

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس - سطيف
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص: التقنيات الكمية في التسيير

الموضوع:

أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية
حالة المواصفة (2000) ISO 9001
دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة

إشراف الدكتور:
يوسف بركان

إعداد الطالب:
منصف ملوك

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بقعة الشريف
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. بركان يوسف
عضوا مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. جيطلي محمد الصغير
عضوا مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. بن يعقوب الطاهر

شكر وتقدير

إنّ هذا العمل لم يكن ليتحقق لولا مساهمة الأشخاص الآتي ذكرهم والذين لا أملك إلاّ أن أعبر لهم عن جزيل شكري وخالص امتناني لكل ما قدموه لي:

- الدكتور بركان يوسف على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة، من خلال نصائحه الثمينة ومتابعته الفعالة لأطوار البحث طيلة كامل فترة الدراسة،
- أفراد المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة، وأخص بالذكر السادة لصلح علاوة، آيت قاسي جمال، على تجاوبهم مع أهداف البحث وعلى مختلف التسهيلات والمساعدات التي قدموها لي،
- إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم وحضورهم مناقشة البحث،
- أخيراً، شكراً لوالدي، لإخوتي وأصدقائي، على ثقتهم، دعمهم ومساندتهم المطلقة لي.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين

إخوتي وأصدقائي

أساتذتي وزملائي

وجميع معارفي.

فهرس المحتويات

تشكرات.....
الفهرس.....
المقدمة العامة.....أ.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول أنظمة إدارة الجودة

2.....	تمهيد
3.....	1. مفهوم الجودة ومراحل تطورها.
3.....	1.1 مفهوم الجودة.....
4.....	1.1.1 المفهوم التقليدي للجودة.....
5.....	2.1.1 المفهوم الحديث للجودة.....
8.....	2.1 مراحل تطور الجودة.....
10.....	1.2.1 مرحلة الفحص
11.....	2.2.1 مرحلة مراقبة الجودة
11.....	3.2.1 مرحلة ضمان الجودة.....
13.....	4.2.1 مرحلة إدارة الجودة الشاملة.....
15	2. سلسلة المواصفات ISO 9000
16.....	1.2 مفهوم الـ ISO 9000.....
17.....	2.2 مراحل تطور الـ ISO 9000.....
19.....	1.2.2 التعديل الأول.....
21.....	2.2.2 التعديل الثاني.....
26.....	3.2.2 التعديل الثالث.....
27.....	3.2 دور العولمة في تدويل سلسلة المواصفات ISO 9000
28.....	3. سلسلة المواصفات ISO 9000 إصدار 2000.....
29.....	1.3 مفهوم نظام إدارة الجودة.....
32.....	2.3 مبادئ إدارة الجودة.....
32.....	1.2.3 التركيز على العميل.....
32.....	2.2.3 القيادة
34.....	3.2.3 مشاركة الأفراد.....
34.....	4.2.3 مقارنة العمليات.....
37.....	5.2.3 الإدارة بمقاربة النظام.....

39	التحسين المستمر	6.2.3
41	مدخل الحقائق في اتخاذ القرارات	7.2.3
42	العلاقات القائمة على المنفعة المتبادلة مع الموردين	8.2.3
43	الثنائي المتوافق ISO 9001 و ISO 9004	3.3
44	التوافق مع سلسلة المواصفات ISO 14000	4.3
45	الإشهاد على نظام إدارة الجودة	4.4
45	مفهوم الإشهاد	1.4
46	أطراف الإشهاد	2.4
47	هيئة التقييس	1.2.4
49	هيئة الاعتماد	2.2.4
51	الهيئة الشاهدة	3.2.4
51	المؤسسة المشهود عليها	4.2.4
52	مراحل الإشهاد	3.4
52	وضع الأسس	1.3.4
52	تحديد العمليات	2.3.4
52	توصيف العمليات	3.3.4
53	تطبيق التنظيم الجديد وتحليل فعاليته	4.3.4
53	إجراء تدقيق الإشهاد	5.3.4
53	معوقات الإشهاد	4.4
53	عوائق منهجية	1.4.4
54	عوائق إدارية	2.4.4
54	عوائق ثقافية	3.4.4
56	خلاصة الفصل	
الفصل الثاني: متطلبات أنظمة إدارة الجودة (ISO 9001 (2000)		
59	تمهيد	
59	1. مسؤولية الإدارة	
61	1.1 التزام الإدارة	
62	2.1 التركيز على العميل	
65	3.1 سياسة الجودة	
72	4.1 التخطيط	
72	1.4.1 أهداف التخطيط	

73.....	2.4.1	تخطيط نظام إدارة الجودة.....
74.....	5.1	السلطة، المسؤولية والاتصال.....
75.....	1.5.1	المسؤولية والسلطة.....
76.....	2.5.1	ممثل الإدارة.....
77.....	3.5.1	الاتصال الداخلي.....
78.....	6.1	مراجعة الإدارة.....
81.....	2.	إدارة الموارد.....
82.....	1.2	الموارد البشرية.....
85.....	2.2	المنشآت.....
85.....	3.2	بيئة العمل.....
85.....	3.	انجاز المنتج.....
85.....	1.3	التخطيط لانجاز المنتج.....
88.....	2.3	تحديد متطلبات العميل.....
88.....	1.2.3	تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج.....
89.....	2.2.3	مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج.....
89.....	3.2.3	الاتصال مع العميل.....
89.....	3.3	التصميم والتطوير.....
90.....	1.3.3	تخطيط التصميم والتطوير.....
90.....	2.3.3	مدخلات ومخرجات التصميم والتطوير.....
91.....	3.3.3	مراجعة التصميم والتطوير.....
91.....	4.3.3	التحقق من التصميم والتطوير.....
91.....	5.3.3	المصادقة على التصميم والتطوير.....
92.....	6.3.3	ضبط التعديلات على التصميم والتطوير.....
93.....	4.3	المشتريات.....
93.....	1.4.3	عملية الشراء.....
93.....	2.4.3	المعلومات المتعلقة بالشراء.....
94.....	3.4.3	التحقق من المنتج المشتري.....
94.....	5.3	الإنتاج وتحضير الخدمة.....
94.....	1.5.3	ضبط الإنتاج وتحضير الخدمة.....
95.....	2.5.3	المصادقة على عمليات الإنتاج وتحضير الخدمة.....
95.....	3.5.3	التمييز والتتبع.....

95.....	ملكية العميل	4.5.3
95.....	المحافظة على المنتج وضبط تدابير المراقبة والقياس	5.5.3
96.....	ضبط تدابير المراقبة والقياس	6.5.3
96.....	4. القياسات، التحليل والتحسين	
96.....	1.4 المراقبة والقياس	
96.....	1.1.4 رضا العميل	
97.....	2.1.4 التدقيق الداخلي	
97.....	3.1.4 مراقبة وقياس العمليات	
98.....	4.1.4 مراقبة وقياس المنتج	
98.....	2.4 ضبط المنتج غير المطابق	
98.....	3.4 تحليل البيانات	
99.....	4.4 التحسين	
99.....	1.4.4 التحسين المستمر	
100.....	2.4.4 الأفعال التصحيحية	
100.....	3.4.4 الأفعال الوقائية	
100.....	5. التوثيق	
100.....	1.5 وثيقة سياسة الجودة وأهداف الجودة	
101.....	2.5 دليل الجودة	
102.....	3.5 الإجراءات الموثقة	
102.....	1.3.5 الإجراءات الموثقة الإلزامية	
103.....	2.3.5 الإجراءات الموثقة الاختيارية	
104.....	4.5 التسجيلات	
106.....	خلاصة الفصل	

الفصل الثالث: أثر إشهاد الجودة على الأداء الداخلي لـ AMC

109.....	تمهيد	
110.....	1. التعريف بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ونظامها لإدارة الجودة	
110.....	1.1 التعريف بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة	
110.....	1.1.1 لمحة تاريخية	
111.....	2.1.1 نشاطات المؤسسة	
111.....	3.1.1 موقع المؤسسة داخل السوق الوطنية	

112.....	تنظيم المؤسسة.....	4.1.1
113.....	نظام إدارة جودة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة.....	2.1
114.....	الخريطة البيانية لـ AMC.....	1.2.1
117.....	العلاقات بين العمليات.....	2.2.1
121.....	الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....	2.
121.....	نموذج تقييم الأداء.....	1.2
122.....	متغيرات الجودة.....	1.1.2
124.....	متغيرات الأداء.....	2.1.2
124.....	الإعداد لاستطلاع آراء أفراد AMC.....	2.2
126.....	عينة البحث.....	3.2
131.....	عرض وتحليل نتائج البحث.....	3.
129.....	عرض وتحليل نتائج الأداء الداخلي.....	1.3
130.....	عرض وتحليل نتائج الاتصال.....	1.1.3
135.....	عرض وتحليل نتائج بيئة العمل.....	2.1.3
139.....	عرض وتحليل نتائج التحسين.....	3.1.3
144.....	عرض وتحليل نتائج العوامل.....	2.3
144.....	عرض وتحليل نتائج القيادة.....	1.2.3
148.....	عرض وتحليل نتائج مشاركة الأفراد.....	2.2.3
152.....	عرض وتحليل نتائج ثقافة المؤسسة.....	3.2.3
156.....	الارتباطات بين العوامل والنتائج.....	3.3
157.....	الإرتباط بين أسلوب القيادة والأداء الداخلي.....	1.3.3
158.....	الإرتباط بين مشاركة الأفراد والأداء الداخلي.....	2.3.3
160.....	الارتباط بين ثقافة المؤسسة والأداء الداخلي.....	3.3.3
163.....	خلاصة الفصل.....	
165.....	الخاتمة العامة.....	
170.....	الملاحق.....	
206.....	فهرس الجداول، الأشكال والملاحق.....	
212.....	قائمة المراجع.....	
.....	الملخص.....	

مقدمة عامة

تعيش الجزائر مع اقترابها الوشيك من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ودخولها في تطبيق اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي العديد من التحولات الاقتصادية، أهمها تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات المحلية والمؤسسات الجانية.

إدراكا منها بأنّ الدخول في تطبيق هذه الاتفاقيات سيجعل من الجزائر سوقا مفتوحة على المنافسة بين مختلف الدول أطراف الاتفاقية، أصبحت كل الجهات ذات المصلحة (الدولة، أرباب العمل والنقابات) تتساءل عن مدى قدرة المؤسسات الجزائرية على تحمل تبعات هذا الدخول وهي التي تعاني العديد من المشاكل وتفصلها فجوة كبيرة عن المؤسسات المنافسة من حيث الأداء.

تحضيرا لهذا الموعد لجأت العديد من المؤسسات الجزائرية، في السنوات الأخيرة، بدعم من الدولة إلى تأهيل نظامها الإداري لتجعله قريبا من مستوى الأنظمة الإدارية للمؤسسات المنافسة بشكل يسمح لها بمواجهة تحديات العولمة ويحفظ لها مكانتها في السوق.

