن الطريقة التقليدية في الرقابة على الإنتاج، وهي التفتيش على المنتجات النهائية هي أبسط الطرق لضبط الإنتاج والتأكد من جودته إلا أن هذه الطريقة:

- لم تعد مقبولة، وحل محلها الأسلوب الحديث المعروف ينظم تأكيد الجودة، الذي قام بدوره إلى تغيير مفاهيم الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة

- ليست على درجة كبيرة من الدقة، إذ أنها تتدخل في ضبط العمليات الإنتاجية.

### خامسا: التوزيع

إن الرقابة على عمليات النقل، التوزيع، الشحن وضبط الجودة تعتبر من أهم الأسس الضرورية لتأكيد الجودة ، ولهذا فمن الضروري إجراء دراسة السوق لضمان وصول المنتج إلى المستهلك بالجودة اللازمة.

### سادسا: خدمات بعد البيع

إن اهتمام المؤسسة الإنتاجية بمرحلة ما بعد البيع له أكبر أثر في التأكيد على الجودة ، فإن اتبعت الأسس السليمة حتى عملية التوزيع واتخذت القرارات الصحيحة في هذه المرحلة ، فإنه يمكن ضمان إلى حد كبير وصول السلعة إلى المستهلك المنشود . ومن أمثلة خدمات ما بعد البيع تعهد المنتج بالإنتاج والصيانة ، فمن حق المستهلك عند حدوث بعض العيوب أو الانحراف نتيجة لفشل السلعة في أداء دورها بالصورة الطبيعية أن تقوم الشركة المنتجة أو جهات التوزيع بسرعة وكفاءة عمليات الإصلاح والصيانة .

### المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على إنتاجية وربحية المؤسسات

لقد تغيرت أساليب العمل والعلاقات التجارية ، فبعد أن كانت الصفقات التجارية التي تتم على مستوى المستهلكين أو على مستوى التعاملات التجارية بغرض إعادة البيع أو بغرض التصنيع ، تتم على مستوى المفاضلة بين الأسعار كأولوية أولى في اختيار البائع أو المورد لكن أصبح عدد العملاء الذين يضعون عنصر الجودة على قمة أولوياتهم يتزايدون يوما بعد يوم 1 ولم يتوقف عند ذلك ، إذ أن المشتريين يطلبون لان الضمانات التي تؤكد لهم قدرة المورد على الاستمرار في تقديم منتجاته بنفس مستوى الجودة في كل مرة يتعاملون فيها معه.

لقد أصبح هناك اتجاه عالمي متجدد وأوسع النطاق حول الجودة المتوقعة من المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات الإنتاجية والموردون ويصاحب هذا الاتجاه العالمي اقتناع متزايد بأن التحسين في جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسات غالبا ما يمثل عنصرا ضروريا لتحقيق الاقتصاد الوطني .

ولا تعتبر هذه الاهتمامات لصالح العملاء فقط وإنما لصالح المنتجين والموردين أيضا ، حيث أن قدرتهم على الإنتاج الجيد المطابق للمواصفات والمرضي للعملاء يؤدي إلى زيادة نسبة الإنتاج المقبول من الوحدات الإنتاجية مما يعمل على رفع إنتاجيتها وإنتاجية العاملين بها بصفة عامة.

<sup>1</sup> - سمير محمد عبد العزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص 40

من هذا المنطق سارعت معظم المؤسسات الإنتاجية التي تسعى إلى رفع كفاءتها وإنتاجيتها إلى الاهتمام بإرساء قواعد منظمة فعالة للجودة وبمؤسساتهم ، ليس فقط في مراحل الفحص ، التفنيش والاختبار النهائي ، وإنما في جميع المراحل العمل بالمؤسسة ابتداء من مرحلة التصميم ، التطوير وانتهاء بمرحلة تسليم المنتجات، تركيبها وصيانتها لدى العملاء ، ويسمى ذلك بالأسلوب المتكامل لنظم الجودة .

إن الجودة العالمية تمثل احتياج يطلبه كل عميل من الشركة الإنتاجية الموردة ، وانه ما لم يتيقن العميل من أن الشركة المنتجة قادرة على توريد المنتجات بالجودة المطلوبة ، وبالسعر المقبول ، فانه من المحتمل بل من المؤكد أن بحجم عن التعامل مع هذه المؤسسة ، هذا مع العلم بان التزام المؤسسة المنتجة بتحقيق مستويات الجودة المطلوبة ، لا يضمن لها أنها ستبيع منتجات أكثر في المدى القصير ، ولكن مجرد تحقيق النجاح في الوفاء بمتطلبات المستويات العالية من الجودة ، حتى ولو كانت الجودة معرفة بمعناها العام ، فان أي زيادة ستؤدي فقط إلى الزيادة في احتمالات المبيعات ، وليس في أرقام المبيعات نفسها.

من المعلوم عند مناقشة نجاح أو فشل أي مشروع أو برنامج عمل من برامج المؤسسة فإننا نحكم على فشله أو نجاحه بمدى تأثيره على إنتاجية وربحية المؤسسة أو الوحدة الإنتاجية .

وعلى برامج إدارة الجودة ISO900 وإذا طبقنا ذلك على نظم تأكيد الجودة حسب المواصفات القياسية

لوجدنا هذه المشروعات أو البرامج تعد من أهم سبل التطوير التي تقدم عليها المؤسسات التجارية.

ومن الأمثلة التي تبين وضوح مدى تأثير نظام الجودة طبقا للمواصفات القياسية ISO900 وبرامج تطبيق إدارة

الجودة الشاملة على زيادة الكفاءة والإنتاجية في المؤسسات ، تلك البرامج التي طبقت في المؤسسة" دي بونت" الأمريكية ، وكان من نتائجها أن جنت المؤسسة فوائد جمّة ، انعكست على إنتاجيتها وربحيته بشكل مثير للإعجاب .

**المطلب الثالث : نماذج لنجاح المؤسسات العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

هناك العديد من المؤسسات التي طبقت برامج إدارة الجودة الشاملة وحققت زيادة ملموسة في ربحيتها،

فمؤسسة Motorola Corporation و مؤسسة XEROX قد حققت ميزات ومنافع في إنتاجاتها

وربحيتها من خلال تطبيقها لهذه البرامج ، وقد انتشر نجاح هذه المؤسسات إلى مؤسسا أخرى مماثلة مما أدى إلى زيادة ملموسة في تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة من قبل العديد من المؤسسات الأمريكية والأوروبية . ومن امثل هذه الشركات أيضا Cadiblac Motor التي أدخلت مفهوم الجودة في جميع الأنشطة التي تزاولها

الأمر الذي ساعد على جلب العملاء الجدد وتحسين علاقتها مع أهم الموردين ، فضلا عن تحسين نصيبها السوقي .

حققت شركة IBM الأمريكية النتائج التالية من وراء تبني الفلسفة في إدارة أنشطتها : 1

- زيادة نسبة الإنتاجية بنسبة 30%

- تحقيق وقت تطوير المنتج إلى الضيق

- زيادة اعتيادية المنتج إلى ثلاثة أضعاف

- تخفيض التكلفة.

- زيادة نصيب الشركة في السوق العالمي .

- تحقيق ميزة تنافسية على أهم المنافسين.

وفي شركة **Fédéral Express** ساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في :

- إنتاج ما يحتاجه العملاء بمتطلباتهم مما أدى إلى زيادة رضاهم عن الشركة واستمرار التعامل معها.

- زيادة الأرباح كنتيجة لزيادة المبيعات

- تخفيض التكلفة

<sup>1</sup>- Gogue jean marie : le défi de la qualité dans la société industrielle les éditions d'organisation . paris 1991. p60 .



استطاعت شركة Wallance . co . Inc و من خلال هذا النظام :

-زيادة نصيبها السوقي من 10% إلى 18%

- دخول أسواق جديدة

- تحقيق ميزة تنافسية.

- زيادة حجم المبيعات .

### خلاصة الفصل الأول :

مما سبق ذكره في هذا الفصل فالجودة هي المحور الأساسي الذي تدور حوله الجودة الشاملة بتضمينها في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسات بهدف تحقيق الإشباع الحدي للمستهلك والزبون ، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقا وتوجيها للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة كفلسفة للتسيير تقوم على عدة مبادئ وأسس و متطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين والأفراد العاملين على حد سواء .



## خلاصة الفصل الأول :

مما سبق ذكره في هذا الفصل فالجودة هي المحور الأساسي الذي تدور حوله الجودة الشاملة بتضمينها في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسات بهدف تحقيق الإشباع الحدي للمستهلك والزبون ، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقا وتوجيها للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة كفلسفة للتسيير تقوم على عدة مبادئ وأسس و متطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين والأفراد العاملين على حد سواء .

**تمهيد الفصل :**

إدارة الجودة الشاملة هي منهاج إداري لمؤسسة أو شركة ويركز على الجودة وتعتمد على مساهمة جميع الأعضاء وتهدف إلى نجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل واستفادة جميع أعضاء المؤسسة والمجتمع أيضا.

وتعرف الجودة حسب النظام الدولي القياس (إيزو) 9000 لعام 2000 بأنها مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) والتي تجعلها ملبيا للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادر علي تلبيةها ، النظام الدولي القياسي يتكون من فصول يجب أن تراعيها شركة أو مؤسسة بغرض التحكم في الجودة لمنتجاتها ، فحص الواردات ، التصميم التحكم في الإنتاج ، فحص المنتجات الوسيطة ، التحكم في التخزين التوريد ،خدمات ما بعد التوريد نظام التعامل مع منتجات مردودة من عملاء بسبب فسادها

وسنتضمن في هذا الفصل : التعرف بالإيزو والعالم الإرشادية والمخططات لتحقيق الجودة والمراحل للحصول علي شهادة الإيزو

وسنتناول في هذا الفصل: المباحث الآتية

المبحث الأول : ماهية نظام إدارة الجودة الإيزو

المبحث الثاني: الأسس النظرية الإيزو 9001 .

المبحث الثالث: تصنيف عناصر نظام الجودة الإيزو 9001 .

**تمهيد الفصل :**

إدارة الجودة الشاملة هي منهاج إداري لمؤسسة أو شركة ويركز على الجودة وتعتمد على مساهمة جميع الأعضاء وتهدف إلى نجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل واستفادة جميع أعضاء المؤسسة والمجتمع أيضا.

وتعرف الجودة حسب النظام الدولي القياس (إيزو) 9000 لعام 2000 بأنها مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) والتي تجعلها ملبيا للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادر علي تلبيةها ، النظام الدولي القياسي يتكون من فصول يجب أن تراعيها شركة أو مؤسسة بغرض التحكم في الجودة لمنتجاتها ، فحص الواردات ، التصميم التحكم في الإنتاج ، فحص المنتجات الوسيطة ، التحكم في التخزين التوريد ،خدمات ما بعد التوريد نظام التعامل مع منتجات مردودة من عملاء بسبب فسادها

وسنتضمن في هذا الفصل : التعرف بالإيزو والعالم الإرشادية والمخططات لتحقيق الجودة والمراحل للحصول علي شهادة الإيزو

وسنتناول في هذا الفصل: المباحث الآتية

المبحث الأول : ماهية نظام إدارة الجودة الإيزو

المبحث الثاني: الأسس النظرية الإيزو 9001 .

المبحث الثالث: تصنيف عناصر نظام الجودة الإيزو 9001 .

### المبحث الأول : ماهية نظام إدارة الجودة الإيزو:

يمثل مصطلح إيزو ISO اختصار لإسم المنظمة الدولية للمعايير (أو المواصفات أو المقاييس )

International Standardisation Organisation التي تأسست سنة 1947 مهمتها وضع مجموعة من المعايير الخاصة بنظام الجودة والتي يمكن أن تطبق في أي منظمة كانت في جميع قطاعات النشاط .

وستتعرف في هذا المبحث التعريف بالإيزو وأهم المراحل التي يتم إتباعها للحصول علي هذه الشهادة

#### المطلب الأول :تعريف الإيزو

تعرف سلسلة الإيزو علي أنها نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير العلمية والتي يتم وضعها من طرف الدولية للمعايير لتقوم بدورها بمنح شهادات لهذا المؤسسات في ضوء توفر هذه المعايير .

ISO هي اختصار لكلمة الهيئة الدولية للمواصفات القياسية ، حيث أقرت الهيئة للمواصفات القياسية سلسلة الإيزو 9000 كنموذج للجودة الشاملة والتي تعني المشاركة ومساهمة الإدارة العليا بمختلف وظائفها في وضع سياسة وأهداف الشركة وكذلك تحديد الوسائل لتحقيق وتنفيذ هذه السياسة و الأهداف<sup>1</sup> .

#### المطلب الثاني: المعالم الإرشادية والمخططات لتحقيق الجودة

يتضمن المعالم الإرشادية والمخططات لتحقيق الجودة وإدارتها عنصر المشاهدة المتوفر للمواصفات القياسية عند التنفيذ وهناك تباين بين المدخل بالنسبة للشركة تبعاً للحاجات المحددة وعلى أية حال ينبغي أن يتحقق الرضا والقبول في النهاية لدى من يقوم بالمراجعة الخارجية للإيزو 9001 ، 9002 ، 9003، 9004، كما تمنح النشرة المكملة للإيزو 8402 و ما يتعلق بالجودة من تفرعات الإيزو 9000 والإيزو 9004 والتي تفيد في استخدام المواصفات القياسية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار العالي " إدارة الجودة الشاملة " دار المسيرة للنشرة والطباعة عمان الطبعة الأولى 2008 / ص 43 .