من بين طرق التأهيل التي لجأت إليها المؤسسات الجزائرية، يعتبر التأهيل عن طريق إشهاد الجودة (2000) ISO 9001 أحد أهمها، كون أن هذا الإصدار تضمن تعديلات عميقة تراعي التحولات التي يعرفها السوق وتستجيب لمتطلبات المؤسسات خاصة في الجانب المتعلق بتحسين الأداء، فضلا عن كونها تحقق إجماعا دوليا من حيث الخصائص الواجب توافرها في نظام إدارة الجودة لضمان أداء قوي وفعال.

الآن، وبعد ثمانية (8) سنوات من تبنيها، حان الوقت لتقييم نتائجها على أداء المؤسسات الجزائرية التي أخذت بها كأسلوب للإدارة، وذلك للوقوف على مدى قدرتها، في ظل الواقع والظرف الراهن الذي تعيشه هذه المؤسسات، على ضمان أداء أفضل.

من هذا المنطلق تنبثق إشكالية البحث في صيغتها الآتية: "تحت أي ظرف يؤدي إشهاد الجودة (2000) ISO 9001 إلى تحسين أداء المؤسسة الجزائرية؟"

تكمن أهمية الإجابة عن هذا التساؤل في تجنب مدراء المؤسسات اتخاذ قرارات بالدخول في عمليات إشهادية لا تحقق نتائج في مستوى الاستثمارات المادية والبشرية المعتبرة، بتعبير آخر تحاول هذه الدراسة الوصول إلى تحديد بعض المتغيرات التي تساعد على التنبؤ بنتائج إشهاد الجودة (2000) ISO 9001 على أداء المؤسسة الجزائرية.

ينطلق البحث من فرضية رئيسية تقول بعدم وجود علاقة ميكانيكية بين إشهاد الجودة (2000) ISO 9001 والأداء، تنفرع عنها الفرضيتان الآتيتان:

- نجاح إشهاد الجودة (2000) ISO 9001 في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية يرتبط بمدى التزام إدارتها بوضع وتطوير نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار؛

- نجاح إسهاد الجودة (2000) ISO 9001 في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية يرتبط بمدى تطور الثقافة السائدة داخلها.
- إنّ حداثة الموضوع بالجزائر، لم تمنع الباحثين من القيام بدراسات لتقييم نتائج تطبيق إسهاد الجودة (2000) ISO 9001 على أداء المؤسسات الجزائرية، نذكر من بين هذه الدراسات:
- دراسة قامت بها وزارة الصناعة سنة 2003، شملت 47 مؤسسة، كان موضوعها تقييم نتائج تطبيق إسهاد الجودة (2000) ISO 9001 على أداء المؤسسات الصناعية، توصلت فيها إلى أن الأداء التجاري التموييني، التقني والإداري للمؤسسات المشهود عليها قد سجل تحسنا ملحوظا.
- دراسة عبد الفتاح بوخمخم وفهيمه بديبي سنة 2007 بعنوان "دراسة استقصائية حول درجة إلمام الإطارات العليا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمبادئ إدارة الجودة ومعوقات العمل بها"، شملت 15 مؤسسة، خمسة (5) منها مؤسسات مشهود عليها، أظهرت أن مستوى إلمام الإطارات العليا للمؤسسات المشهود عليها بمبادئ إدارة الجودة أكبر من مستوى إلمام الإطارات العليا للمؤسسات غير المشهود عليها.
- رسالة دكتوراه علوم لإلهام يحيياوي سنة 2005 بعنوان "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية"، توصلت فيها الباحثة إلى أنّ اعتماد الجودة كأسلوب إداري يؤدي إلى تحسين الأداء البشري المالي، التموييني، الإنتاجي والتسويقي للمؤسسة الجزائرية.
- في دراستنا النظرية لهذا الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلنا بعد الانتهاء من مطالعة بعض المراجع المتخصصة إلى ضبط الإطار النظري للبحث من خلال تصنيف المعلومات وتحليلها، من أجل التشخيص الدقيق والشامل لموضوع البحث. في الجانب التطبيقي، اتبعنا منهج دراسة الحالة في وصف وتحليل نظام إدارة جودة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة وفي إبراز التغيرات التي عرفها أداء المؤسسة بعد إسهادها.
- يستند البحث في جزئه النظري إلى مجموعة من البيانات متعددة المصادر، من كتب متخصصة مواصفات دولية، قوانين، دوريات وبعض مواقع الانترنت، في حين اعتمد البحث في جزئه التطبيقي على عدد من المقابلات مع بعض إطارات المؤسسة وعلى آراء أفراد عينة من المؤسسة حول نتائج تطبيق إسهاد الجودة (2000) ISO 9001 على الأداء الداخلي لها، إضافة إلى مجموعة من الوثائق الداخلية الخاصة بها.
- في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية، تم الاعتماد على استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة الموزعة على متغيرات نموذج تقييم الأداء، وُزِع على عينة من أفراد المؤسسة تم تخطيطها وفقا لطريقة المعاينة الحصصية.

في عرض وتحليل البيانات، تم الاعتماد على طرق الإحصاء الوصفي وعلى بعض الاختبارات غير المعلمية تم تطبيقها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي. للإجابة على التساؤل الرئيسي وتأكيد أو نفي فرضيات الدراسة، تم تقسيم البحث إلى جزأين أحدهم نظري والآخر تطبيقي:

يتكون الجزء النظري من فصلين، يناقش الفصل الأول أهم المفاهيم الأساسية ذات العلاقة بموضوع البحث، كالجودة، المواصفة، ISO 9000، نظام إدارة الجودة، الإشهاد وغيرها من المفاهيم الأخرى، كما يسلط الضوء على الإطار القانوني المنظم لسوق الإشهاد بالجزائر والممارسات الحاصلة به. إنّ التمكن والتحكم في هذه المصطلحات يسمح بفهم محتوى الفصل الثاني الذي نتناول فيه متطلبات المواصفة (2000) ISO 9001 من خلال عرض الخصائص الواجب توافرها في عمليات نظام إدارة الجودة وفي التفاعلات الموجودة بينها.

الفصل الثالث خُصص للجانب التطبيقي للدراسة، وتمّ فيه اختبار فرضياتها، إذ يحتوي على وصف وتحليل لنظام إدارة جودة AMC، وعلى شرح للإطار المنهجي الذي خضع إليه اختبار الفرضيات إضافة إلى عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها.

في الأخير، ينتهي البحث بخاتمة عامة تجيب عن تساؤلات البحث، كما تتضمن مجموعة من التوصيات وتقتراح بعض المواضيع التي من شأنها أن تجيب عن تساؤلات أخرى ذات صلة بالموضوع.

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول أنظمة إدارة الجودة

تمهيد:

لقد جعلت العولمة المتسارعة للاقتصاد الأسواق قريبة من بعضها البعض، فبعد أن كانت المؤسسات الجزائرية تحتكر السوق في غياب أي تهديد من مؤسسات منافسة، أصبحت الآن تجد نفسها بطريقة أو بأخرى، في مواجهة مع مؤسسات الدول الصناعية ومؤسسات الدول المصنعة حديثا ذات التكلفة المنخفضة لليد العاملة. أمام الاختلال الكبير لموازن القوى وفي ظل الهوة الكبيرة التي تفصل المؤسسات الجزائرية عن نظيراتها الأجنبية من حيث المنافسة، خاصة مع الانسحاب التدريجي للدولة عن حمايتها، لم يعد البقاء في متناول الجميع وأصبحت المؤسسات الجزائرية أمام حتمية تأهيل نظامها الإداري بشكل يجعله قادرا على الصمود أمام المؤسسات المنافسة.

إن طرق التأهيل مهما اختلفت لابد أن تتوجه نحو إرضاء العميل، فالمؤسسات وُجدت لتلبية متطلباته ولا يمكنها بأي حال من الأحوال أن تستمر بدونه، خاصة وأن هذا الأخير أصبح يملك ثقافة استهلاكية جديدة ومتطورة وأصبح يجد أمامه مجموعة من الخيارات الواسعة التي تجعله يتخلى بسهولة عن منتجات المؤسسات المحلية ويذهب إلى تلك التي تأخذ بحاجاته ورغباته.

يعتبر إسهاد الجودة (2000) ISO 9001 أحد أهم طرق التأهيل التي انتهجتها المؤسسات الجزائرية منذ سنة 2000، يفسر هذا التوجه بتضمن الإصدار تعديلات عميقة تراعي التحولات التي يعرفها السوق وتستجيب لمتطلبات المؤسسات خاصة في الجانب المتعلق بتحسين الأداء. فبعد أن كانت سلسلة المواصفات ISO 9000 إصدار 1994 لا تأخذ سوى بالمستويات التشغيلية أين كان الحديث لا يخرج عن مراقبة الجودة وضمان الجودة، أصبحت في إصدار 2000 تمس المستويات الإدارية العليا كسياسة الجودة، الاتصال الداخلي والموارد البشرية، وهناك سبب آخر يفسر هذا التوجه، هو أن عددا من هذه المؤسسات سلكت هذا الطريق من التأهيل طمعا في أن إسهاد الجودة (2000) ISO 9001 سيمنحها ميزة تنافسية ويضمن لها البقاء.

نتناول في هذا الفصل مفهوم الجودة ومراحل تطورها، ثم نتطرق إلى سلسلة المواصفات ISO 9000 ، نركز بعدها تحديدا على سلسلة المواصفات ISO 9000 إصدار 2000 ونختتم بالإسهاد على أنظمة إدارة الجودة، وخلال ذلك سنناقش تجربة إسهاد الجودة في الجزائر من حيث الإطار المنظم لها، نتائج تطبيقها على أداء المؤسسات وكذا الأسباب والعوامل التي كانت تقف وراء نجاحها

أو فشلها.

1. مفهوم الجودة ومراحل تطورها

إن الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الجودة الآن لا تعكس بتاتا المكانة التي كانت تحتلها في السابق فحتى نهاية الستينات من القرن الماضي لم يكن للجودة مكان بين المصطلحات الإدارية، ففي سوق يطغى فيه الطلب على العرض وفي ظل تنظيم وإدارة متأثرة بالأفكار التaylorية كان التحكم في تقنيات الإنتاج هو كل ما يشغل تفكير واهتمامات المسؤولين الذين أجبرتهم هذه الظروف على أن يكونوا تقنيين أكثر منهم مديريين.

غير أنه وابتداء من السبعينات وإلى غاية يومنا هذا أخذت الأمور منحا آخر، فانقلب العرض على الطلب واعتفت المؤسسات أفكارا بديلة عن أفكار تاييلور وتحولت أهدافها من الإنتاج بأحجام كبيرة إلى إرضاء العملاء، وهكذا، بعد أن كانت الجودة لا تقترن إلا بالمنتوج أصبحت الآن، بعد مرور مجموعة من المراحل المتتابعة زمنيا، فلسفة إدارية وإستراتيجية تمس وتغطي تقريبا كامل النظام الإداري للمؤسسة.