<sup>2</sup> -جاسم مجيد : دراسات في الإيزو مرجع سبق ذكره

- الإيزو 9001 في مجال الجودة : والغرض منها النهوض بالجودة من حيث التصميم والتطور والإنتاج والإنشاء والخدمات وهي مواصفات علي نطاق اكبر .
- الإيزو 9002 في مجال الجودة: ويتكون من نموذج يضيء الجودة للمنتج وما يتعلق به من مطلوبات و يضم ثمانية عشرة أسس المنظمات التي تعمل في مجال التصنيع أو المنتجات أو الخدمات والمستهلكين غالبا تحديد للنموذج المطلوب.
- الإيزو 9003 في مجال الجودة: ويتكون من نموذج لضمان الجودة فيها ينتهي إليه والتنفس ويضم 12 من أسس المنظمات التي تتولي مهام التفتيش والتوزيع والاختيار و ما هو مصنع من المنتجات وخدماتها فحسب بعيدا عن سائر المنتجات الأخرى و التركيبات فهي تقتصر علي النموذج الذي يضمن الجودة فيها يتكون من تفتيش أو اختيار بصفة نهائية .
- الإيزو 9004 في مجال الجودة وضمانها إداريا وما يلحقها من نظم : وهي معالم إرشادية حيث تمنع المورد ما يهيمه من استرشادات خاصة بالمنهج ليتها من اجل تطور وتحقيق نظام الجودة والكشف عن كفاءة عناصر الجودة حيث تلقي الضوء على عناصر الجودة بشكل تفصيلي ويمكن أن توجه إلي أغراض المراجعة الداخلية والخارجية إذ أنها تتضمن المعالم الإرشادية لمن يحتاج إلي تطوير الجودة في إطار المنظمة .
- تحتاج منظمة المواصفات القياسية للإيزو 9000 إلي بيان موضع كتابه يتناول جوانب المشروع بها يتبع لكل العاملين الألمان به السير بمقتضي الإيزو في المنطقة أن يلتزموا بوعي كامل بالمواصفات القياسية الإيزو ويخص الإيزو 9004 بكل العناصر المتعلقة بنظام جودة الإدارية في حين الإيزو 9001 فيختص بأدنى الحدود لما تحتاجه الشهادة وتستدل المجهودات علي الإيزو 9001 بالاعتماد علي الإيزو 9004 فيما تحتاجه الشهادة وتستهدف كاسترشاد به .

### المطلب الثالث: مراحل الحصول علي شهادة الإيزو

تسعي المنظمة للحصول علي شهادة الإيزو لتحقيق رضا زبائنها الذين يطلبونها من جهتهم ذلك حتى تزيد ثقتهم بمنتجاتها ، وللتمكن من بلوغ هذا الغرض عليها المرور بالمراحل التالية:<sup>1</sup>

#### أولا - طلب الحصول علي الشهادة :

تقوم المنظمة بالاتصال بشركة SGS العالمية : (وهي الجهة المعنية بمنح شهادات الإيزو ) والتي ستزودها بالمعلومات اللازمة حول سير عملية الحصول علي الشهادة وتقدم لها استجابات تملؤه

المنظمة حتى تتمكن الشركة SGS من جمع كل المعلومات الأزمة لتحضير الشهادة وتكون فريق من المرجعين المؤهلين.

#### ثانيا - عرض أو تقديم الشهادة :

تمنح شركة SGS الشهادة للمنظمة مع الشروط العامة التي يجب أن تلتزم به كما أنها تعلمها بمدة وتكاليف المراجعة والتي تحدد وفقا لحجم المنظمة ومدى تعقد الطرق المعمول بها للحصول على الشهادة.

#### ثالثا - تنظيم مراجع أولية :

بعد منح الشهادة للمنظمة والشروع في تنفيذ شروطها تقوم شركة SGS باختيار فريق المراجعة المؤهل للتدخل والقيام بمهمته وقبل ذلك يحصل هذا الفريق على الوثائق التالية

- سجل الجودة

- قائمة العمليات الخاص بإدارة الجودة

- قائمة المنتجات والخدمات المنتجة وفقا لهذا النظام

#### رابعا - دراسة الوثائق المستعملة :

<sup>1</sup>-فداء محمود حامد : إدارة الجودة الشاملة ،دار البداية ، الطبعة الأولى 2012 ص37



يدرس فريق المراجعة الوثائق التي استلمها للتأكد من أن جميع الشروط المواصفة قد طبقة في حالة اكتشاف أي نقصان يقوم الفريق بوضع تقرير وتقديمه لإدارة المنظمة وفي هذه الحالة تمنح إدارة المنظمة 15 يوم للرد علي التقرير وتأكيد إدارتها في القيام بالمراجعة في التاريخ المتفق عليه

#### خامسا - وضع برنامج المراجعة :

يتم وضع برنامج المراجعة من طرف مسؤول المراجعة بمشاركة مسئول المنظمة .

#### سادسا - تنفيذ المراجعة الأولية في المنظمة :

تهدف هذه المرحلة إلي متابعة وفحص تنفيذ وفعالية نظام إدارة الجودة في المنظمة وذلك بإجراء بعض المناقشات مع المسؤولين الرئيسيين والعمال التنفيذيين في نظام الجودة وبدراسة وثائق الجودة وكذا بالملاحظات العينة.

#### سابعا - تقرير المراجعة :

بعد أسبوعين من القيام بالمراجعة يقوم مسؤول المراجعة بتقديم تقرير يظهر فيه الانحرافات المتوصل إليها التي تقسيم في بعض الحالات إلى انحرافات قصوى ودنيا

#### ثامنا - قرارات لجنة منح الشهادات :

بعد العماليات التصحيحية يقوم المرجعون بتصحيح المراجعة وتنفيذها نهائيا وتقديم تقرير نهائي بالملاحظة والاستنتاجات التي توصلوا إليها لشركة SGS أين تتم دراستها من طرف لجنة منح الشهادات التالية:

- منح الشهادات فورا
- منح الشهادات فورا علي مراجعة المتابعة
- رفض الشهادات - مراجعة تكميلية
- في حالة منح الشهادات يتم تكميلها لمدة 3 سنوات وتسجل في سجل الشهادات لدى الشركة .
- \* - مراجعة المتابعة:

حتى تحفظ مصداقية شهادة الإيزو لمدة 3 سنوات تبقي شركة SGS علي مراجعات المتابعة خلال هذه الفترة وعموما تكون خلال ستة أشهر

#### تاسعا - المراجعة التكميلية أو الإضافية :

انطلاقا من رد المنظمة وتفسيرها في الانحرافات يمكن أن تقرر شركة SGS إجراء إما :

\*-مراجعة تكميلية: بهدف الحصول علي معلومات أو دلائل حول العمليات التصحيحية للفضاء علي الانحرافات التي تم اكتشافها .

\* -مراجعة إضافية : يمكن أن تقرر شركة SGS إجراء مراجعة إضافية بعد الحصول علي الشهادة دون القيام بمراجعات المتابعة وبالتحديد .

عاشرا- التجديد :

عند نهاية مدة الشهادة يجب أن تقام مراجعة التجديد لإصدار الشهادة الجديدة الهدف من هذه المراجعة هو معرفة إذا ما تزال شروط الشهادة مطبقة دائما وتعتبر مراجعة التجديد مكملة للمراجعات التي تسبقها

**المبحث الثاني : الأسس النظرية الإيزو 9001 :**

يختص الإيزو 9001 بالشمولية في المستوي إذ يمتاز بأسلوب يؤكد الجودة في التصميم التطور الإنتاج ، التركيب والخدمة ولتحقيق هذه الأهداف فان المواصفات القياسية ستسير علي نهجها الحالي مع مراعاة تعديلات العميل من اجل إجراء متطلبات تعاقدية معينة  
إن تحقيق رضا المستهلك يتم عن طريق شهادة الإيزو والكفاءة الإدارية الايجابية التي تشمل كل الأعمال الرئيسية والمهام المتاحة للمؤسسة للدخول في مجال المنافسة .

**المطلب الأول : تعريف الإيزو 9001 و مبادئه**

**الفرع الأول :تعريف الإيزو 9001**

الإيزو 9001 هي احد شهادات المنظمة الدولية للقياس وتتضمن هذه الشهادة الدولية ما ينبغي عليه إن يكون نظام الجودة في الشركات التي يبدأ عملها في مرحلة التصميم الهندسي للمنتج وخدمة ما بعد البيع<sup>1</sup>.

تتعلق بنظام الجودة في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية التي يشمل عملها القيام بالتصميم إضافة إلي الإنتاج وخدمات ما بعد البيع .

<sup>1</sup>- فداء محمود حامد، مرجع سبق ذكره ، ص40

## الفرع الثاني : مبادئ الإيزو 9001:

إن هذه مدخل لثمانية أسس ومبادئ لإدارة الأعمال إلى تمحورت حولها المعايير التابعة لنظام إدارة الأعمال لمجموعة الإيزو 9000-2000 هذه الأسس يمكن أن تكون مستعملة من طرف الإدارة لخدمة الإطارات وتحسب أداء المؤسسة حيث يركز حول قاعدة العبرة المعارف الجماعية للخبراء العالميين الذين يشاركون في المنظمة النقابية للإيزو هذه الأخيرة مسؤولة التهيئة والتطبيق اليومي لمعايير الإيزو 9000 و الإيزو 9001 الذي يتركز جزئيا على هذه الأسس إما الإيزو 9001 كليا عليها وتتمثل في:<sup>1</sup>

## أولا : مبادئ نظرة الزبون ومظاهره:

يجب علي المؤسسة أن نتبع زبائنها إذا يجب عليها فهم متطلباتهم الحالية و المستقبلية المعبر عنها والكامنة لإرضائها وتقوية نفسها ذلك للوصول إلى ابعاد أهدافها ونتمكن من تحقيق عدة نقاط أبرزها .

- ارتفاع فوائد وحصص السوق الناتجة عن المرونة والسرعة في ردود الأفعال بالنسبة لغرض السوق .

- فعالية استعمال المؤسسة للزيادة في رضا الزبون

- تحقيق اكبر وفاء للزبون الذي يقوم إلى تحديد العلاقات

ومن مظاهر تطبيق مبادئ نظرة الزبون تذكر ما يلي :

- المهام وفهم حاجات وتوقعات الزبون
- التأكد من أن أهداف المؤسسة هي ملائمة لحاجيات الزبائن
- تسير طريقة محددة مع العلاقات بين الزبون
- ضمان سيرورة رضا الزبون في السوق بالتوازن مع مختلف المجموعات المالكية للموردين الماليين العمال الجماعات المحلية و المؤسسة.

## ثانيا : مبادئ القيادة ومظاهر تطبيقه

من المفترض أن المسيرين يحققون توجيهات المؤسسة ويقومون بخلف وصيانة المحيط الداخلي الذي يمكن الأشخاص من تحقيق أهدافها ومن اجل ذلك يجب أن تكون أهداف المؤسسة مفهومة من طرف المستخدمين والوظائف مسطرة ومقيمه وموضوعة حيز التنفيذ بطريقة موحدة وعوائق الاتصال بين مختلف المستويات مقلصة إلى حد ادنى ومن مظاهر تطبيق مبادئ القيادة .

<sup>1</sup>- توفيق محمد عبد المحسن مرجع سبق ذكره ص230

- الأخذ بعين الاعتبار حاجات جميع الأطراف المهمة خاصة (الزبائن ، العمال ،المالين ، المالكين و الجماعات المحلية )
  - تحديد صورة المؤسسة مستقبلا
  - تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها
  - خلق وصيانة القيم الجماعية ووضع أمثلة تصرفات مبنية على جميع المستويات .
  - تسريح الثقة وإلغاء المخاوف .
  - إعطاء المستخدمين الموارد والمعارف اللازمة والحرية للتحرك بطريقة ذات مسؤولية
- ثالثا : مبادئ اشتراك المستخدمين ومظاهره**

إن الأشخاص في كل المستويات هم وقود المؤسسة والاشتراك الكامل لحصصهم والذي يسمح باستعمال طاقاتهم لصالح المؤسسة وهذا يحقق نتائج تساعد المؤسسة على الارتقاء والنجاح ومن بين الأمور التي يحققها هذا المبدأ

- موظف لصالح المؤسسة يكون مستخدما نشيطا
  - الأعضاء المستخدمين هم المؤولون على كفاءتهم المضي
  - المستخدم يهتم للاشتراك والمساهمة في التحسين المستمر ومن مظاهره نذكر :
    - يكون الفرد واعي بمساهمة ودوره في المؤسسة
    - الفرد يحدد ما تعيى كفاءته
    - الفرد يقبل إعطائه المسؤولية ويتحمل نصيبه منها كل المشاكل .
    - الفرد يتيم أداءه بالنسبة للأهداف والنتائج الفردية
- رابعا : مبادئ مقاربة السيرورة ومظاهره :**

للتوصل للنتيجة المطلوبة بطريقة أكثر فعالية عندما تكون الموارد والوظائف التابعة لها مسيرة بطريقة محدد والتي تقودنا إلي تقليص التكاليف والمدة عن طريق الاستعمال الأمثل للموارد والتركيز على فرص التحسين ونرسمها حسب الأولويات للحصول على نتائج محسنة، ومنسجمة ، ومن مظاهر تطبيق مبادئ مقارنة السيرورة لدينا :

- التعريف بالوظائف الأساسية في المؤسسة للحصول على النتيجة المرجوة
- تحديد المسؤوليات بطريقة واضحة لتسير الوظائف الأساسية
- تحليل وقياس قدرات الوظائف الأساسية وتحديد نقاط اللامس للوظائف

**خامسا : مبادئ الإدارة عن طريق النظام**

إن فهم وتسير سيرورات مترابطة ومنسجمة كنظام يشارك في كفاءة وفعالية المؤسسة للوصول إلى أهداف التي تتجلى في إكمال وتحديد الإجراءات التي تسمح للوصول إلى نتائج مرجوة وتركيز المجموعات علي السيرورات الأساسية وأيضا منح الثقة للأطراف المهنية في التناسق والكفاءة والفعالية للمؤسسة ومن مظاهر تطبيق هذه المبادئ :

- تصميم نظام للوصول إلى أهداف المؤسسة بطريقة أكثر فعالية .
- تحديد وتحسين كيف يمكن التعامل مع الوظائف الخاصة داخل النظام .
- تحسين متواصل للنظام عن طريق القياس والتقييم .

#### سادسا : مبادئ التحسين المستمر :

من المفترض أن يكون التحسين مستمر للنتائج العامة لمؤسسة أو عن طريق هدف مؤقت لها من خلال الفرص التنافسية عن طريق القدرات التنظيمية المتطورة ، وأيضا تسير وظائف التحسين في جميع المستويات بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة ، ومن مظاهر تطبيق مبادئ التحسين المستمر :

- استعمال الانسجام داخل المؤسسة لتحقيق التحسين المستمر لكفاءتها
- ضمان تدريب الأفراد علي طرف ووسائل التحسين المستمر
- التحسين المستمر للمنتجات و النظام تصبح لكل فرد داخل المؤسسة

#### سابعا : مبدأ اتخاذ القرار :

القرارات المفيدة تبني على أساس تحليل المعطيات والبيانات عن طريق معرفة أكثر القرارات وحسن التصرف لإظهار فعالية القرارات بالنسبة للمعطيات الحالية المسجلة ومظاهر تطبيق مبدأ اتحاد القرار :

- التأكد من أن المعطيات والمعلومات صحيحة بنسبة كبيرة ويمكن الاعتماد عليها
- جعل المعطيات مستعجلة لمن هم بحاجة إليها
- تحليل البيانات و المعلومات بواسطة طرق معتمدة

#### ثامنا : مبادئ العلاقات ذات الرعية مع الموردين ومظاهرها :

إن المؤسسة ومورديها مستقلين ولهم علاقات ذات رعية تزيد من قدراتهم وتساعد علي خلق القيمة من خلال الكفاءة لكل من الطرفين ومرونة وسرعة ردود الأفعال بالنظر إلي تطوير السوق أو حاجات

وتوقعات الزبون والتفاؤل في التكاليف والمورد ومن المظاهر الأساسية لتطبيق مبادئ العلاقات ذات الربحية مع الموردين يذكر مايلي :

- إقامة علاقات لتحقيق توازن الأرباح على المدى القصير ومراعاتها على المدى الطويل.
- وضع الديون والموارد مع الشركاء .
- تعريف واختيار الموردين الأساسيين.
- وضع الأنشطة المشتركة للتطور والتحسين .

### المطلب الثاني : مضمون (9001- 2000) :

يتعلق نظام الجودة (9001 : 2000 ) القيام بالتصميم إضافة إلى الإنتاج وخدمات ما بعد البيع تضمن هذا المعيار تغييرات أساسية للمواصفة سنة 2000 وتتمثل في الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (2) الذي يوضح بند المواصفة ISO 9001 2000

بند المواصفة	ISO : 9001 : 2000
متطلبات عامة	عندما تقدم أي منظمة بالتعاقد علي أي عملية مع آخرين من شأنها أن تؤثر علي توافق المنتج مع المعايير فإن المنظمة يجب أن تضمن وجود سيطرة واشراف علي تلك العمليات وأن التحكم في مثل هذه التعاقدات سوف يتم تحديده داخل نظام التحكم في الجودة.
متطلبات التوثيق	عندما يتم ذكر مصطلح إجراءات موثقة " في ايطار المعايير الدولي فان ذلك يعني أن الإجراءات محددة وموثقة ومطبقة ويتم الحفاظ عليها .
متطلبات التوثيق	تتم لضمان أن الوثائق ذات المصادر الخارجية يتم تحديدها والتحكم في توزيعها
ممثل الإدارة	تقوم الإدارة العليا بتعيين عدد من الإداريين بصرف النظر عن مهامهم الاخري تكون لديهم مسؤولية وسلطة
الموارد البشرية	العاملين الذين يقومون بعمل يؤثر علي جودة المنتج يجب أن تتوفر لديهم كفاءة علي أساس التعليم والتدريب والمهارات والخبرة والملائمة لطبيعة العمل .

<sup>1</sup>- توفيق محمد عبد المحسن مرجع سبق ذكره

البنية التحتية	الخدمات المساعدة مثل (النقل والاتصالات ) المنظمة سوف تقرر وتدير بيئة العمل التي تكون ضرورية لتحقيق التوافق مع متطلبات الإنتاج
تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج	المتطلبات التي يحددها المستهلك وتتضمن متطلبات التوصيل ومتطلبات أنشطة ما بعد البيع
تخطيط التصميم والتطوير	المنظمة سوف تدير التواصل ما بين الجماعات المختلفة المشتركة في التصميم والتطوير لضمان التواصل الفعال والتوزيع الواضح للمهام ويتم تحديث خطط الإنتاج بما يتلاءم مع مراحل تقدم التصميم والتطوير
مخرجات التصميم	سوف يتم تقديم المنتج والتطوير في شكل يجعل من الممكن التأكد منها وسوف يتم الموافقة عليه قبل إطلاقه
ضبط أجهزة المراقبة والقياس	عند استخدام برامج الحاسبة في المراقبة والقياس فانه يجب التأكد من قدرة هذه البرامج علي الوفاء بالتطبيق المقصود
رضا الزبون	كأحد مقاييس أداء نظام إدارة الجودة فان المنظمة سوف تراقب المعلومات المتعلقة بادراك المستهلك حول ما إذا كانت المنظمة قد حققت متطلبات المستهلك وان طرق الحصول علي استخدام هذه المعلومات سوف يتم تحديدها
التدقيق الداخلي	المعايير القديمة ليقول بضرورة وجود سجلات مراجعة داخلية
مراقبة وقياس العمليات	المنظمة سوف تطبق طرق ملائمة للمراقبة كلما أمكن لقياس عمليات نظام إدارة الجودة وتلك الطرق سوف توضح قدرة العمليات علي تحقيق النتائج المخطط لها وعندما ليتحقق النتائج المخطط لها سوف يتم التصحيح واتخاذ إجراءات تصحيحية عند ما تدعو الحاجة لذلك لضمان التوافق مع معايير المنتج
مراقبة قياس المنتج	لن يتم إطلاق المنتج وكذلك توصيل الخدمة حتى يتم التأكد من الاكتمال المرضي للترتيبات المخطط لها ويجب أن يتم الموافقة عليها من السلطات المختصة وكذلك من المستهلك كلما أمكن ذلك

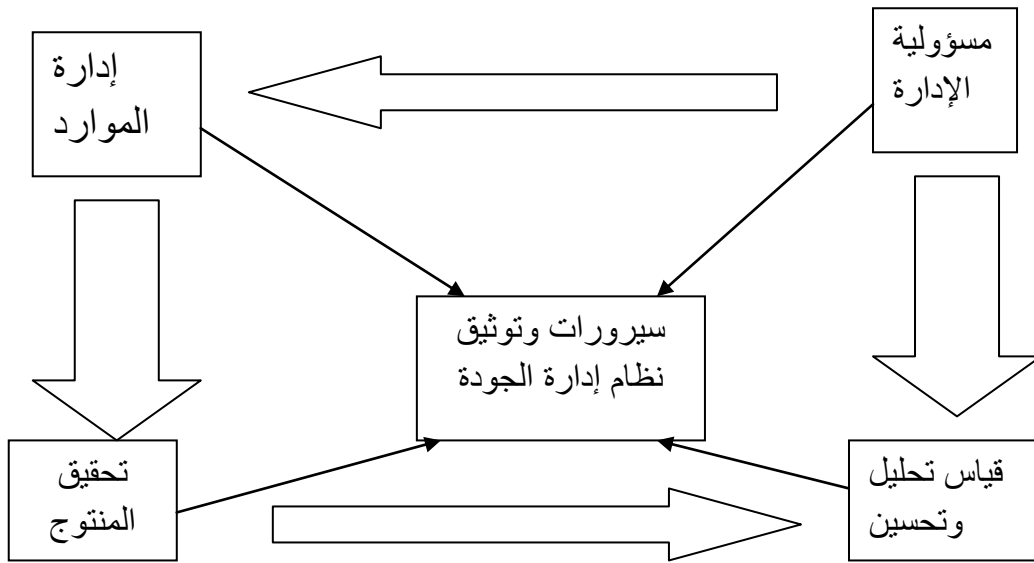
SOURCE : international stand ord qualité management systems Requirements ISO9001 –2000.

المطلب الثالث : حتميات الايزو 9001:

الاحتميات التابعة لإدارة الجودة هي محددة في الأيزو 9001 فهي عامة وتطبق علي جميع المؤسسات الاقتصادية أو الصناعية مهما كان صنف المنتج المقترح .

فالإيزو 9001 لا يقدم حتميات خاصة بالمنتج أما الخاصة به يمكن ان تكون محددة بالزبائن أو بالمؤسسة التي تتوقع حاتمياتهم هذه الأخيرة في بعض الحالات يمكن ان تكون عبارة عن سيرورات مشتركة أو موضحة في التصنيفات التقنية معايير المنتجات معايير السيرورات أو اتفاقيات عقود العمل

الشكل التالي يوضح لنا نظام إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9001 2000



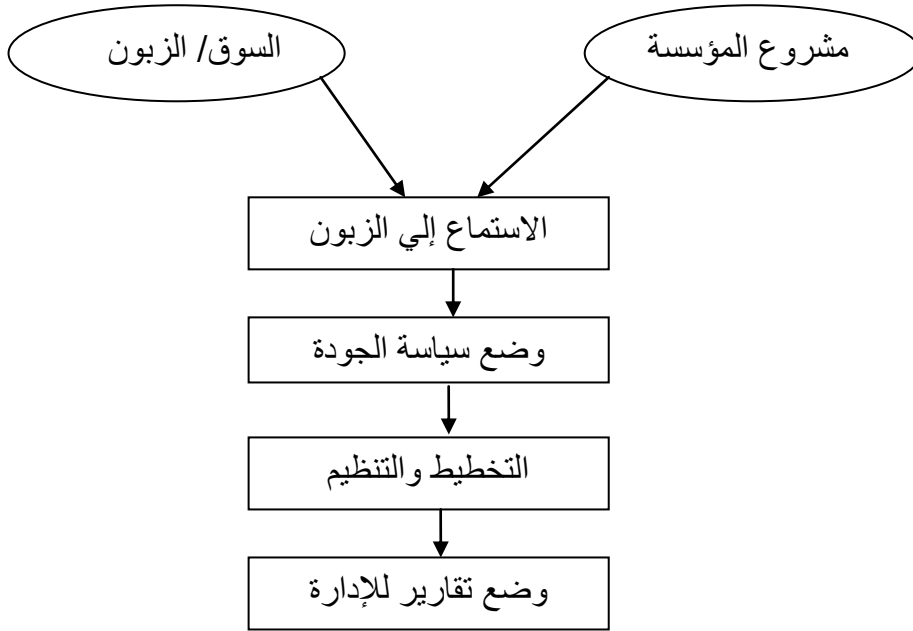
شكل رقم 1 يوضح التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة الشاملة 1

SOURCE :X2 groupe ,guide pour l'élaboration un manuel qualité a la brime ISO9001 version