نتناول فيما يلي مراحل تطور الجودة، لكن قبل ذلك نقف أولا عند مفهوم الجودة.

1.1. مفهوم الجودة

يعد مصطلح الجودة كثير التداول في الحياة اليومية، وهو يعني لمعظم الناس التفضيل، لذلك تعد سيارة المرسيديس هي سيارة الجودة وكذلك ساعة رولكس فهي ساعة الجودة ... إلخ من الأمثلة، وفي المثاليين السابقين تعد الجودة مرادفا للرفاهية والتميز وهذه من الصعب قياسها، ويترتب على ذلك أن الجودة متاحة فقط للقادرين على الدفع¹.

أما من الناحية العلمية فقد اتخذت الجودة تعريفات مختلفة ومتعددة نكتفي فقط بذكر تلك التي أوردتها بعض رواد الجودة²:

- تعريف *Juran* (1951): الجودة هي مدى ملائمة المنتج،

- تعريف *Crosby* (1979): الجودة هي المطابقة مع المواصفات،

- تعريف *Ishikawa* (1984): الجودة هي القدرة على إرضاء العميل.

إن تباين واختلاف هذه التعاريف ما هو في الحقيقة إلا تطور في مفهوم الجودة كان قد تم عبر سلسلة من المراحل الزمنية تخللتها ظروف وأحداث ساهمت بشكل كبير في الانتقال بالجودة من الملائمة للاستخدام إلى القدرة على إرضاء العميل، وقد عُرِّفت الجودة في آخر إصدار للمواصفة *ISO 9000* الخاصة بمبادئ ومصطلحات نظام إدارة الجودة لسنة 2005 على أنها: " قدرة مجموعة من

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، (2002)، أنظمة إدارة الجودة والبيئة : *ISO 14000 & ISO 9000*، دار وائل للنشر، عمان

ص. 16.

² Détrie. P, (2001), *Conduire une démarche qualité*, 4^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, p. 20.

الخصائص الجوهرية على إرضاء المتطلبات¹، غير أن أول تعريف منح للجودة من طرف منظمة الـ ISO والذي لا يعدو أن يكون سوى ترسيما لتعريف كان قد سبق وأن لقي فيما مضى قبولا واسعا لدى أخصائي الجودة كان في 15 جوان 1986 تاريخ صدور المواصفة ISO 8402 إدارة الجودة وضمان الجودة - مصطلحات².

1.1.1. المفهوم التقليدي للجودة

جاء في المواصفة (1986) ISO 8402 ما يلي: "الجودة هي مُجمل خصائص الكيان التي تمنح له القدرة على إرضاء حاجات معلنّة أو ضمنية³"، وهو التعريف الذي تم الاحتفاظ به في المواصفة (1994) ISO 8402 إدارة الجودة وضمان الجودة- مصطلحات التي ألغت وحلّت محل المواصفة (1986) ISO 8402.

نلاحظ من هذا التعريف أن الجودة لا تقتصر فقط بالمنتوج، فمتلما يمكننا الحديث عن جودة هذا الأخير يمكننا التكلم أيضا عن جودة المنظمة، جودة النظام، جودة الأشخاص... إلخ، ويظهر لنا هذا من خلال استخدام المواصفة لمصطلح "كيان" والذي يراد به حسبها نشاطا، عملية، منتوجا (سلعة أو خدمة) منظمة، شخصا أو توليفة من هؤلاء.

كما نجد أن الجودة، استنادا إلى نفس التعريف، لا تعني بالضرورة التّميز أو الرّفاهية وهو المفهوم السائد لدى عامة الناس، وإنما ببساطة، هي التعبير عن حاجات العملاء أو بالأحرى ترجمتها إلى مجموعة من المتطلبات الكمية أو الكيفية لتكون موجودة في خصائص الكيان، هذه المتطلبات لا بد أن تعكس كافة الحاجات المعلنّة أو الضمنية للعميل التي يمكنها أن تتضمن بعض الجوانب كتلك الخاصة مثلا بالأداء، السهولة في الاستعمال، الضمان في التشغيل (الإتاحة، القابلية للاستعمال، القابلية للصيانة)، الأمان أو جوانب متعلقة بالمحيط (تتمثل أساسا في الالتزامات الناشئة عن القوانين والتنظيمات، وفي الاعتبارات المتعلقة بضرورة المحافظة على المحيط، الصحة، الطاقة، الموارد الطبيعية وغيرها...) أو جوانب اقتصادية وجمالية.

فيما يتعلق بكيفية تحديد هذه الحاجات فالأمر يختلف من حالة لأخرى، فالحاجات المتعلقة مثلا بالمنتوجات عادة ما تكون محددة في الحالات التعاقدية، أو في القطاعات التي تخضع نشاطاتها إلى أحكام منظمة بموجب قواعد قانونية أو مواصفات تقنية، كقطاع صناعة الأدوية أو الصناعات النووية لكن في الحالات الأخرى فالأمر متروك للمؤسسات، التي وإن كان من السهل عليها تحديد الحاجات المعلنّة كونها صريحة وواضحة، فإن تحديدها للحاجات الضمنية التي يقصد بها تلك الحاجات التي

¹ ISO 9000, (2005), Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et Vocabulaire, ISO Genève, p. 7.

² Laudoyer. G, (2000), La certification ISO 9000 : un Moteur pour la qualité, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, p. 57.

³ Voir DIN EN ISO 8402, (1995), Management de la qualité – Vocabulaire, version trilingue, NQSZ Berlin, p. 9.

اعتادت المؤسسة وعملائها على اعتبارها كذلك دون أن يحتاج الأمر إلى تعبير صريح منهم يتطلب بعض الاجتهاد، فالعمل عادة عند تعاقد مع المؤسسة لا يعرف دائماً ماذا يريد، ولا يحيط علماً بالظروف والقيود التي تشتغل فيها المؤسسة، ولا يشرح حاجاته بدقة، وعليه، فمهمة تحديد هذه الحاجات تقع على المؤسسة بحكم أنها على دراية بظروف العمل وأن كفاءتها تؤهلها للتعرف على هذه الحاجات وترجمتها إلى متطلبات تعمل فيما بعد على إرضائها.

2.1.1. المفهوم الحديث للجودة

ورد في المواصفة ISO 9000 نظام إدارة الجودة- مبادئ و مصطلحات إصدار 2000 ما يلي: "الجودة هي قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على إرضاء المتطلبات"¹، وهو التعريف الذي تم الاحتفاظ به في المواصفة الأخيرة (2005) ISO 9000 التي ألغت وحلت محل المواصفة السابقة. أول ما يمكن ملاحظته في هذا التعريف مقارنة مع التعريف الوارد في الموصفتين السابقتين (1986) ISO 8402 و (1994) ISO 8402 هو إدراج المواصفة لمصطلح جديد "جوهرية"^{*} وحذف مصطلح "كيان" وتعويض عبارة "حاجات معلنة أو ضمنية" بالمصطلح المقابل لها "متطلبات". بالنسبة لمصطلح "جوهرية" فقد تم إدراجه بهدف استبعاد الخصائص المسندة *Les caractéristiques attribuées* عن الجودة، وإن لم تشرح المواصفة ما المقصود بهذه الخصائص فقد أوردت مثالين عنها وهما السعر والمالك، فإذا قام شخص ما بشراء سيارة لأن سعرها يبدو له مناسباً أو لأن مالك هذه السيارة هو صديق له، فإن هذا الشخص قد بنى اختياره على اعتبارات أخرى غير الجودة، هذا لا يعني أن الجودة بمفهومها التقليدي كانت تتضمن الخصائص الجوهرية والخصائص المسندة معاً وأن الجودة بمفهومها الحديث لا تتضمن إلا الخصائص الجوهرية فالموصفتان السابقتان (1986) ISO 8402 و (1994) ISO 8402 حتى وإن لم يستبعدا صراحة الخصائص المسندة، فقد كانا يقصدان بمصطلح "خصائص" الخصائص الجوهرية فقط دون الخصائص المسندة، وعليه فالغاية من وراء هذه الإضافة هي التدقيق في تعريف الجودة.

أما عن حذف مصطلح "كيان" ففيه بعض التراجع من اللجنة الفنية ISO/TC 176 المختصة بتطوير المواصفات القياسية للجودة على مستوى منظمة الـ ISO عن النطاق الذي منحتة للجودة سابقاً، فإذا كانت الجودة في الموصفتين السابقتين (1986) ISO 8402 و (1994) ISO 8402 قد تقترن بنشاط، أو عملية، أو منتج، أو منظمة، أو نظام، أو شخص، أو توليفة من هؤلاء، وهي كيانات وردت على سبيل المثال، فإن الجودة بمفهومها الحديث لا يمكنها أن تقترن سوى بمنتج، أو عملية أو نظام، وهي كيانات وردت على سبيل الحصر، ويظهر ذلك من خلال الشروحات الخاصة بمصطلحات "القدرة، خصائص الجودة، طبقة، التصميم والتطوير"، ولو أن مصطلحات "منتج"، "عملية"

¹ NF EN ISO 9000, (2005), Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et Vocabulaire AFNOR, Paris, p. 7.

* جوهرية : ما هو موجود في الشيء خاصة إن كان خاصية دائمة.

و"نظام" قادرة على استيعاب كيانات أخرى، فالشخص مثلا يمكن اعتباره نظاما وكذلك المنظمة فهي عملية ونظام في آن واحد.

وإذا ما دققنا أكثر في التعريف، سنجد أنه خلافا للمفهوم التقليدي الذي يرى بأن الجودة تكمن في الخصائص الجوهرية للكيان، فإن الجودة بالمفهوم الحديث لا تكمن في الخصائص الجوهرية في حد ذاتها وإنما في قدرة هذه الأخيرة على إرضاء المتطلبات، يترتب على ذلك أنه إذا ما افترضنا أننا بصدد التعرف على جودة منتج ما، وأردنا على سبيل المثال المقارنة بين جودة الوجبات التي يقدمها مطعم ذو أربع نجوم وتلك التي يقدمها مطعم ذو وجبات خفيفة، فسيكون من الخطأ الاعتقاد بأن جودة الوجبة التي يقدمها المطعم الأول أفضل من تلك التي يقدمها المطعم الثاني، ذلك أنه إذا أسسنا حكمنا على عدد عملاء كل مطعم وعلى مدى وفائهم له، وهو ما يعبر عن درجة رضاهم عن الوجبة المقدمة لهم، فسنجد أن الوجبة الخفيفة هي الأكثر جودة ذلك أنها منتج قادر على إثارة حماس جماهيري رغم أن خصائصها الجوهرية غير قابلة للمقارنة مع تلك التي تقدمها المطاعم الفاخرة¹.