أولاً : مسؤولية الإدارة



## شكل رقم 2 يوضح مسؤولية الإدارة



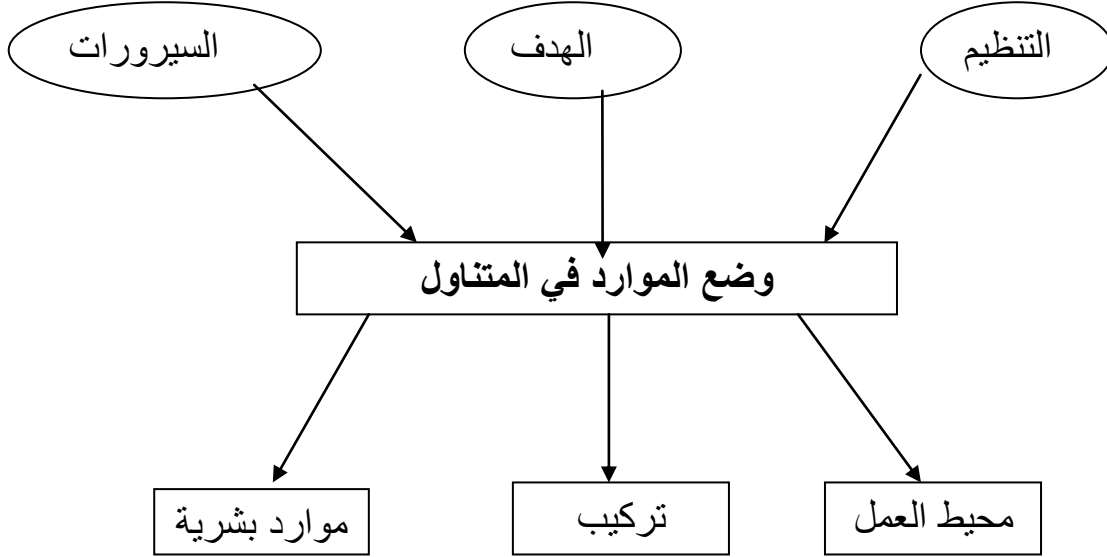
SOURCE ; XL groupe OP ?CIT P27

يجب علي إدارة أن تتدمج مع نظام تسيير الجودة الشاملة وهذا يكون من خلال

- تعريف سياسة الجودة يكون متناسق مع إستراتيجية المؤسسة
- أهداف الجودة تقاس عندما تظهر في جميع مستويات المؤسسة
- التأكد من أن هذه السياسة والأهداف هي متفقة عليها ومفهومة من طرف الجميع
- توفير المواد اللازمة لتدقيق الأهداف المسطرة
- الخوض في سيرورة التحسين المستمر
- يجب علي الإدارة أيضا وقبل كل شيء التأكد من أن احتميات الزبائن هي محددة ومحترمة
- يجب عليها أن تراجع دوريا نظام إدارة الجودة المطبقة بمعنى وضع فعالية السيرورات المطبقة وجودة المنتجات أو الخدمات .
- يجب علي الإدارة أيضا أن تعين شخصا من هيكلها لتمثيلها في مجال الجودة 1
- أنشطة الإنتاج والتوريد يجب أن تكون مخططة ومحددة .
- يجب عليها أن التأكد بأن النتيجة المحصل عليها هي مطابقة للحميات وأنه قد تم مراقبة المنتج

ثانيا : إدارة الموارد :

شكل رقم 3 يوضح إدارة الموارد  
1



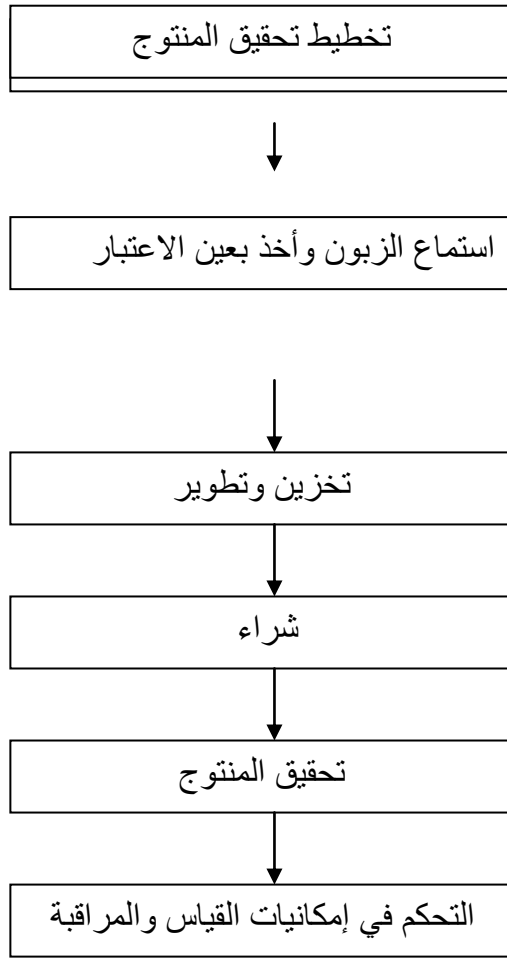
Source : XL groupe, op, cit, p 40.

يجب على الإدارة أن تضع كل الموارد اللازمة للتنفيذ والتحسين المستمر في نظام الجودة بمعنى :

- محيط المعمل والوسائل المادية التي تساعد في الحصول على منتج مطابق للنوعية .
- المهارات اللازمة للمستخدمين الذين لديهم علاقات مباشرة بالجودة ومطابقة المنتج
- يجب على المستخدمين أن يكون علي أهمية إرضاء حتميات الزبائن والتحسين المستمر علي إدارة الجودة الشاملة .

ثالثا : تحقيق المنتج : شكل رقم 4 يمثل تحقيق المنتج

<sup>1</sup>-أحمد فؤاد راشد ، مرجع سبق ذكره،ص40.



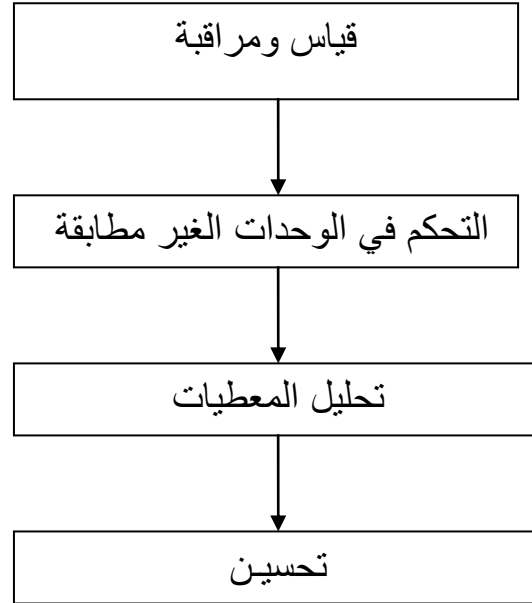
Source . XL group, op,cit,p 46 .

يجب في المؤسسة أولاً أن تحدد حتميات الزبون بالإضافة إلي الحتميات التنظيمية والشرعية الخاص بالمنتج وهذه الأخيرة لا بد من مراجعتها نظراً القدرة المؤسسة علي حقيقتها - هذه المراجعات مسجلة في شكل ايجابيات علي المناقصات المفتوحة اقتراحات كتيبات وعقود أخرى. المعيار يجب أن يسخر العديد من النصوص لتعبئة المنتج التي يجب أن تكون مسطرة موضحة ومعطاة إلي مستخدم مؤهل<sup>1</sup>.

أما معطيات خروج التعبئة هي مراقبة ومسجلة بالنسبة لمعطيات الدخول

<sup>1</sup> - أحمد فؤاد راشد ، مرجع سبق ذكره،ص32

رابعاً : قياس، تحليل وتحسين : شكل رقم (05) يمثل قياس ، تحليل وتحسين



Source :XL groupe .OP.cit.P 70

يجب على المؤسسة أن تخطط وتضع حيز التنفيذ ، سيروات المراقبة ، القياس والتحسين الخاصة ب: <sup>1</sup>

- إرضاء الزبون .
- كفاءة وفعالية سيروات نظام إدارة الجودة الشاملة ( الكفاءة في النتائج المنتظرة ، فعالية النتائج المنتظرة بالنسبة لأحسن تكلفة )
- مميزات المنتج ، إما غير المطابق فلا بد من التحكم فيه

المبحث الثالث : تصنيف عناصر نظام الجودة الأيزو 9001

<sup>1</sup>- أحمد فؤاد راشد ، مرجع سبق ذكره،ص32

اخترنا من بين مواصفات الإيزو لأنظمة الجودة المواصفة 9001 باعتبارها لأشمل فنظام الجودة يلي: المتطلب فيها مكون من 20 عنصرا وتظهر هذه الأخيرة مقسمة حسب مجالات عملها كمايلي:<sup>1</sup>

1-عناصر خاصة بالأعمال والأنشطة الرئيسية للمؤسسة

2-عناصر خاصة بالعاملين

3-عناصر خاصة بنظام الجودة والمعلومات

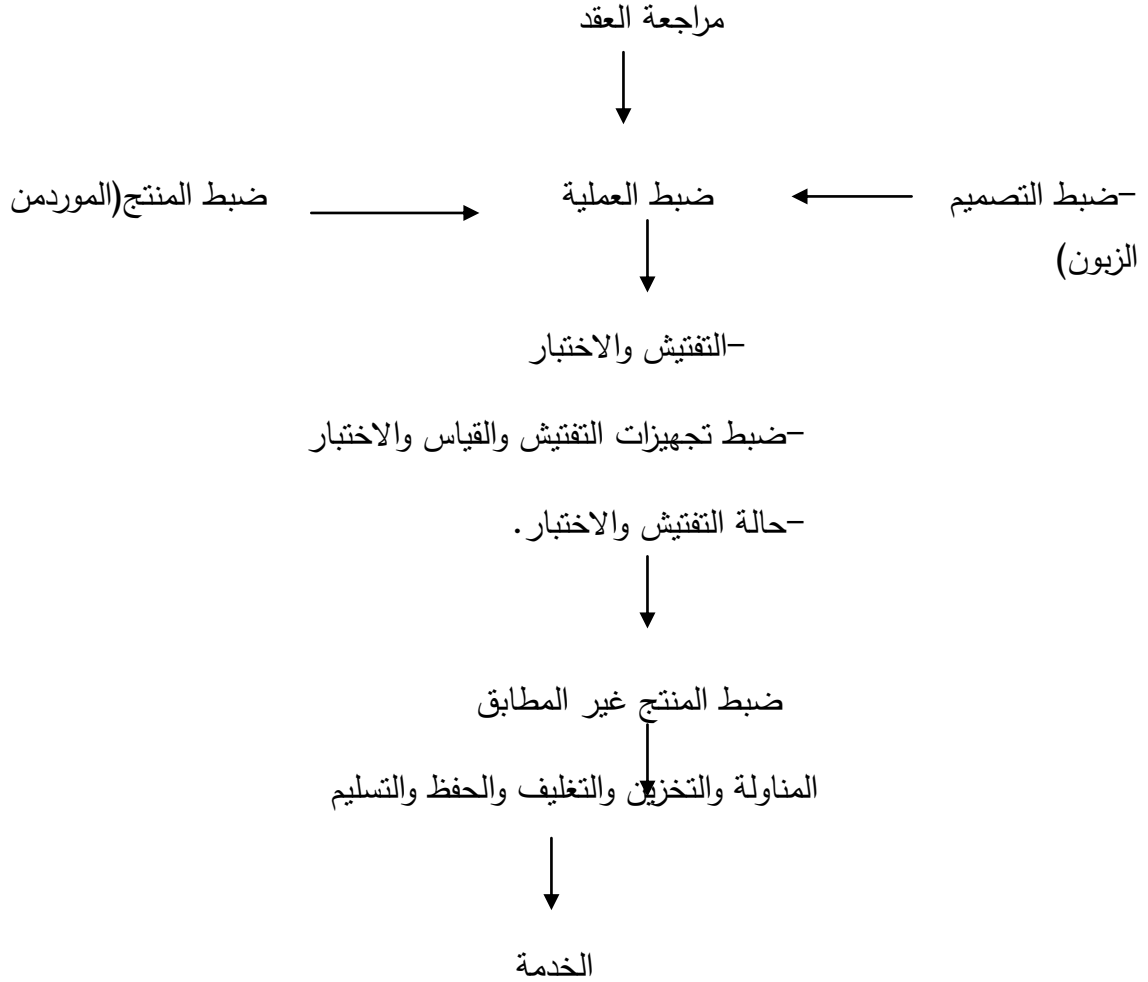
**المطلب الأول:عناصر خاصة بالأعمال والأنشطة الرئيسية للمؤسسة**

يتطلب نظام جودة الإيزو والتحكم في جميع العمليات والأنشطة المرتبطة بتحقيق المنتج ومن اجل ذلك فهي تبدأ باستلام المؤسسة لطلب البيع أو التقديم لعروض وتنتهي لحظة تسليم المنتجات المنتهية وهناك عناصر معينة تظهر وفق المواصفات الآتية:

<sup>1</sup>-مؤمون السلطاني،مرجع سبق ذكره،ص50.

الشكل رقم (6) يوضح عناصر خاصة بالأعمال والنشطة الرئيسية للمؤسسة .

عناصر خاصة بالأعمال والنشطة الرئيسية للمؤسسة



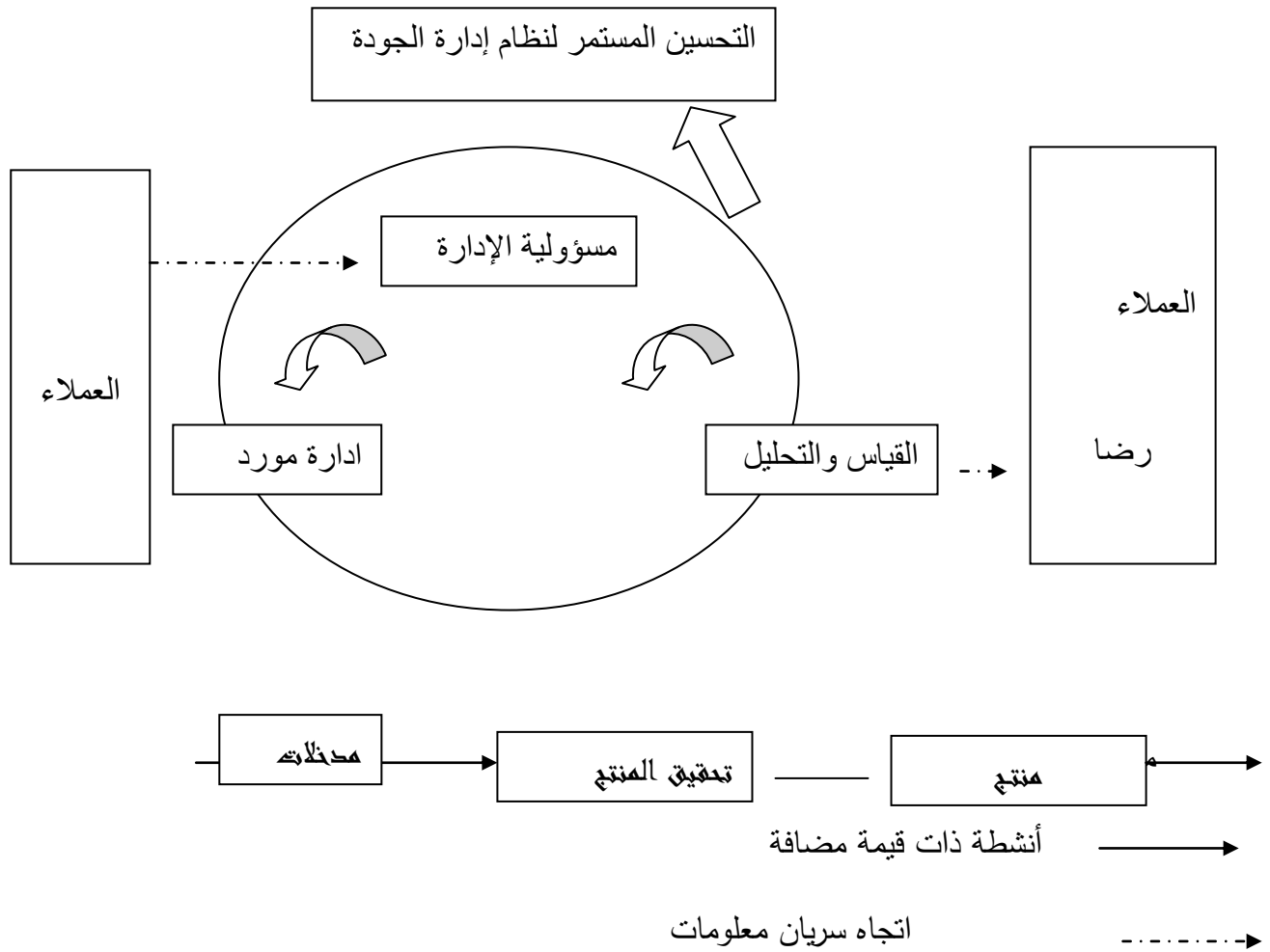
المصدر : حمودة عبد المنعم ، مرجع سبق ذكره ص40

المطلب الثاني:عناصر خاصة بالعاملين:

يتطلب من المؤسسة إدارة إطاراتها بطريقة تعرف فيها كل فرد ما يتعين عليه القيام به بمعنى ضرورة تحديد المسؤوليات والصلاحيات والمؤهلات التي يجب أن تتوفر لدى كل فرد والتدريب الذي يجب ان يتلقاه وهنا تظهر العناصر المعينة بذلك مبينة فيما يلي:

حيث يرتبط نجاح المنظمة بشكل كبير بالعاملين بها وبإمكانياتهم ومؤهلاتهم.

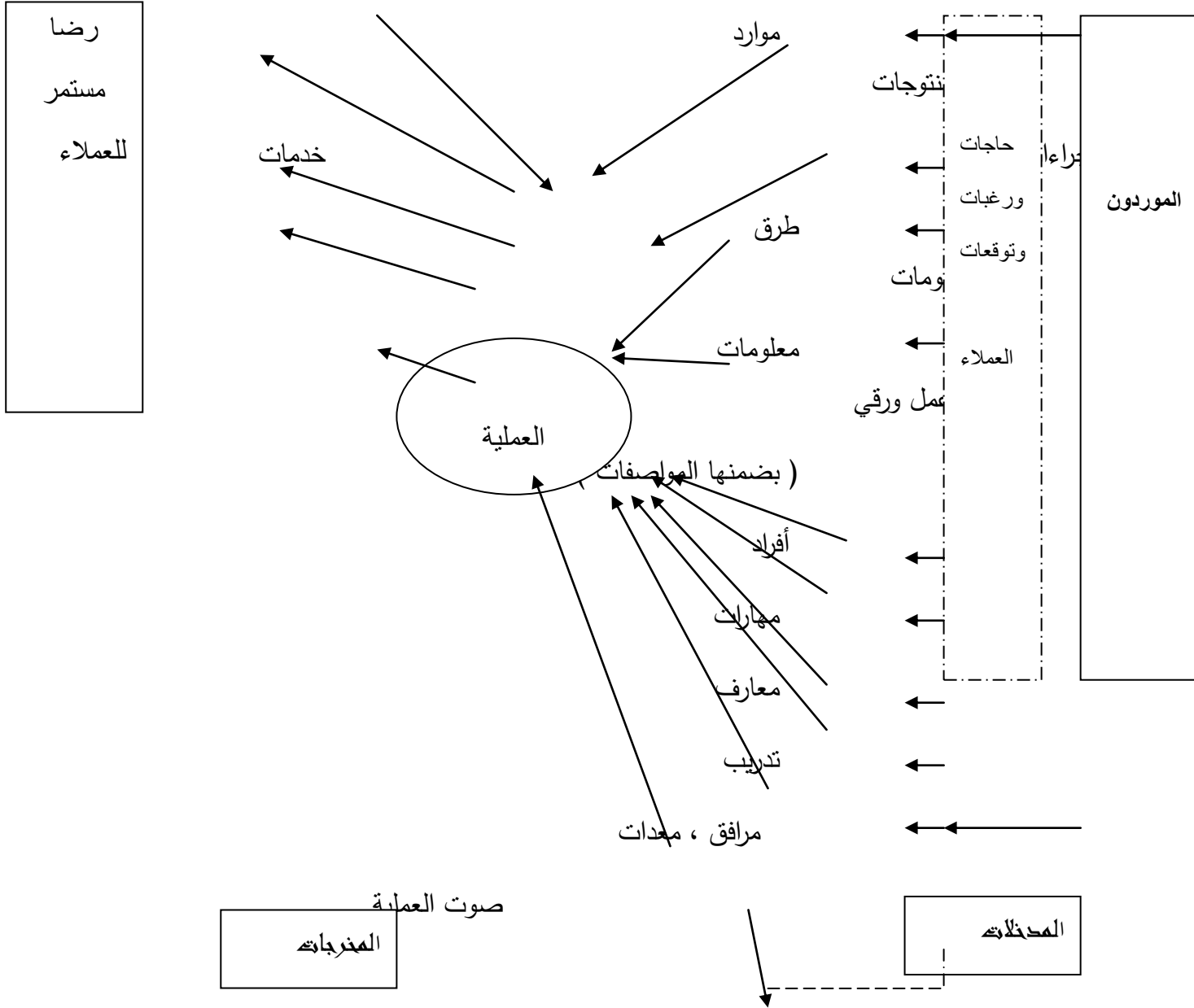
والمخطط رقم 7: يوضح عناصر خاصة بالعاملين:



المطلب الثالث : عناصر خاصة بنظام الجودة والمعلومات

أولاً : عناصر خاصة بنظام الجودة : تقوم المؤسسة بإعداد وثائق نظام الجودة وضبطها وتدقيق عملية تطبيقها بحيث يسير العمل كما هو مخطط له وتظهر العناصر المعنية بذلك ضمن المواصفة مبينة فيما يلي<sup>1</sup>

الشكل رقم : (08) يوضح العناصر الخاصة بنظام الجودة والمعلومات :



Oakland . Jolms. « Total Quality Management , Butterworth Meinemann ,2001  
P 78

<sup>1</sup> - رعد عبد الله الطائي ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري ، الطبعة الأولى 2008، ص 341.



## ثانيا : عناصر خاصة بالمعلومات :

وهي تتضمن بناء القرارات على أساس معطيات ومعلومات صحيحة ودقيقة ، وفي هذا الشأن يتطلب من مؤسسة تمييز منتجات وتحديد مرجعيتها إلى الأشخاص والموارد والعمليات ، لتسهيل تتبع المشكلات المتعلقة به وتصحيحها والعمل على منع ظهورها مرة ثانية ، كما يتطلب تحديد السجلات الواجب الاحتفاظ بها لمعالجتها وتظهر العناصر المعينة ضمن المواصفة<sup>1</sup>

الشكل رقم (9) يوضح عناصر خاصة بالمعلومات

- تمييز المنتج وتتبعه.

- ضبط سجلات الجودة

- الأساليب الإحصائية

المصدر : حمودة عبد المنعم ، مرجع سبق ذكره

<sup>1</sup>-توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 125.

### خلاصة الفصل الثاني :

الإيزو 9001 من احد شهادات المنظمة الدولية للمقاييس حيث تقوم على مبادئ وتحت على تبني منهج العملية عند وضع وتطبيق وتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة لتعزيز رضا العميل من خلال الوفاء بمتطلباته.

حيث تناولنا في هذا الفصل ماهية نظام الجودة وخاصة نظام (ISO) (2000 - 9001)

ومراحل الحصول على هذه الشهادة العالمية .

وأخيرا تعرفنا على أهم التصنيفات لعناصر نظام الجودة من عاملين والأنشطة الرئيسية للمؤسسة ومختلف العناصر الخاصة بنظام الجودة والمعلومات .



## المبحث الأول : تقديم مؤسسة Sonaric

المؤسسة هي تنظيم إجمالي، له شخصية معنوية، وكيان قانوني، وهدف يتمثل في إنتاج السلع والخدمات من أجل تلبية حاجيات المجتمع من جهة ، و تحقيقا للربح من جهة أخرى .وحتى يتم ذلك يجب أن يكون تسيير جيد للمؤسسة، ويتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في المصاريف الخاصة بذلك الاستعمال

### المطلب الأول : لمحة عن مؤسسة سوناريك الأم:

نتطرق في هذا المبحث إلى تاريخ وتطور مؤسسة سوناريك والهيكل التنظيمي لها وكذا عرض الوحدات التابعة لها والموزعة عبر التراب الوطني.

#### الفرع 1 - تاريخ مؤسسة سوناريك<sup>1</sup>

إن المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة(Sonaric)

La société nationale de réalisation et de gestion des industriel connesce

هي مؤسسة اقتصادية عمومية برأس مال يقدر ب 172456.000 دج وأصبحت شركة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 1989/03/05 ، نشأت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتنمية الوحدات الإنتاجية في قطاع الصناعة الثقيلة ، وهذا بموجب مرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980/05/30 قصد إعطاء حوافز للتنمية وهي الآن تحت وصاية لوزارة المكلفة بالاقتصاد وقد تطور رأس مالها الاجتماعي في السنوات 1992، 1993 ، 1994 كمايلي : 20.000.000 دج ، 150.000.000 دج 152.000.000 دج على التوالي.

أهم منتجاتها هي : \* مدا فيء بمختلف أنواعها \* مكيفات الهواء \* مطابخ منزلية \* سخانات ماء

إن الهدف الرئيسي الذي يوجه الإستراتيجية الإجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق حتى تضمن الزيادة فيه وذلك من خلال تطوير نشاطات جديدة وتحفيز العمال لزيادة أدائهم.