التعديل الهام الذي حملته المواصفة (2000) ISO 9000 على الجودة هو الانتقال بها من المفهوم الضيق إلى المفهوم الواسع، فالجودة لم تبق مقترنة فقط بالعرض الرئيسي للمؤسسة وإنما اتسعت لتشمل جميع حاجات ورغبات العملاء سواء المتعلقة بالمنتج في حد ذاته أو بالخدمات المصاحبة له ويمكن القول أن هذا التعديل يتماشى مع السياق المتطور لسلوك العملاء الذين تجاوزت حاجاتهم ورغباتهم حدود الخصائص التقنية للمنتج مثلما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1.1): التوليفات الأربعة للجودة

الخصائص التقنية للمنتج			
جيدة	ضعيفة		
3	1	ضعيفة	الجودة المدركة للعميل
4	2	جيدة	

1. في هذه الحالة لا أحد من الأطراف تعرض للغبن، المؤسسة المنتجة تعرض منتوجا رديئا والعميل على دراية بذلك،

2. في هذه الحالة قد تشفع للمؤسسة سياستها التجارية على المدى القصير، إلا أن وضعيتها معرضة للخطر في المستقبل، فالعميل قد يرضى مؤقتا بمنتج رديء ولكن ليس مطولا،

3. هذه الحالة تميز المؤسسات التي تركز على الجانب التقني، فهي تقوم بإنتاج منتج جيد لكنه لا يلقي قبولا لدى العميل، ذلك أن هذه المؤسسات لا زالت لم تدرك بعد أهمية الاقتراب من عملائها وضرورة التواصل معهم،

4. الحالة الأخيرة تميز المؤسسات التي تعرض على عملائها منتوجات ترضي متطلباتهم.

Source : Hubérac. JP, (2001), p. 26.

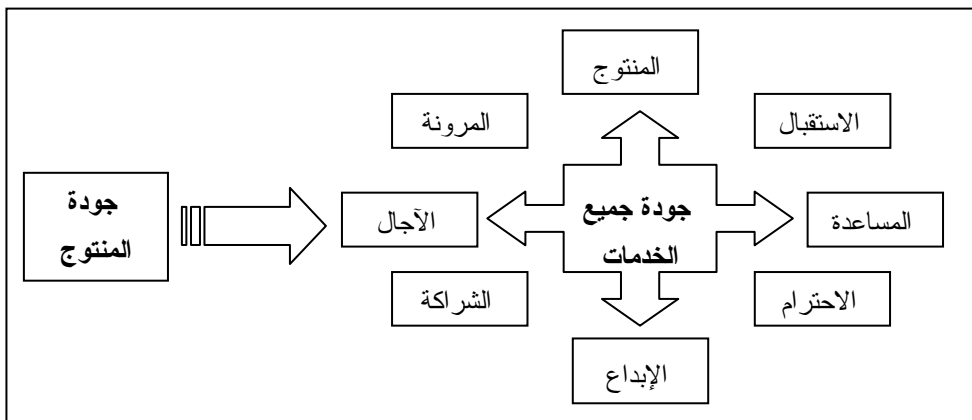
¹ Hubérac. JP, (2001), Guide des méthodes de la qualité : choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services, 2^{ème} édition, Maxima, Paris, p. 23.

أو من خلال النتائج الآتية لدراسة أمريكية حول الأسباب التي تدفع بالعملاء إلى تغيير مورديهم والتي أظهرت أن¹:

- 15% من الحالات ترجع إلى جودة المنتج،
 - 60% من الحالات مردها رداءة الخدمات المصاحبة للمنتوج (الاستقبال، الفوترة، خدمات ما بعد البيع، معالجة الشكاوي ... إلخ)،
 - 25% من الحالات تعود إلى أسباب أخرى.
- إذ وبالرجوع إلى المواصفة (2000) ISO 9000 أو المواصفة (2005) ISO 9000 وتحديدًا إلى مصطلح "خاصية" الذي عرّفته كلاهما على أنه "علامة مميزة" نجدهما قد أوردا ستة عائلات متنوعة من الخصائص²:

- مادية (على سبيل المثال: ميكانيكية، كهربائية، كيميائية، بيولوجية)،
 - حسية (على سبيل المثال: الرائحة، اللمس، الذوق، المظهر، الصوت)،
 - سلوكية (على سبيل المثال: المجاملة، النزاهة، الصدق)،
 - وقتية (على سبيل المثال: الانتظام، النجاعة، الإنتاجية)،
 - شغالية Ergonomique (على سبيل المثال: خصائص فيزيولوجية أو خصائص متعلقة بأمن الأشخاص)،
 - وظيفية (على سبيل المثال: السرعة القصوى لطائرة ما).
- والأكثر من ذلك أن هذه الأنواع من الخصائص وردت على سبيل المثال ما يرشحها لأن تكون أشمل وأوسع، وبمقارنة هذه الخصائص مع تلك الواردة في المواصفة (1994) ISO 8402 فالتعدد منها لم يكن موجودا من قبل، وعليه، فالجودة لم تعد محصورة في العرض الرئيسي للمؤسسة وإنما توسعت لتشمل كل ما من شأنه أن يساهم في إرضاء متطلبات العميل مثلما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2.1): متطلبات العملاء



Source : Krebs. G et Mougin. Y, (2003), Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne, AFNOR, Paris, p. 6.

¹ Hubérac. JP, (2001), p. 20.

² ISO 9000, (2005), p. 13.

ما لم يتغير في التعريف الحديث للجودة مقارنة مع التعريف القديم لها هو رضا العميل الذي وإن بقي ثابتا من حيث المبدأ إلا أن المعايير التي يُبنى عليها هي في تغير مستمر بفعل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد، المنافسة، العولمة، سلوكياتنا وثقافتنا الاستهلاكية¹، إن هذه المعايير هي التي تضفي على الجودة طابعا من الذاتية، لذلك نجد من المنتجات من تلقى رواجاً كبيراً في أسواق معينة والعكس من ذلك في أسواق أخرى، والسبب في ذلك يعود إلى عدم تجانس الأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى إعطاء تقديرات متباينة لجودة المنتج، كذلك هناك عامل السوق الذي يؤثر في تقدير جودة المنتج فالمنتجات التي تكون مطروحة في السوق بكميات قليلة تعد مباشرة ذات جودة بغض النظر عن قدرة خصائصها الجوهرية على إرضاء متطلبات العميل، لذلك لا يمكن إثارة مسألة الجودة إلا إذا كنا أمام سوق تنافسي.

هكذا، إذا ما راعينا جميع الاعتبارات المتعلقة بتميز المنتجات وقابلية بعضها حلول محل البعض الآخر، وكذا تجانس الأفراد، فإن للجودة طابعا موضوعيا وذاتيا في آن واحد، فإذا كان جميع المستهلكين متجانسين أو كانت خصائص المنتج كلها موضوعية (كفترة حياة المنتج، نساعة الألماس... الخ) لكان بالإمكان قياس الجودة وتقييمها بكل موضوعية، أما وأن يكون المستهلكون غير متجانسين أو تكون المنتجات مختلفة كسيارة وغسالة بحيث أن أحدهما غير قادر على أن يحل محل الآخر وكل واحد منهما يستجيب لاحتياجات خاصة، فإن الجودة في هذه الحالة لا تصلح لأن تكون معيارا على أساسه تقارن هذه المنتجات².

أخيرا، بالرغم من دقة وشمولية التعريف الذي أتت به المواصفة (ISO 9000 (2000)، هناك من يعيب عليه عدم عكسه الجانب الأخلاقي والاجتماعي للجودة³، وعدم إشارته صراحة إلى عنصري التكلفة والتسليم اللذان بدونهما تفقد الجودة معناها⁴.

2.1. مراحل تطور الجودة

إن الجذور التاريخية للجودة قديمة قدم الحضارات الإنسانية وتعود إلى عقود مضت⁵، غير أن الاهتمام الفعلي بهذا الموضوع يرجع إلى بداية القرن العشرين، والوصول إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة ما هو في الحقيقة إلا نتيجة منطقية لسلسلة من التطورات والمراحل التاريخية المتلاحقة ابتدأت بالفحص (سنة 1900)، ثم انتقلت إلى مراقبة الجودة (سنة 1930)، فضمن الجودة (سنة 1950) وأخيرا مرحلة إدارة الجودة الشاملة (ابتداء من سنة 1970).

¹ Krebs. G et Mouglin. Y, (2003), p. 30.

² Daudin. JJ et Tapiero. CS, (1996), Les outils et le contrôle de la qualité, Economica, Paris, p. 6.

³ Voir Ouaret. A, (2002), Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000, sans éditeur, Alger, p. 40.

⁴ Voir Hubérac. JP, (2001), p. 22.

⁵ أنظر - محمد عيد الوهاب العزاوي، (2002)، ص 7.

جرى هذا التطور في خضم التحولات التي عرفها الاقتصاد العالمي من حيث المنافسة والتي أفرزت ثلاثة أشكال من السوق تتابعت عبر الزمن، الأولى عملت فيها المؤسسات على تطوير طاقاتها الإنتاجية وعُرفت بالمرحلة الإنتاجية (حتى سنة 1970)، الثانية سعت فيها المؤسسات إلى تمييز منتجاتها عن منتجات المؤسسات المنافسة لها عن طريق الجودة (1970-2000)، أما المرحلة الثالثة وهي التي نعيشها اليوم فتشهد تقلبات شديدة وعدم قدرة المنتجات على الصمود طويلا في السوق بفعل الاحتياجات المتجددة واللامتناهية للسوق¹.

كما لم تتم أيضا بمعزل ومنأى عن التطورات التي عرفها الفكر الإداري ابتداء من القرن العشرين، الذي عرف ظهور حركة الإدارة العلمية، وبعدها مدرسة العلاقات الإنسانية (ابتداء من سنة 1930)، ثم مدرسة النظم (ابتداء من سنة 1970)، وقد كان لهذا التطور الأثر الهام في تجسيد معالم إدارة الجودة الشاملة.

يمكن تلخيص مراحل تطور الجودة ومختلف التحولات التي تزامنت معها وتأثرت بها في الشكل

الموالي:

الشكل رقم (3.1): مراحل تطور الجودة

أبعاد الجودة	الإدارة	السوق
ضبط المنتج	1900 حركة الإدارة العلمية 1930 مدرسة العلاقات الإنسانية مراقبة الجودة	العرض > الطلب
ضبط العمليات التشغيلية	1950 ضمان الجودة	العرض > الطلب
ضبط النظام	1970 مدرسة النظم إدارة الجودة الشاملة 2000 إدارة الجودة	العرض = الطلب العرض < الطلب

المصدر: من إعداد الطالب، مع الاعتماد على: Détrie. P, (2001), p. 26.

¹ Slaimi. A, (2002), La gestion par la qualité : un luxe ou une mutation obligatoire pour l'entreprise Algérienne, 1^{er} séminaire sur les PME- PMI et leurs rôle dans le développement, 8-9 avril 2002 université Amar Telidji, Laghouat, p. 12.