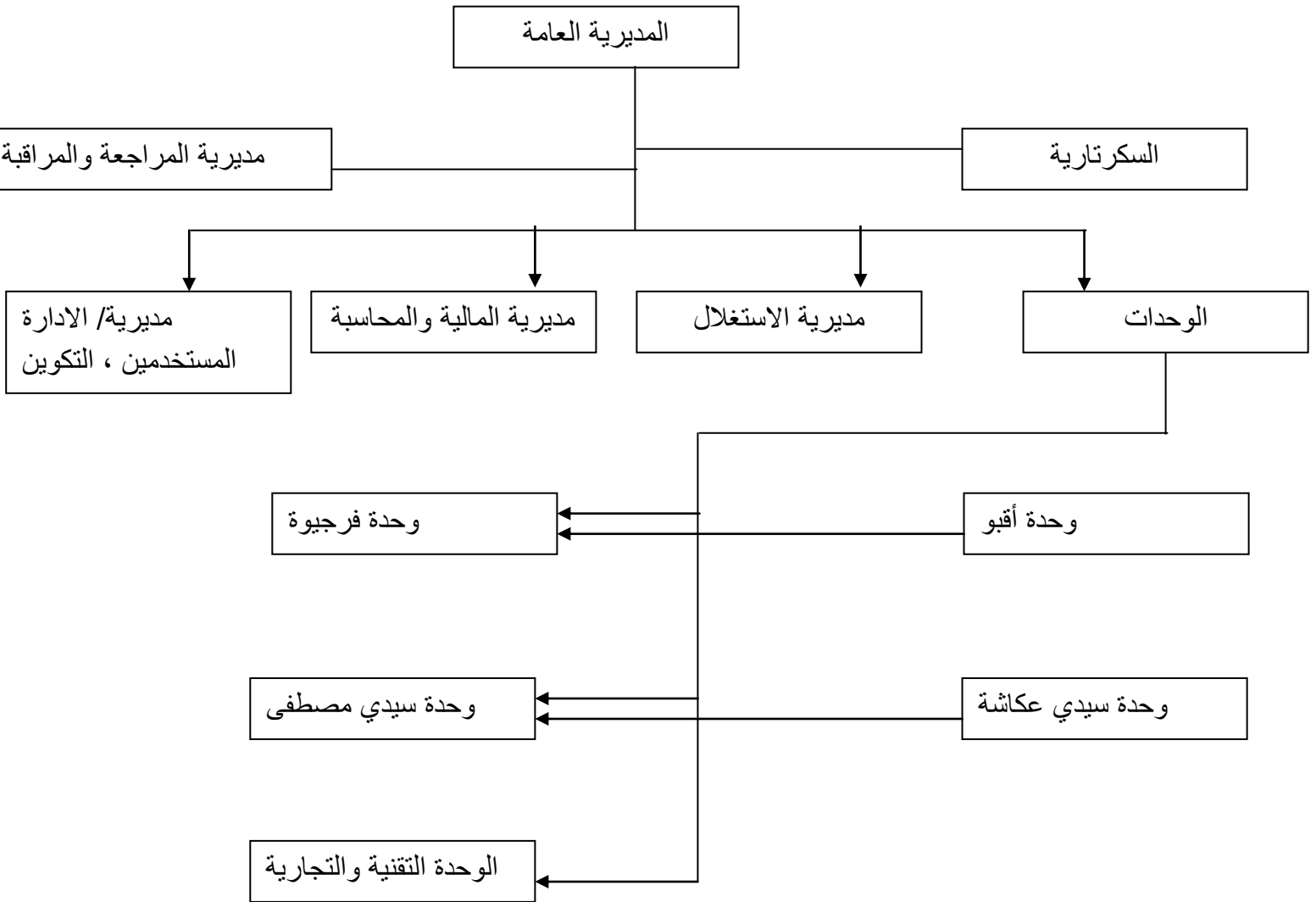
<sup>1</sup>-يوسف أ : رئيس مصلحة الأمانة ، وثائق المؤسسة، مارس 2014 -11:15 سا.

**المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم وأهم وحداتها الإنتاجية والتجارية :**

**الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم :**

للهيكل التنظيمي الدور الكبير على مستوى المؤسسة وذلك لأنه يبين المعلومات لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد والمؤسسات الخارجية ويساعدهم في فهم أعمال المؤسسة ونشاطاتها كما يساعد في عرض مختلف وظائف المؤسسة والتنسيق بينهما وهو يفيد في تبسيط علاقات العمل بين Sonaric مختلف المصالح .

والمخطط التالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك الأم:



المصدر : وثائق المؤسسة لسنة 2014

**الفرع : أهم وحداتها الإنتاجية والتجارية :**

مؤسسة Sonaric لها وحدات عبر التراب الوطني تقدر 11 وحدة منها 05 فقط لا تزال تعمل وهي :

**أولاً: وحدة إنتاج المدافئ الغازية والمازوتية ومكيفات الهواء :**

\* المكان فرجيوه - ولاية ميله

\* سعر تكلفة المشروع 79.000000 دج

**ثانياً: وحدة إنتاج المطابخ المنزلية**

\* المكان : سي مصطفى - ولاية بومرداس

\* سعر تكلفة المشروع : 42.800000 دج

**ثالثاً: وحدة الوسط التقنية التجارية**

\* المكان : جسر قسنطينة - ولاية الجزائر .

\* مجموع المبيعات : 10.500.000

**رابعاً: الوحدة التجارية / شرق**

\* المكان : أقبو ولاية بجاية

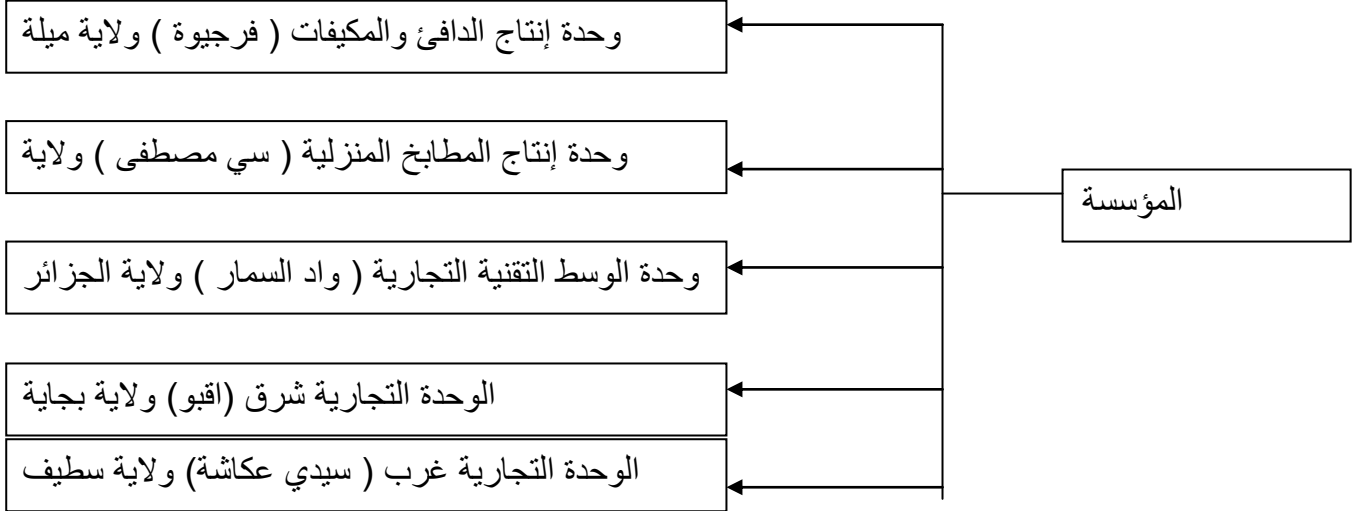
\* مجموع المبيعات 19.500.000

**خامساً: الوحدة التجارية/غرب :**

\* المكان : سيدي عكاشة - ولاية الشلف

\* مجموع المبيعات 36.00000

والمخطط التالي يبين الوحدات المكونة للمؤسسة



المصدر : وثائق المؤسسة

**المطلب الثالث : المهام الأساسية للمؤسسة الأم :**

تشمل المهام الأساسية للمؤسسة الأم في عدة مهام تشمل على :

- \* إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة الثقيلة
- \* في إطار برنامج التنمية الوطنية تقدم المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة بزيادتها خدمات عديدة ، بداية من فكرة " المشروع " إلى نهاية المنتج تام الصنع أو النهائي
- \* فكرة المشروع وأبعاده
- \* دراسات جدولية اقتصادية
- \* مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع والتنسيق الدائم .
- \* تحقيق أعمال مختلفة
- \* التشاور والمساعدة في اختيار التجهيزات
- \* إجراء مفاوضات مع الممولين
- \* مراقبة عمليات النقل والتأمين والرسوم الجمركية وتسليم تجهيزات الى ورشات العمل .
- \* تركيب وتشغيل التجهيزات.
- \* تنمية المشروع إلى أعلى درجة.
- \* تأسيس الهياكل واستغلال المقاييس



## المبحث الثاني : التعريف بوحدة فرجيوة Sonaric:

إن وحدة صناعة الدافئ بفرجيوة كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية وتغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها وذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها ويعد هنا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني .

### المطلب الأول : لمحة عن وحدة فرجيوة :

إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب الدافئ المنزلية بفرجيوة - ولاية ميلة كانت تحت إشراف ولاية جيجل ( كانت فرجيوة إحدى دوائرها ) ، لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984 م أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة اداريا لولاية ميلة ، وقد تأخر انجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل ، واستأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا والوقت الحالي أصبح عدد العمال 166 عاملا

موقعها : تقع وحدة فرجيوة Sonaric في المنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة 2 كلم

من مركز المدينة وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم ( 05 ) وبالتالي فان الوحدة تحتل موقعا جغرافيا هاما بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال ، قسنطينة من الشرق وسطيف من الغرب

مساحتها : تتربع وحدة فرجيوة Sonaric على مساحة قدرها 11 هكتار و تتربع الورشات المكونة لها في مجموعها على مساحة مغطاة تقدر ب 2100 م<sup>2</sup> .

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوحدة فرجيوة Sonaric

إن اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة ، لذلك حرصت وحدة فرجيوة على تنظيم أنشطتها وتوزيع مهامها دون ان تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها ، وذلك ضمانا لتقديم أفضل الخدمات للزبائن وبأرقى الوسائل واقصر وقت . وذلك وفقا للهيكل التنظيمي التالي :

**المطلب الثالث : مصالـح وحدة فرجـيوة : Sonaric**

تتشكل وحدة فرجيوية من خمس دوائر رئيسية هي<sup>1</sup>:

1/ دائرة الإدارة الوحدة

2/ دائرة التقنيات التجارية

3/ دائرة الإنتاج

4/ دائرة المالية والمحاسبة

5/ الدائرة التقنية

يتأسس الوحدة مدير والذي يعتبر الركيزة الأساسية لها لأنه المسؤول عن تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع وله نائب يساعد ويشاركه المهام ، كما ينوب عنه أثناء غيابه ، للمدير عدة مهام هي :

\* المشاركة هي اختيار الأهداف العامة للوحدة بشكل دائم عن السبل التي تؤدي إلى تحسب وضعية الوحدة وجعلها قادرة على المنافسة

\* مراقبة ومتابعة التنفيذ.

\* ترأس وعقد الاجتماعات

\* المصادقة على الوثائق المهمة

\* توفير الوسائل المعنوية والبشرية لتسيير نشاط الوحدة

\* العمل على تسيير الإنتاج على أكمل وجه

للمدير سكرتيرة هي بمثابة اليد اليمنى له تتميز بعدة مواصفات هي :

الدقة، السرية ، وقوة الذاكرة تقوم بعدة مهام :

\* استقبال البريد الوارد

\* تسليم البريد الصادر

<sup>1</sup> - فاطمة ه : رئيس مصلحة الموارد البشرية، أبريل 2014، 10:30.سا.

\* استقبال المكالمات والفاكسات

\* كتابة النصوص والتقارير

\* تسجيل المواعيد للمدير

\* حفظ الوثائق السرية

\* استقبال وتوجيه الزوار إلى مكتب المدير

1- دائرة إدارة الوحدة : تتكون هذه الدائرة من مصلحتين :

أ- مصلحة المستخدمين : تسهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال تتكون من مكنتين اثنين المكتب الأول مخصص لرئيس المصلحة والذي يشرف على المهام التالية :

\* التسيير الحسن لإدارة العمال .

\* تنصيب العمال الجدد والمتعاقدين ، العطل المرضية ، والعطل الصيفية

\* يدرس مع المدير ملفات العفوية التي يقدمها مسؤول المصلحة

\* يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة ، ويصادق عليها إضافة إلى أعمال أخرى.

والمكتب الثاني خاص بمسؤول مصلحة الشؤون الاجتماعية والذي يعتبر كوسيط اجتماعي بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العامل من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها إضافة إلى ما يخص بالمنح العائلية والتعويضات

ب- مصلحة الأمن : تسهر على حماية محيط العمل ونظافته والمحافظة على امن العمال ومراقبة مدى

احترامهم لنظام العمل في الوحدة وكذا مراقبة وتوجيه كل من يدخل إلى الوحدة ( الزوار أو الزبائن )

2- الدائرة التقنيّة التجارية: تعمل هذه الدائرة تحت توجيه رئيس الدائرة ، يتمحور عمل الدائرة حول كل

ماله علاقة بالتموين ، التخزين ، البيع

أ- مصلحة تسيير المخزون : تتكون من عدة مخازن:

\* مخزن المواد الأولية .

\* مخزن عتاد الحظيرة

\* مخزن التجهيزات أو المعدات

\* مخزن قطع الغيار

\* مخزن المواد الكيميائية

تشرف هذه المصلحة على تسيير المخزون بالتعامل مع مصالح المؤسسة وذلك بتزويدهم بمختلف المواد المتنوعة وتحرير السندات... الخ

ب- مصلحة الصيانة : تعمل على

\* الصيانة الوقائية للعتاد.

\* المعاينة بانتظام واستمرار .

\* التبديل المنتظم للقطع

\* أشغال التصليح بالنسبة للعتاد الذي يحدث به خلل وبالإمكان تصليحه

ج- مصلحة التموين : من مهامها :

\* تسيير الملفات الخاصة باستيراد السلع

\* إحضار ملفات الموردين الداخليين والخارجيين وتسجيل المعاملات .

\* اتخاذ القرارات بشأن تموين المخزن

د- مصلحة المشتريات:

\* تدرس برنامج الاحتياطات وتراقب السوق

\* الاتصال المباشر مع الموردين قصد دراسة الأسعار ، الكمية ، والنوعية

\* تحديد وتعيين المواد المراد شراؤها

هـ- مصلحة مراقبة النوعية : تابعة هذه المصلحة إلى الدائرة التقنية وتقوم بالمهام التالية :

\* المشاركة في التنمية الاقتصادية

\* مراقبة المنتجات التامة تقنيا

\* مراقبة المنتجات وتحليل النتائج ، والإعلان عن أي عطب موجود وذلك باختيارات دقيقة.

3- دائرة الإنتاج : تشرف على عدة ورشات منها:

\* ورشة تصنيع الصفائح : ويتم فيها إحضار الحديد في شكله الخام أي لفائف وصفائح وتقطيعها حسب القياسات والأحجام المطلوبة

\* ورشة التصنيع : يتم في هذه الورشة بعد توجيه الأحجام المطلوبة والقياسات ، حيث يتم إدخالها في القوالب الأساسية للشكل المطلوب ، وكذلك نزع الزوائد وإحداث الثقوب باللات خاصة

\* ورشة الدهن والطلاء : وبها قسمين هما :

\* قسم التنظيف والصفل

\* قسم الطلاء والدهن

\* ورشة التركيب : في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله النهائي بعد المراقبة التامة وبالإضافة : يمكن القول

من العناصر التي تدخل تركيب المرافئ المنزلية تصنع محليا ، إضافة إلى القطع الأساسية التي تدخل ان 80%

20% في تركيب الآلات المطبخية والتي يتم تركيبها في وحدات مختلفة " سي مصطفى " ولاية بومرداس أما فهي المادة الاولية ، يتم شراؤها من الخارج .

4- مصلحة المالية والمحاسبة : تشرف هذه الدائرة على مصلحتين هما :

أ- مصلحة المحاسبة : المحاسبة علم يشمل مجموعة المبادئ والأسس التي تستعمل لتحليل وضبط العمليات المادية وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة لها حيث ان هذه الأخيرة تقوم بتسجيل مختلف العمليات ، ومراقبتها والتي تدور بين المصالح ، لهذه المصلحة عدة وظائف هي :

\* تمكن المؤسسة من معرفة دوائها ومدينها ، وتحديد وضعها المالي

\* المساهمة في معرفة وتحديد الرسوم والضرائب

\* تعتبر قاعدة للتحليل المالي إضافة إلى أن المصلحة تسجل كل العمليات الخاصة بالوحدة المتمثلة في:

- المشتريات ما بين الوحدات

- المشتريات الداخلية والخارجية للوحدة

\* مراقبة المخزون ومختلف العمليات الحسابية

بميلة CPA بفرجيوة و BDL \* التعامل مع البنوك والصندوق مثل

ب- المصلحة المالية : هذه تعمل تحت مكلف يشرف على الوضع المالي للوحدة ، حيث انه يستلم اموال كل المبيعات التي يتم داخل الوحدة ، كما انه على اتصال دائم مع مصلحة المحاسبة اضافة الى هذا فان هذه المصلحة تشرف على تسديد رواتب العمال والمتربصين .

5- الدائرة التقنية : تشرف الدائرة التقنية على التسيير الحسن لجميع ورشات الوحدة وتعمل باستمرار من اجل الاستغلال العقلاني و الحسن لوسائل الإنتاج وطاقات العمل قصد الوصول إلى أقصى حد ممكن من الإنتاجية ، وتتكون هذه الدائرة من :

\* مكتب الأرشيف

\* مكتب الدراسات

\* مكتب المناهج

**المطلب الرابع : أهمية وحدة فرجيوة ، أهدافها وعوامل إنتاجها :**

**الفرع 1: أهمية وحدة فرجيوة :**

تتفرد وحدة فرجيوة بصناعة المرافئ المنزلية والمكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية ميلة ، وتلعب دورا اجتماعيا يتجلى من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن من شباب المنطقة إضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بان تحسين الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مردودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها :

- \* تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال
- \* توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة
- \* تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات العادية للهيئات والمؤسسات الموجودة على التراب البلدي .
- \* أحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة

## الفرع 2: أهداف الوحدة :

تتجسد أهداف الوحدة في النقاط التالية :

- \* إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني
- \* تطوير وتنمية الصناعات التحويلية والحديدية
- \* تحسين المنتج وذلك لمواجهة المنافسة الخارجية
- \* تغطية السوق الجهوية والوطنية وتزويدها بالمواد المصنعة
- \* العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة وتسويق ما تم إنتاجه
- \* ترقية الصناعات الكهرومنزلية في الجزائر من خلال استعمال تقنيات جديدة
- \* المساهمة في تكوين متخصصون وذوي كفاءات عالية
- \* محاولة تحسين رقم الأعمال المحقق من خلال المبيعات .

## الفرع 3: عوامل انتاج الوحدة :

تتوفر وحدة Sonaric على عدة عوامل للإنتاج هي :

أ- **العامل المادي** : تتوفر الوحدة على آلات وتجهيزات عديدة و متنوعة في جميع ورشاتها من التقطيع الى التنظيف والدهن والتركيب ويرجع تاريخ أول استعمال إلى سنة 1992

ب- **عامل التموين** : ان التموين بالمنتجات والمواد الأولية الهامة التي تدخل مباشرة في عملية الإنتاج هو احد المشاكل التي تعاني منها الشركات والمؤسسات الوطنية فالمادة الأولية المستعملة لإنتاج جميع أنواع المدافئ جزء منها من داخل الوطن والجزء الآخر مستورد من الخارج تقريبا من نفس المكان مثلا المواد الكيماوية من الخارج وبالضبط من ايطاليا 100%

ج - **العامل البشري** : بلغ عدد العمال الكلي لوحده بفرجيوه Sonaric بداية من سنة 2009 حوالي 165 عامل.

### المبحث الثالث : أنظمة الجودة في مؤسسة سوناريك و متطلباتها

يمكن لشركة سونا ريك ان تحدد مستوى الجودة الذي تريده لمنتجاتها بالاعتماد على دراسة السوق و متطلبات الزبون حيث تساعد هذه الأنظمة على التخطيط للمنتج المطلوب و الحصول عليه على الدوام بنفس المستوى و الجودة الذي تم تحديده

### المطلب الأول : أنظمة الجودة من وجهة نظر الزبون

من الضروري تطبيق أنظمة إدارة الجودة بالمضمون الاقتصادي طبقا لمجموعة الصفات المميزة للمنتج و التي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة من طرف المؤسسة و المتوقعة من طرف الزبون بقدر ما يكون المنتج ملبيا للحاجات و التوقعات يمكن وصفه بأنه منتج جيد و عالي الجودة فمن الضروري ربط الجودة بحاجات المجتمع ذات الصلة بالصحة و الأمان و التي تمس الإنسان و البيئة , إن الهدف الرئيسي لمؤسسة سونا ريك هو إرضاء الزبون سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها و يتم حشد كل الجهود في المؤسسة لتحقيق هذا الهدف من خلال مؤشرات رئيسية داخل المؤسسة و هي الجودة و الكلفة و الإنتاجية لتقييم مدى نجاح المؤسسة،



و تعتبر الجودة العامل الأهم بين المؤشرات الثلاثة السابقة بالنسبة لإرضاء الزبون حيث أن هذا الأخير يختار و يشتري و يستعمل منتجات تلبي احتياجاته و أغراضه منها لفترة طويلة من الزمن برضا و ثقة , أما فيما يخص السعر فنن الزبون عند مقارنته بين جودة منتجين يختار السعر الأرخص , و في هذه الحالة على المؤسسة أن تميز بين السعر و الكلفة و بأنهما مختلفان في الكمية و الطبيعة , ذلك لان تحديد الكلفة يتعلق بشكل رئيسي بعوامل ذات صلة بالمؤسسة نفسها التي صنعت المنتج.

أما السعر فيحدد تبعاً لمؤشرات خارجية ذات صلة بطلب الزبون واختباره للسلعة و حالة السوق و غيرها , غير أن للمؤسسة أن تخفض تكلفة المنتج عن طريق اهتمامه بالجودة , أما الإنتاجية فهي أمر يهم المؤسسة وليس الزبون لان هذا الأخير لاتهمه ذلك بل يهمه الحصول على منتج جيد و بسعر رخيص غير أن المؤسسة تهتم بتحسين الجودة في منتجاتها

### المطلب الثاني:تحقيق متطلبات الجودة داخل مؤسسة سوناريك

إن متطلبات الجودة داخل مؤسسة سونا ريك تعني المتطلبات ذات الصلة بجودة منتجاتها او العمليات التي تقوم بها ,أي بالصفات المميزة للمنتج و من الواضح انه لا يمكن تحقيق متطلبات الجودة في منتجاتها بالصدفة لذلك يجب وجود متطلبات داخل المؤسسة و المتمثلة في :

#### الفرع الأول: ضرورات تطبيق أنظمة الجودة داخل المؤسسة سوناريك :

يحتاج منتج هذه الأجهزة إلى نظام فعال لإدارة الجودة في مؤسسة سونا ريك , ليتيح لهم تحليل متطلبات الزبون و تحديد كافة العمليات الإنتاجية و المساعدة التي تضمن الحصول على المنتج بالموصفات المطلوبة و يجعل كافة العمليات فيها تحت المراقبة و الضبط إضافة إلى ذلك فإن مثل هذا النظام لإدارة الجودة يجب أن يقدم التحسينات المستمرة التي تؤدي إلى تطوير المنتجات و العمليات على هذه المعايير حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الصفات التي يجب أن تتطابق مع هذه الأنظمة ما يسهل إنتاج السلع بمستوى الجودة المطلوب و المحافظة على هذا المستوى بشكل مستديم

#### الفرع الثاني:الخطوات المطلوب اتخاذها لتطبيق أنظمة إدارة الجودة

يعتبر نظام إدارة الجودة أحد أنظمة الإدارة المطبقة في مؤسسة سونا ريك ، والتي يمكن أن تشمل أنظمة الإدارة المالية والبيئية وغيرها ، سعياً في التطبيق الأمثل لأنظمة إدارة الجودة لا بد من اتخاذ الخطوات التالية:

- \* تحديد سياسة الجودة وأهداف الجودة في المنشأة
- \* تحديد العمليات الأساسية التي تؤثر على تحقيق أهداف الجودة
- \* تحديد الوسائل والمعايير اللازمة لتحسين فاعلية العمليات
- \* فحص النتائج للوقوف على مدى تحسن فاعلية العمليات
- \* تحديد الوسائل لمنع العيوب وتخفيض الهدر وإعادة التشغيل
- \* التحسين المستمر للعمليات بهدف تحسين الفاعلية والمردود

#### الفرع الثالث: البنى الداعمة للجودة المطبقة في المؤسسة :

إن أهمية بناء ثقافة الجودة شرط أساسي لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ولهذا التحسين بناء ثقافة ملائمة للمؤسسة يعد أمرا حيويا لتطورها .

#### الفرع الرابع : تقييم الإدارة :

باعتبار الجودة عاملا استراتيجيا لأعمال الإدارة يجب الإيمان بالتحسين المستمر للجودة يجب :

\_ إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم داخل المؤسسة بين أعمالها .

\_ توزيع المسؤولية عن الجودة بين أقسام الإنتاج كافة .

\_ تهتم مؤسسة SONARIC بتحفيز العمال وسعادتهم لان إرضاء الزبون هو نتيجة لإرضاء العاملين

فيها فكل عامل مسؤول عن جودة ما ينتجه .

\_ ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء .

\_ هدف العامل هو الإنتاج بدون عيوب .

\_ مشاركة العامل تعتبر أساسية لتحسين الجودة SONARIC

- حل المشاكل بشكل مستمر يعتبر القاعدة للعمل

**المطلب الثالث : كيفية التحكم في الجودة والعوامل المساعدة على تحسينها**

يتم التحكم في الجودة في مؤسسة سوناريك من خلال الخطة التي توضع لمراقبة جودة المنتج خلال مراحل التشغيل وذلك من خلال ما يلي :

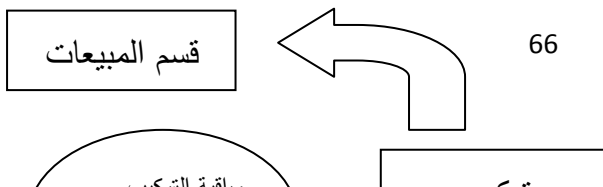
**الفرع الأول: كيفية التحكم في الجودة في المؤسسة سوناريك**

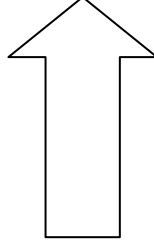
**أولا :** تحديد المواصفات القياسية للمنتج ويكون ذلك بتحديد نوعية المنتج والقياسات التي يجب أن يكون عليها كما يجب تحديد درجة الحرارة أو البرودة التي يجب أن يكون عليها بالإضافة إلى معايير أخرى.

**ثانيا :** تحديد المراحل التي سيمر بها المنتج ووضع معايير لمراقبة كل مرحلة

ويتم ذلك بوضع مخطط يمر به المنتج أثناء تصنيعه حيث تحدد فيه مهام كل مرحلة كما يجب ان تكون هناك مراقبة لكل مرحلة على إحدى لتفادي الأخطاء.

والشكل رقم ( 10 ) يبين لنا هذه المراحل التي تمر بها منتجات سوناريك:





المصدر:المسؤولة عن مصلحة

الطلاء في مؤسسة سوناريك.