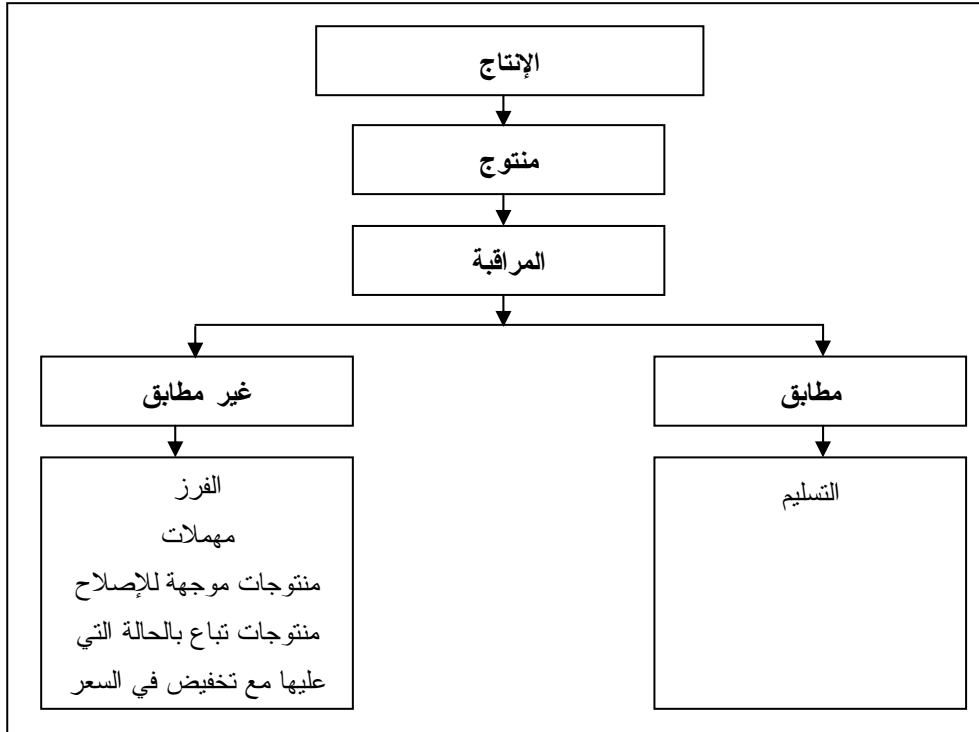
1.2.1. مرحلة الفحص

لم تقترن الجودة في هذه الفترة سوى بالمنتوج، واقتصرت فقط على الاعتبارات الخاصة بالمؤسسات دون مراعاة لرغبات واحتياجات العملاء، ولعل في مقولة Ford. H الساخرة بخصوص ما إن كانت شركته للسيارات قد راعت عند تصميمها لسيارة فورد نموذج T رغبات عملائها تلخيص للمكانة التي كان يحتلها هؤلاء عند هذه المؤسسة، "كل عميل بإمكانه اختيار اللون الذي يريد بشرط أن يكون أسوداً"، رغم ذلك فقد تم تسويق ما يقارب 15 مليون وحدة من هذه السيارة خلال الفترة الممتدة من 1908 إلى 1928¹.

يفسر هذا الغياب من جانب العملاء، الذين لم تكن الجودة تعني لهم أكثر من الاقتصاد وضمن التشغيل حيث لم تكن مطالبهم تتعدى الحصول على منتج يصلح للاستعمال ويشغل لأطول فترة ممكنة²، إلى الوضعية الاقتصادية السائدة آنذاك التي كانت تقف بجانب العرض والإنتاج حيث كانت السوق قادرة على استيعاب معظم المنتجات التي تُطرح فيها.

والفحص هو بمثابة مصفاة تقوم باكتشاف وعزل الوحدات غير المطابقة التي يتم توجيهها فيما بعد نحو الإصلاح أو بيعها بالحالة التي هي عليها مع تخفيض في سعر البيع، أو تصنيفها في خانة المهملات مثلما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (4.1): متابعة عملية الإنتاج



Source : Krebs. G et Mouglin. Y, (2003), p. 4.

¹ Caby. F et autres, (2002), La qualité au XXI^e siècle : vers le management de la confiance, Economica Paris, p. 11.

² Krebs. G et Mouglin. Y, (2003), p. 3.

إن هذه الطريقة وإن كانت تمنع وصول الوحدات غير المطابقة إلى المستهلكين، فهي لا تسمح باكتشاف الخطأ قبل حدوثه ولا بالاستفادة منه بعد وقوعه، فالمؤسسات كانت تواصل القيام بعملية الإنتاج من دون البحث عن الأسباب التي كانت وراء ظهور الوحدات غير المطابقة ومعالجتها، كما أنها مكلفة ولا تصلح في الاختبارات التدميرية.

2.2.1. مرحلة مراقبة الجودة

تميزت هذه المرحلة بتعميم عمليات الفحص والمراقبة على كامل مراحل الإنتاج، فلأسباب اقتصادية فإنه وبدلاً من ترك المنتج المعيب الذي طرأ عليه خلل عند مرحلة من مراحل الإنتاج يواصل تلقيه القيمة المضافة وانتظار آخر مرحلة للقيام بعزله فإنه من الأنسب القيام بهذا العمل مباشرة عند نهاية المرحلة التي عندها طرأ عليه هذا الخلل.

خلافاً لمفهوم الفحص الذي يقوم على التفتيش الكلي تعتمد المراقبة على استخدام الأساليب الإحصائية، تتمثل الرقابة الإحصائية للجودة في استخدام عينات القبول للحكم على جودة المنتج النهائي، جودة المنتوجات نصف المصنعة وجودة المواد الداخلة، تقوم هذه الطريقة على أخذ عينة من الطلبية واختبارها وإسقاط نتائجها على المجتمع ككل، فإذا كانت نسبة الوحدات المعيبة أقل من نسبة الوحدات المعيبة المسموح بها فالطلبية تعتبر سليمة وبالتالي يمكن قبولها، أما إذا كانت نسبة الوحدات المعيبة في العينة أكبر من نسبة الوحدات المسموح بها فيتم رفض الطلبية.

رغم تزامن هذه المرحلة مع ظهور حركة العلاقات الإنسانية كأعمال *Mayo* (1930) و *Malsow* (1942)، فإن مبادئ وأفكار الإدارة العلمية لا زالت تغطي على إدارة وتنظيم المؤسسات وهذا التطور في مفهوم الجودة من الفحص إلى المراقبة الإحصائية لا يُعدّ رجوعاً عن أفكار الإدارة العلمية بقدر ما هو محاولة للتخفيف من صرامة وجمود النظام التaylorي بجعله أكثر مرونة مع المحافظة على مبادئه وأسسها، فالجودة لا زال يُنظر إليها على أنها مجرد تدبير من تدابير الفحص والمراقبة وحكر على المهندسين ولا مكانة لاختلاف أذواق المستهلكين وتنوع آرائهم في تحديدها¹.

3.2.1. مرحلة ضمان الجودة

ظهر مفهوم ضمان الجودة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية التي شكلت انطلاقة لمرحلة جديدة من النمو الاقتصادي، حيث وبعد حالة الكساد التي خلفتها الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 1929 أصبح للإنتاج الكبير ما يقابله من الطلب، وظهر تنميط وتوحيد الإنتاج كحل لمواجهة هذا الطلب المتزايد على المنتوجات².

أمام تزايد تأثير العملاء على حجم الطلب وتزايد حدة المنافسة أصبح مفروضاً على المؤسسات توجيه نشاطاتها الاقتصادية نحو احتياجات العملاء بالتعرف عليها ثم العمل على إرضائها، غير أن هذا

¹ Caby. F et autres, (2002), p. 10.

² Ibid, p. 11.

التوجه يصطدم بضرورة فك المعضلة الآتية:

- إذا كان العميل هو من يحدد الجودة، فكيف يمكن معرفتها في سوق استهلاكي كبير؟
- أما إذا كانت المؤسسة هي من تحدد الجودة، فكيف يمكن التوفيق بين الإنتاج بحجم كبير وبين تعدد وتنوع اختيارات المستهلكين؟

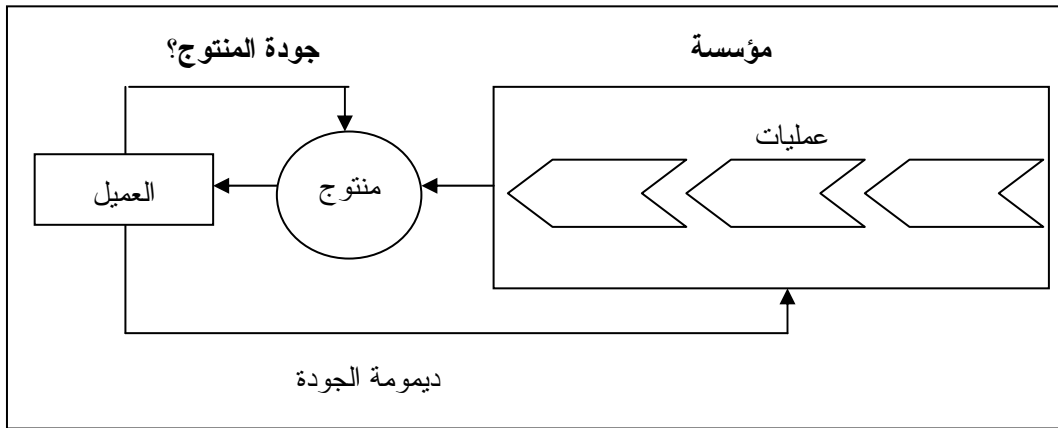
في هذا الصدد يقول *Reevs* و *Bednar* عن المنظرين من رواد الجودة "أنهم وإن أعطوا للعميل مكانة كبيرة من الناحية النظرية فهم لم يقدموا سوى القليل من النصائح العملية التي تسمح بالتعرف على رغبات العملاء بشكل يتيح للمؤسسات فيما بعد ترجمتها إلى خصائص ملائمة للمنتج أو الخدمة¹".

مع ذلك، فقد كان لظهور علم التسويق و ضمان الجودة الفضل الكبير في إعطاء حلول عملية لهذه المعضلة، فعلم التسويق يساعد على بناء عميل صوري يُفترض أنه ممثل للطبقة المتوسطة من العملاء والذي على أساس احتياجاته ورغباته تحدد خصائص المنتج، في حين يجسد ضمان الجودة الذي عرفته الجمعية الفرنسية للتقييس *AFNOR* من خلال المواصفة *ICSO-109* الصادرة في ديسمبر 1979 على أنه "مجموعة من التدابير النظامية والمخطط لها التي تهدف إلى إعطاء الثقة بأن متطلبات الجودة ستلبى بانتظام" البحث عن هذا التوازن بين أهمية مراعاة العميل الذي يُراد كسب "ثقتة" وضرورة تنظيم عملية الإنتاج بأحجام كبيرة عن طريق وضع "تدابير نظامية ومخطط لها"².

تتوقف قدرة المؤسسة على ضمان ديمومة جودة منتوجاتها على مدى فعالية عملياتها مثلما

يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (5.1): ضمان الجودة



Source : Jambart. C, (1997), L'assurance qualité : les normes ISO 9000 en pratique 2^{ème} édition, Economica, Paris, p. 14.

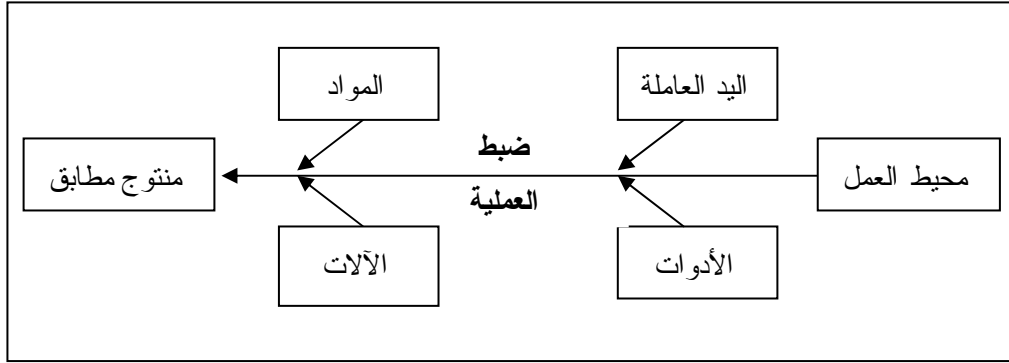
يلاحظ من هذا الشكل أنه خلافا لمراقبة الجودة التي تقترن بالمنتج فإن ضمان الجودة يرتبط

¹ Lérat-Pytlak. J, (2002), Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Toulouse 1, p. 29.

² Caby. F et autres, (2002), pp. 11-12.

بالعمليات* *Les processus* التي تساهم في إنجاز المنتج، فإنجاز منتوجات ذات جودة منتظمة يتطلب ممارسة ضبط شامل على كامل العملية، أي السيطرة والتحكم في جميع العوامل المحددة لها مثلما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (6.1): العوامل المحددة لعملية الإنتاج



Source : Krebs. G et Mouglin. Y, (2003), p. 5.

إن هذا المفهوم على بساطته ومنطقيته يطرح في تطبيقه العديد من الإشكالات، والسبب في ذلك يرجع إلى تعدد العوامل المؤثرة على جودة المنتج والتي تتجاوز تلك التي تظهر في الشكل أعلاه فالإنتاج بدون أخطاء معناه التحكم في جميع هذه العوامل وهو المبتغى الذي لا زال العمل عليه مستمرا إلى غاية يومنا هذا من أجل الاقتراب منه¹.

4.2.1. مرحلة إدارة الجودة الشاملة

اقترن ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالتحويلات التي شهدتها السوق العالمي في السبعينات حين انقلبت موازين القوى إلى جهة العميل وأصبحت له إمكانية الاختيار بين مجموعة واسعة من المنتجات ما دفع بالمؤسسات إلى توجيه نشاطاتها نحو "إرضاء" العميل بدلا من الاكتفاء بإعطائه "الثقة" بأن متطلبات الجودة ستلبى بانتظام، فما الهدف من تصميم وإنتاج منتجات مثالية لا يريدونها العميل؟

كما تزامن أيضا مع دخول الفكر الإداري مرحلة جديدة يصفها *Scott* بمرحلة "النظام المفتوح - العامل الاجتماعي"، التي حل فيها الرجل الإنسان بتعقيده وتناقضاته وعبثيته محلّ الرجل الآلي وحلّت فيها المؤسسة الحساسة لمختلف القوى والضغوط الخارجية المتغيرة بشكل دائم ومستمر محلّ المؤسسة المنعزلة²، هذا التعقد في المحيط الداخلي والخارجي دفع بالمؤسسات إلى الانفتاح على عملائها، ملاكها، أفرادها، مورديها، شركائها ومحيطها ككل، أو بما نسميهم في لغة

* العملية حسب المواصفة ISO 9000 إصدار 2005 هي مجموعة من الأنشطة المرتبطة والمتفاعلة تقوم بتحويل مداخلات إلى مخرجات.

¹ Krebs. G et Mouglin. Y, (2003), p. 6.

² Peters. T et Waterman. R, (1999), Le prix de l'excellence, Dunod, Paris, p. 116.

الجودة، الأطراف ذات المصلحة.

حسب المواصفة (1994) ISO 8402، فإن إدارة الجودة الشاملة، أو الجودة الشاملة، أو ضبط الجودة على كامل المؤسسة "CWQC"، أو الضبط الشامل للجودة "TQC"، وهي كلها مسميات تعبر عن نفس المفهوم، هي "أسلوب إداري يركز على الجودة، يقوم على مشاركة جميع الأطراف، ويهدف إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل عن طريق إرضاء العميل والحصول على منافع لكل أطراف المنظمة والمجتمع ككل"¹.

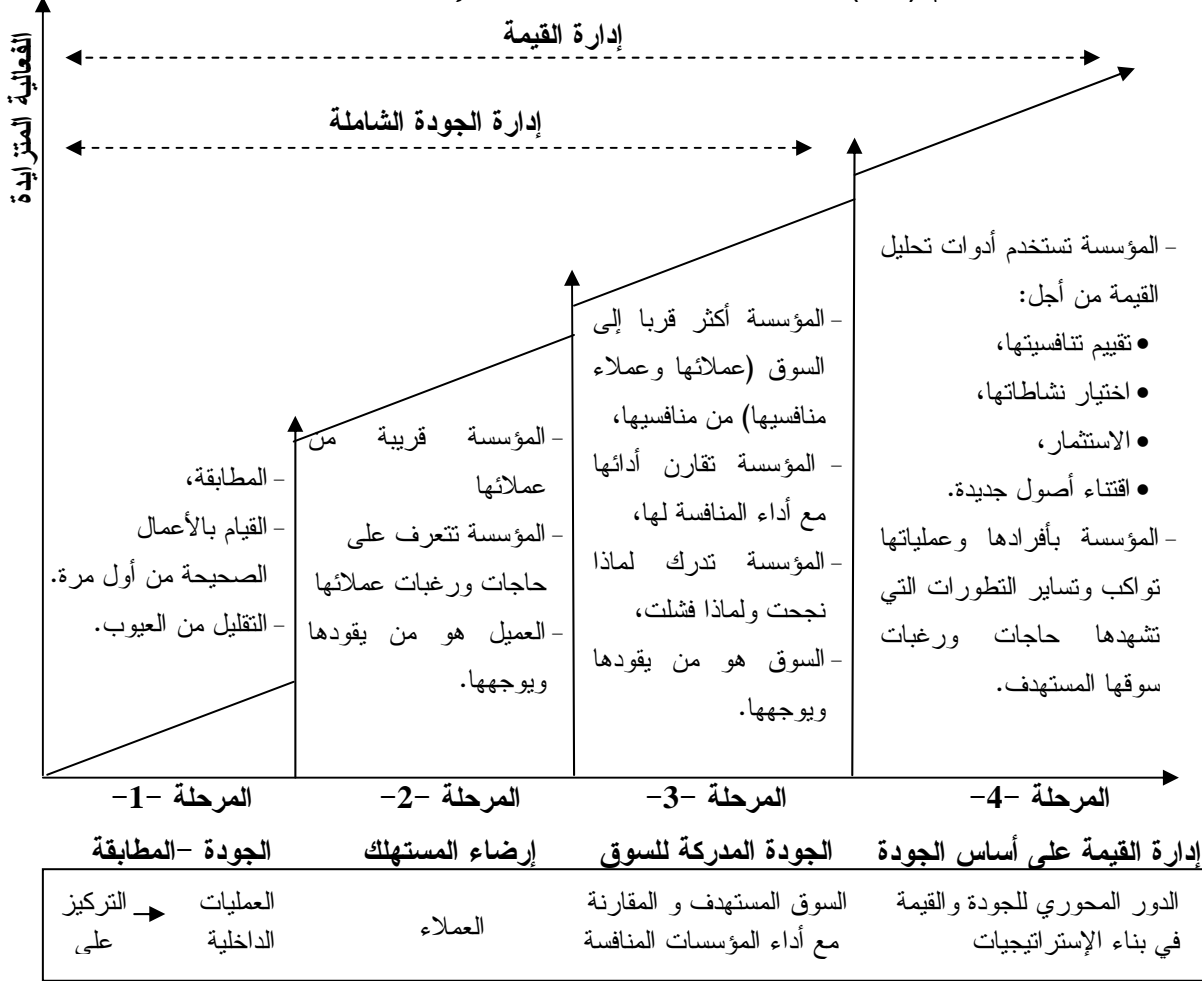
نلاحظ من هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى إرضاء:

- متطلبات العملاء (كالمستهلك، المستخدم النهائي، المستفيد أو المشتري...)،
- متطلبات الأطراف الأخرى ذات المصلحة أي متطلبات كل شخص لديه مصلحة في سير نشاط المؤسسة أو في نجاحها كالملاك، العمال، الموردون، المصارف، النقابات، الشركاء والمجتمع ككل،
- المتطلبات القانونية،
- متطلبات داخلية تهدف إلى التحسين المستمر لأداء المؤسسة.

بخصوص البعد الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، إن ما كانت تعتبر فلسفة استراتيجية أم لا فهي حسب العديد من المختصين تتجه لأن تكون كذلك مثلما يبينه الشكل الموالي لـ BT . Gate الذي يُظهر تطوراً من أربعة مراحل ينتهي بالجودة كأساس لإدارة القيمة -ولو أننا بتحيين هذا الكلام سنجدها كذلك:-

¹ DIN EN ISO 8402, (1995), p. 18.

الشكل رقم (7.1): العلاقة بين الجودة الشاملة والإستراتيجية



Source : Weill. M, (1999), L'audit stratégique : qualité et efficacité des organisations, AFNOR Paris, p. 32.

يُظهر لنا هذا الشكل العوامل التي ترتقي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من المطابقة إلى إدارة القيمة، حسب *Gate. BT* ينطبق المفهوم التقليدي للجودة الشاملة على المرحلة الثانية من الشكل التي تأخذ فيها المؤسسة برضا عملائها، أما المرحلة الثالثة ففيها يتسع مفهوم إدارة الجودة الشاملة ليضم السوق المستهدف (بإدخال عملاء المؤسسات المنافسة) وتحليل المنافسة، أما المرحلة الأخيرة فهي التي عندها ترغب المؤسسة في أن تجعل من الجودة قاعدة لبناء إستراتيجيتها¹.

2. سلسلة المواصفات ISO 9000

في ظل الرغبة القوية لدى الدول في الوصول إلى حد معين من التوافق حول المصطلحات والأفكار المتعلقة بضمان وإدارة الجودة، وأمام الحاجة إلى تحديد مستوى قياسي للجودة يجاري التحولات والتوجهات التي أفرزتها ظاهرة العولمة، تكثفت جهود الهيئات التقييسية الناشطة تحت لواء

¹ Weill. M, (1999), p. 31.