من المخطط نلاحظ وجود خمس مراحل يمر عليهما المنتج هي:

المرحلة (1) مرحلة مراقبة وفحص المادة الاولية: ثم وضعها في المخزن ويتم مراقبة اذا كان المواد الاولية مناسبة لبدا العملية الإنتاجية .

المرحلة (2) مرحلة التقطيع والقولبة: ويتم فيها تقطيع الحديد وفق قياسات كل منتج ثم وضعها في قوالب ليأخذ الحديد شكل المنتج المراد تصنيعه.

المرحلة (3) مرحلة التصنيع : بعد ان يأخذ الحديد الشكل المراد يقومون بتطبيعه وتعديله

المرحلة (4) مرحلة الطلاء : وفي هذه المرحلة يتم معالجة السطوح لنزع الشوائب من عليها ويحضرون الطلاء ثم يقومون بوضع الطلاء على السطوح قابلة للتوجه الى مرحلة التركيب .

المرحلة (5) مرحلة التركيب : وهي اخر مرحلة يمر عليها المنتج يقومون بتركيب القطع ووضعها في شكلها النهائي .

ثالثا : تؤخذ عينات من بداية الانتاج وتفحص و اذا ظهر أي عيب يراجع ويتم تصحيحه : ويتم ذلك باجراء اختبارات على المنتج في كل مرحلة فإذا وجدوا عيب او خلل فيه يضعونه على جنب لتصحيح الخلل او رقمته نهائيا .

رابعا: بعد عمل التعديلات تؤخذ عينات اولية وتتم المقارنة النهائية للمنتج ما بحيث يكون مطابق للمواصفات القياسية.

### الفرع الفرع الثاني: أهم العوامل المساعدة على تحسينها :

لا يمكن تحقيق الجودة داخل sonaric إلا بالاهتمام الجدي في دعم وتطوير البنى التحتية المتعلقة بالقياس والتطابق مع المعايير والمواصفات القياسية للجودة مثل معيار الإيزو 9001-2000 وذلك عن طريق : تأسيس هيئات ، لتنسيق أنشطة الجودة لقيام العديد من الجهات بالتنسيق في النشاطات ذات الصلة بالجودة لذا تهتم المؤسسة بتنظيم أعمالها وتطوير جودة منتجاتها بما يحقق السياسة العامة للجودة المطلوبة ضمن المعايير القياسية ISO لذلك تستدعي الضرورة لتأسيس هيئة الإدارة هذه الأنشطة ومطابقة معايير جودة مؤسسة Sonaric مع المعايير المتبعة من المنظمة العالمية

و تقوم المؤسسة SONARIC بالتوجه إلى المؤسسة الوطنية للاعتماد والمراقبة التقنية الوحدة الجهوية بعنابة enact من اجل مطابقة مواصفات المنتوجات داخل المؤسسة مع قواعد الـ ISO 2000 \_ 9001 من اجل تسويق منتجات دون أي عراقيل وهنا لدينا نموذج حول المنتج climatiseurs حيث المؤسسة تنتج المكيفات الهوائية ولكن بأنواع على حسب القيمة والقدرة فهي لها أربعة مواصفات هي 24000-18000\_12000\_9000:

وهذا الجدول يوضح نوعين من المواصفات وكل مواصفته وقيمتها وقدرتها على التسخين والتبريد .

الجدول رقم ( 3 ) يوضح نوعين من المكيفات :

المواصفات	النوع 1 : 9000	النوع 2 : 12000
قدرة التبريد	9000 btu/h	1200btu/h
قدرة التسخين	9500btu/h	12500btu/h
حجم الحد من الرطوبة	0.8l	1.7l
حجم الهواء	>=4000m3/h	>=600m3/h
التوتر	220 240	220-240v
استطاعة التبريد	780w	1120w
استطاعة التسخين	700w	1100w
استطاعة قصوى	1000w	1450w
شدة تيار التبريد	3.5 A	5.0A
شدة تيار التسخين	3.1A	4.9A
شدة التيار القصوى	5.0A	8.0A

835 mm:l 330 mm:h 278 mm:p	835 mm:L 330mm :h 278 mm:p	أبعاد الوحدة الداخلية
851 mm:L 335mm:H 600mm:P	12 mm:L 329 mm:H 535 mm:P	أبعاد الوحدة الخارجية
9 – 11 mg	9 – 11 kg	الوزن الصافي للوحدة الداخلية
28 – 33 kg	24 – 28 kg	الوزن الصافي للوحدة الخارجية
0.680 kg	0.5 – 30 kg	كمية غاز التبريد

المصدر : وثائق رسمية من المؤسسة

### المطلب الرابع : طرق المؤسسة في تصحيح انحرافاتہا

كانت المؤسسة تورد للزبون أي منتج و لو كان مخالفا للمواصفات و لا تقوم بأي شئ لمعالجة المخالفات حتى يقوم الزبون بتقديم شكوى و إعادة المنتجات المخالفة ثانيا , و لكن هذه الطريقة أصبحت مكلفة للمؤسسة و هذه أهم التصحيحات

#### الفرع الأول: تصحيح الانحرافات

اضطرت مؤسسة سونا ريك إلى تغيير في إدارة عملها و تصحيح انحرافاتہا بتطبيق المنتجات مع المواصفات القياسية و فحص المنتج في المرحلة الأخيرة من الإنتاج أو قبل تسليمه للزبون و هذا يؤدي إلى تخفيف من شكاوي الزبائن لأن المؤسسة أصبحت تكشف عن العيوب في المنتجات مبكرا أثناء عملية الإنتاج مما يتيح لها إيقاف المادة المعيبة , كما تم وضع قسم للجودة في المؤسسة أو كل لهذا القسم مهمة مراقبة الجودة و اختبار المنتج و رفع تقارير عنه خلال مراحل الإنتاج التي يمر بها و قد أتاح هذا القسم الكشف المبكر عن العيوب و استخدمت فيه إحصائيات لمراقبة الإنتاج مما سمح بالكشف عن الانحرافات قبل حدوثها , غير أنه لازالت هناك مشاكل داخل المؤسسة فكلما ازداد عدد العينات التي يقوم باختبارها أطول و قد كان يستغرق دقائق أو ساعات أصبح بإمكان إعلام عامل التشغيل إيقاف العمل عند الانحراف

#### الفرع الثاني : نتائج تصحيح الانحرافات

من خلال الإجراءات التي عملت بها المؤسسة لتصحيح انحرافاتہا من خلال السنوات 2011-2012-2013 : توصلنا إلى النتائج التالية الموضحة في الجدول أدناه :



الجدول رقم ( 4 ) : يوضح تطور مبيعات مؤسسة sonaric خلال السنوات 2011-2013 .

السنوات			
2013	2012	2011	المنتج
695	500	530	مدافئ
248	50	120	طباخات
876	300	400	مكيفات
695	340	520	سخانات الماء

من خلال الجدول تبين لنا أن مبيعات مؤسسة Sonaric كانت في تناقض خلال سنة 2012 لكنها لو تداركت بعض الأخطاء وصحتها لتعود المبيعات إلى الارتفاع سنة 2013 .

#### الفرع الثالث : الآفاق المستقبلية

لحل المشاكل التي تصادف مؤسسة سونا ريك كان لابد من :

- تدريب العامل على الأساليب الإحصائية لضبط العمليات التي ينفذها و هذا ما يسمى: "الجودة في المنشأ".

- اكتشاف مدى الانحراف في القطعة الواحدة التي ينتجها عند الحدود المسموح بها مما يمكنه من إيقاف الإنتاج المناسب و منع الحصول على منتجات معيبة .

- تخفيف القطع التالفة .

- إنتاج منتجات بأقل تكلفة و أفضل جودة و تسليمها للزبون بأسرع ما يمكن .

- زيادة فرص التصدير .

- زيادة الأمان في العمل .

-إرضاء اكبر لحاجات ورغبات الزبائن المتزايدة باستمرار

-اعتبار المؤسسة ضمن المؤسسات ذات الصنف العالمي

### خلاصة الفصل الثالث : (التطبيقي)

من خلال زيارتنا لموقع المؤسسة والدراسة المكثفة لمختلف وحداتها وخاصة وحدة الجودة توصلنا إلى إن الجودة هي معيار النجاح داخل المؤسسة وذلك من خلال وضع أنظمة جودة وفق دراسات دقيقة والعمل على تطبيقها ، لتحقيق متطلبات الجودة داخل المؤسسة .





### خلاصة الفصل الثالث : (التطبيقي)

من خلال زيارتنا لموقع المؤسسة والدراسة المكثفة لمختلف وحداتها وخاصة وحدة الجودة توصلنا إلى إن الجودة هي معيار النجاح داخل المؤسسة وذلك من خلال وضع أنظمة جودة وفق دراسات دقيقة والعمل على تطبيقها ، لتحقيق متطلبات الجودة داخل المؤسسة .

## الخاتمة العامة :

من خلال دراسة موضوع هذه المذكرة تبين أن وجود عنصر الجودة في المؤسسات أصبح ضرورة تتطلبها التغيرات الاقتصادية فلا يتحقق التمييز إلا إذا تم الإلتزام بالجودة في جميع مستويات الأباء إذا تعتبر جودة الخدمات أساس للتطور و التحسين المستمر للأداء فالجودة هي المحور الأساسي الذي تدور حوله الجودة الشاملة بتضمينها في كافة جوانب العمل وبعد الدراسة النظرية توصلنا إلى أن للجودة معايير تمنح من خلال شهادات ، هذه الشهادات تسمح للمؤسسات بالحفاظ على مكانتها في السوق و تكسب ثقة زبائنها من بينها معيار الأيزو 2000\*9001

-ومن أجل دراسة الجودة في المؤسسات الاقتصادية تم الاعتماد على فصلين نظريين تطرقنا من خلالهما إلى التعرف على الجودة وإدارة الجودة ومختلف المتطلبات و الاسس و موحدات الجودة و مراحل تطبيقها أما الفصل الثاني فاعتمدنا على تحديد المعايير القياسية التابعة للأيزو 9000 وخاصة تم دراسة 2000 9001 ومعرفة مختلف التعريفات للأيزو و المراحل المتبعة للحصول على هذا المعيار

وتم تدعيم الدراسة النظرية بدراسة عملية على مختلف أنظمة الجودة داخل مؤسسة سوناريك وبالتحديد في فرجيو و ولاية ميلة و بعد الدراستين النظرية و العملية تم التوصل إلى جملة من النتائج سنوردها فيما يلي -إن الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة هو التركيز على إنتاج منتجات عالية الجودة للتنافس و زيادة حصتها السوقية و تحسين الربحية

\_الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها

إما نتائج الدراسة التطبيقية فكان الهدف منها هو معرفة كيفية تطبيق الجودة داخل المؤسسات ومدى تقييمها داخلها و ابرز المعايير الممتازة المستعملة داخل هذه المؤسسة

## الفرضيات :

من خلال دراسة هذا الموضوع و التعرف على مختلف جوانبه وجدنا أن:

الجودة داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم على أسس و معايير من بينها معيار الجودة ايزو 9001

\_حيث الجودة مجموعة من الخصائص و المحددات لمدى ملائمة المنتج لتأدية الوظيفة التي يرغب فيها المستهلك

-الجودة هي المحور الأساسي الذي تدور حوله إدارة الجودة الشاملة  
- بالنسبة للمؤسسة سوناريك فهي تعتمد على عوامل و متطلبات زبائنها من اجل تحقيق الجودة  
في مؤسستها .

التوصيات:

من خلال ما تم ذكره من نتائج متوصل إليها يمكننا تقديم التوصيات التالية  
محاولة العمل بجد من اجل تحقيق مستوى أعلى من الرضا عند العملاء \_  
\_ القيام بعملية التقييم الدوري للجودة .  
وذلك من اجل تحسين أي انخفاض في المستوى داخل المؤسسة و خارجها .

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد رشيد: الطريق إلى الإيزو، كلية الإقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة 1995 مصر.
- 2- أحمد فؤاد راشد، حمودة عبد المنعم: التوحيد القياسي، جامعة الإسكندرية 1976 مصر.
- 3- بهلول سارة و آخرون: معايير الجودة في المؤسسات الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة- 2005.
- 4- توفيق محمد عبد المحسن: إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى 2011.
- 5- جاسم مجيد: دراسات في إدارة الإيزو، دمشق 2002.
- 6- سمير محمد عبد العزيز: إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000-10011 - رؤية إقتصادية -فنية-أسس-، تطبيقات مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية 2000.
- 7- عبد الستار العالي: إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر و الطبع، الطبعة الأولى 2012.
- 8- عبد الله الطائي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الطبعة الأولى 2008.
- 9- عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة البترا 2009.
- 10- فداء محمود حامد: إدارة الجودة الشاملة، دار البداية، الطبعة الأولى 2012.
- 11- مأمون السلطي، سهيلة إلياس: دليل عملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000، دمشق دار الفكر.



## قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

- 1–Duret daniel et maurice phillet: qualité en production de l'ISO 9000 ,à six sigmas , Paris édition et organisation .
- 2–Boeri danie : maitriser la qualité ,tout sur la certification et la qualité total les nouvelle normes ISO9001 ,version décembre 2000,Paris,Maseima ,éditeur2001.
- 3–Gogue Jean–Marie le défi de la qualité dans la société industrielle, les éducation d'organisation,Paris,éducation A finor 1991.