منظمة الـ *ISO* بإصدار سلسلة من المواصفات تُعنى بمصطلحات، متطلبات وإرشادات نظام إدارة الجودة ألا وهي سلسلة الـ *ISO 9000*.

نتناول فيما يلي مفهوم هذه السلسلة، التعديلات التي طرأت عليها منذ صدورها سنة 1987 وأخيرا دور العولمة في تدويلها.

1.2. مفهوم الـ *ISO 9000*

من باب تيسير وتسهيل الفهم، فضلنا أن نسبق تعريف الـ *ISO 9000* بشرح بعض المصطلحات ذات العلاقة، تخص هذه الشروحات مصطلحات: مواصفة، تقييس و *ISO*.

◀ مواصفة

المواصفة هي عبارة عن وثيقة تم إعدادها والمصادقة عليها بإجماع من قبل هيئة معترف بها تُعطي هذه الوثيقة قواعد، إرشادات أو خصائص تخص ممارسات متكررة ومشتركة، نشاطات أو نتائج هذه النشاطات، تضمن لهم من خلالها، وفي سياق معين، الوصول إلى مستوى أمثلي من النظام¹.

◀ تقييس

التقييس هو نشاط خاص يرمي إلى إعطاء حلول لتطبيقات متكررة في مختلف الحقول والميادين العلمية، التكنولوجية والاقتصادية، وذلك من أجل البلوغ بها، في سياق معين، إلى مستوى أمثلي من النظام، يتجسد هذا النشاط في صياغة مواصفات ونشرها وتطبيقها².

◀ الـ *ISO*

تستخدم الحروف اللاتينية الثلاثة *ISO* للدلالة على المنظمة الدولية للتقييس ولتمييز جميع المواصفات التي تصدر عنها، يعود أصل هذه التسمية إلى الكلمة اليونانية *ISOS* التي تعني التساوي وقد تم إطلاقها على المنظمة الدولية للتقييس لتجنب الجدل بين أعضاء المنظمة حول الحروف الواجب استخدامها للدلالة عليها والتي تختلف باختلاف اللغات المعتمدة من قبلها ("*ISO*" بالانجليزية، "*OIN*" بالفرنسية، ...) ولتدل كذلك على التساوي بينهم³، ومنظمة الـ *ISO* هي اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في دول العالم تأسست سنة 1947، مقرها جنيف بسويسرا، وتضم في عضويتها 162 دولة (كل دولة ممثلة بعضو واحد)، والجزائر هي أحد أعضاء هذه المنظمة ممثلة بالمعهد الجزائري للتقييس *IANOR*، صدر عن منظمة الـ *ISO*، حتى سنة 2008، 17765 مواصفة ووثيقة تقييسية تغطي جميع المجالات باستثناء المواصفات التقنية للمنتجات الخاصة بالصناعات الكهربائية والهندسة الالكترونية التي هي من اختصاص منظمة أخرى تأسست سنة 1906 هي اللجنة الدولية للإلكترونيات *CEI*.

¹ Directive ISO/CEI, partie 2, (2004), Règles de structure et de rédaction des Normes internationales 5^{ème} édition, ISO, Genève, p. 9.

² Guide de la qualité, du contrôle qualité et de normalisation, (2004), GAL, Alger, p. 8.

³ http://www.iso.org/iso/fr/about/discover-iso_isos-name.htm (Consultée le 15/12/2008)

يتم تطوير المواصفات التي تصدرها المنظمة من قبل لجان فنية يبلغ عددها 201 لجنة، كل واحدة منها تختص بتطوير مجموعة معينة من المواصفات، واللجنة الفنية ISO/TC 176 هي اللجنة المسؤولة عن تطوير سلسلة المواصفات الدولية الخاصة بأنظمة إدارة الجودة ISO 9000.

حتى سنة 1987، كانت المواصفات التي تصدرها منظمة الـ ISO كلها مواصفات تقنية، هذه الأخيرة وبحكم أنها على درجة عالية من التخصص لم تلفت سوى انتباه التقنيين والمهندسين، أما باقي الجمهور بما فيهم المديرين فقد كانت مجهولة لهم¹، غير أنه وبمجيء سلسلة المواصفات ISO 9000 و ISO 14000 سنوات 1987 و 1996 على الترتيب واكتسابهما لشهرة عالمية أصبحت هذه المواصفات محل اهتمام الجميع، مديرين، عملاء، ملاك، موردين، عمال... الخ، فزيادة على كونها مواصفات نظامية أي أن المتطلبات والإرشادات التي تحتويها لا تخص المنتج في حد ذاته وإنما النظام، أي العمليات المتفاعلة والمرتبطة التي تقوم بإنجاز المنتج، فهي مواصفات جنيسة، بمعنى أنها تصلح للتطبيق في جميع المنظمات بغض النظر عن شكلها حجمها أو نشاطها.

أمام القبول والانتشار الواسعين الذين لاقتهم سلسلة المواصفات ISO 9000 تحركت العديد من هيئات التقييس الوطنية والإقليمية وسارعت إلى تبنيها كمواصفات وطنية وإقليمية، وأثرت إلا أن تحتفظ برمز الـ ISO 9000 وتسبقه باختصاصاتها الوطنية والإقليمية مثلما هو عليه الحال في الجزائر NF EN ISO 9000 أو NA ISO 9000.

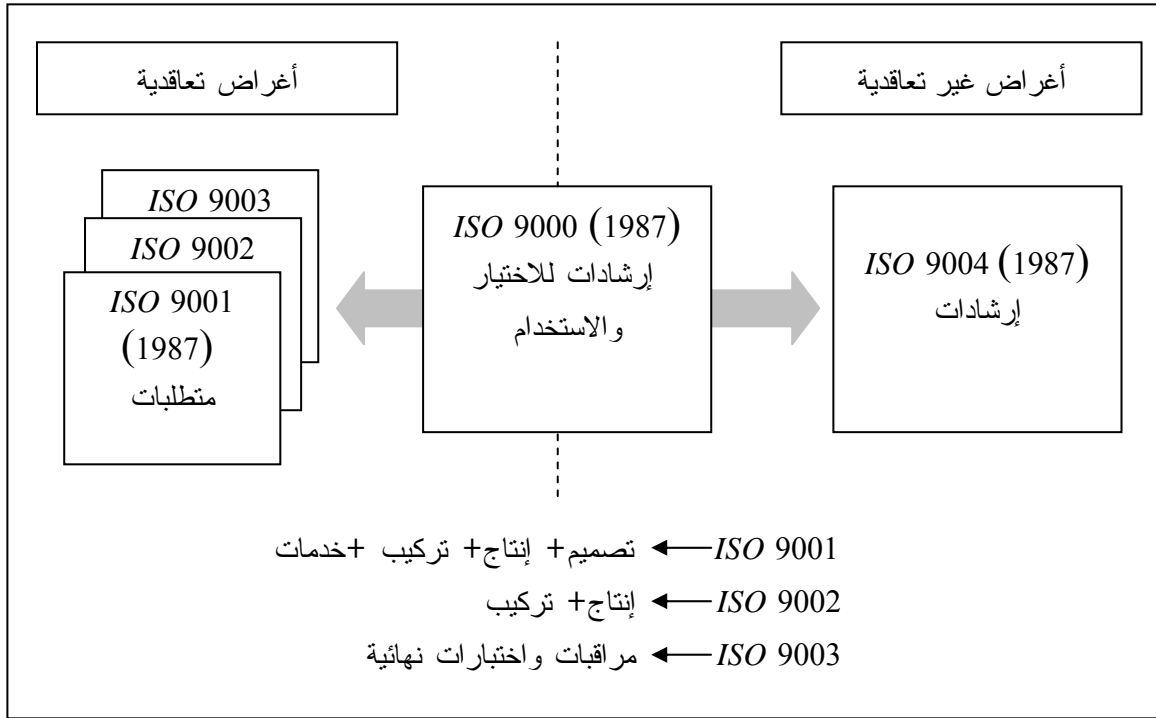
في الأخير يمكننا تعريف سلسلة المواصفات ISO 9000 على أنها سلسلة من المواصفات المكتوبة النظامية والجنيسة الصادرة عن منظمة الـ ISO تحتوي متطلبات وإرشادات خاصة بأنظمة إدارة الجودة.

2.2. مراحل تطور الـ ISO 9000

يعود ظهور سلسلة المواصفات ISO 9000 إلى سنة 1979 تاريخ إنشاء اللجنة الفنية ISO/TC 176 على مستوى منظمة الـ ISO، هذه الأخيرة وفي سنة 1987 قامت بنشر الإصدار الأول لهذه السلسلة مثلما يوضحه الشكل الموالي:

¹ Ouaret. A, (2005), Les dirigeants algériens face à la performance de leurs entreprises : rôle de la direction dans un système de management de la qualité, GAL, Alger, p. 29.

الشكل رقم (8.1): سلسلة المواصفات (ISO 9000 (1987)



Source : http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web_fr/service/Training/AET9907F/page3.html

(Consultée le 05/01/2009)

تقوم فلسفة هذه السلسلة على المطابقة، فالمؤسسة صاحبة الأداء هي المؤسسة التي تقوم بتحديد الأعمال الصحيحة الخاصة بالأنشطة المؤثرة على جودة المنتج، وتصيغها في إجراءات وتعليمات موثقة وتحرص على تطبيقها واحترامها داخل المؤسسة، لذلك نجد المواصفة (ISO 9001 (1987) التي تعد الأشمل من بين المواصفات الثلاثة تُظهر المؤسسة على أنها مكونة من عشرين عملية وتضع لكل منها مجموعة من التدابير تهدف إلى التحكم فيها والسيطرة عليها، فلأداء الأعمال بشكل صحيح ومن أول مرة يتعين على المؤسسة، حسب النصوص الواردة في هذه المواصفة، التعرف على الأعمال الصحيحة من خلال تحديد من يقوم بماذا، أين، متى، كيف ولماذا، ثم كتابتها في شكل إجراءات موثقة بهدف توطينها بشكل دائم داخل المؤسسة، مع وضع تدابير تصحيحية لمنع معاودة حدوث حالات عدم المطابقة عن طريق التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهورها واتخاذ الحلول الكفيلة بعدم معاودتها. منذ صدورهما سنة 1987 عرفت سلسلة المواصفات ISO 9000 ثلاث محطات خضعت فيها للمراجعة مثلما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (9.1) : مراحل تطور الـ ISO 9000

1979	- إنشاء اللجنة الفنية ISO/TC 176 وظهور بعض المواصفات الوطنية
1987	- الإصدار الأول لسلسلة المواصفات ISO 9000
1994	- نشر التعديل الأول لسلسلة المواصفات ISO 9000
2000	- نشر التعديل الثاني لسلسلة المواصفات ISO 9000
2002	- نشر المواصفة ISO 9001(2002) إرشادات لتدقيق أنظمة إدارة الجودة و/أو أنظمة إدارة البيئة
2005	- نشر المواصفة ISO 9000 (2005) أنظمة إدارة الجودة- مبادئ أساسية ومصطلحات.
2008	- نشر المواصفة ISO 9000 (2008) أنظمة إدارة الجودة- متطلبات
2009	- نشر المواصفة ISO 9000 (2009) إدارة الأداء الدائم للمؤسسة- مقارنة إدارة الجودة

المصدر: من إعداد الطالب.

1.2.2. التعديل الأول

أمام الإقبال المتزايد للمؤسسات على تبني سلسلة المواصفات ISO 9000 ومع ظهور عمليات الإشهاد من طرف ثالث في أواخر الثمانينات، لم تحترم اللجنة الفنية ISO/TC 176 الضوابط المعتمدة من قبل منظمة الـ ISO 9000 القاضية بمراجعة مواصفاتها كل خمس سنوات، حيث لم تنتظر نهاية هذه المدة وقامت سنة 1990 باتخاذ قرار بمراجعة سلسلة المواصفات (1987) ISO 9000 على مرحلتين هدفت المراجعة الأولى إلى تطوير النصوص الواردة في سلسلة المواصفات (1987) ISO 9000 عن طريق¹:

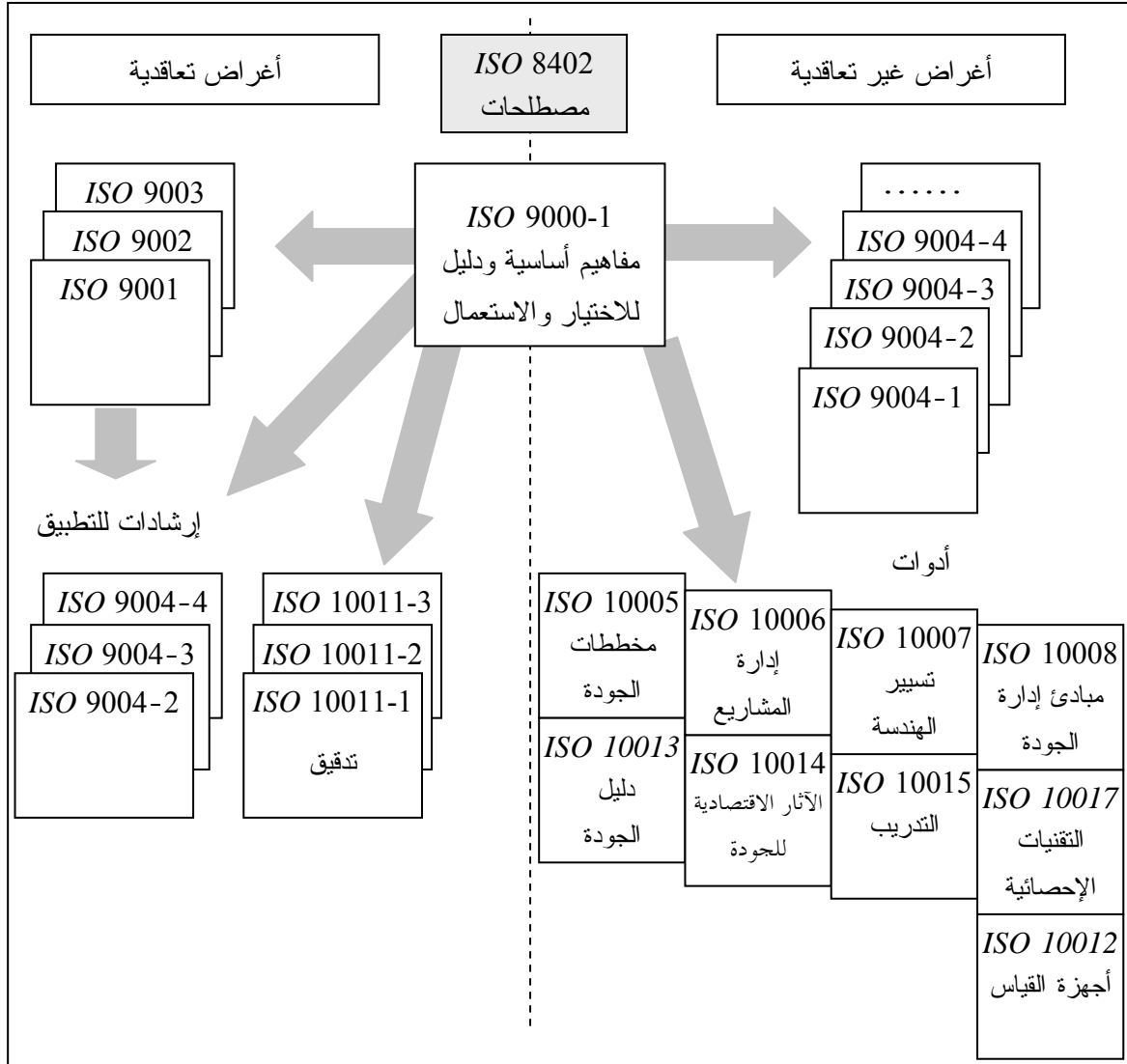
- تصحيح الأخطاء التي تم اكتشافها أثناء استعمال وتطبيق سلسلة المواصفات (1987) ISO 9000،
- تقديم إيضاحات حول النصوص التي كان يكتنفها بعض الغموض،
- نشر بعض المواصفات التي تبين وجود الحاجة إليها نتيجة استخدام سلسلة المواصفات (1987) ISO 9000².

¹ Lamprecht. J, (2001), V, ISO 9001 : commentaires et conseils pratiques, une approche statistique AFNOR, Paris, p. 8.

² لمزيد من التفصيل، أنظر مأمون السلطي وسهيلا إلياس، (1999)، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة : الأيزو 9000، دار الفكر، دمشق، ص ص. 37-47.

والشكل الموالي يعطي نظرة عامة عن سلسلة المواصفات (ISO 9000 (1994 وعن المواصفات الأخرى ذات العلاقة:

الشكل رقم (10.1): سلسلة المواصفات (ISO 9000 (1994



Source : http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web_fr/service/Training/AET9907F/page8.html
(Consultée le 05/01/2009)

مع أنها لم تتضمن سوى بعض التعديلات الطفيفة، سمحت هذه المراجعة بتوجيه سلسلة المواصفات ISO 9000 الجديدة نحو إرضاء العميل، خاصة من خلال التوسع في تطبيق المطلب الخاص بمراجعة العقد الناجم بدوره عن التوسع في مفهوم العميل الذي لم يعد يقتصر فقط على المشتري وإنما يتعداه إلى المستهلك النهائي، المستخدم، المستفيد وكل من يتلقى المنتج، إضافة إلى تطوير الشق المتعلق بالوقاية، التركيز على تخطيط الجودة والأعمال الوقائية، والاعتراف بإمكانية استخدام المواصفات لأغراض الإسهام من طرف ثالث¹.

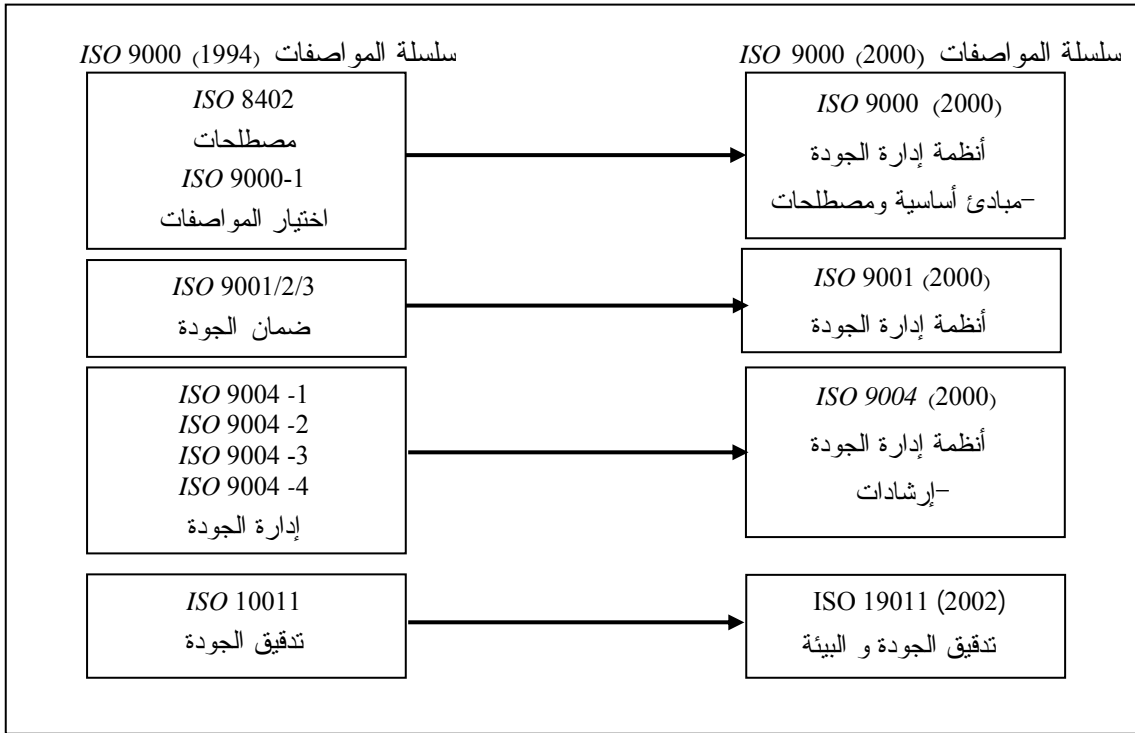
¹ Lamprecht. J, (2001), p. 8.

بخصوص نتائج تطبيق هذه المواصفات على أداء المؤسسات الجزائرية فالحديث سابق لأوانه بكل بساطة، لأن الإسهاد في الجزائر يعد تجربة حديثة لم يتعدى عمرها العشر سنوات، لكن ذلك لا يمنعنا من عرض نتائج الدراسات الأوروبية والدولية التي وإن كانت متباينة إلا أنها تتفق حول عدد من المزايا معظمها داخلية كترسيخ المهارات، المحافظة على ذاكرة المؤسسة، إطباق الإحكام على الهيكل التنظيمي للجودة، حشد الأفراد حول هدف مشترك، الرفع من الإنتاجية وتخفيض تكاليف اللأجودة، في حين كانت المزايا الخارجية محتشمة خاصة لدى المؤسسات التي تعمل في بيئة تنافسية قوية ككسب عملاء جدد أو دخول أسواق جديدة، ولو أن نفس هذه المؤسسات تعترف بأن الحصول على شهادة المطابقة قد سمح لها بالمحافظة على عملائها الموجودين¹.

2.2.2. التعديل الثاني

نجم عن التعديل الثاني لسلسلة المواصفات ISO 9000 ظهور مواصفات جديدة وإلغاء مواصفات أخرى كما هو واضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11.1) : سلسلة المواصفات (2000) ISO 9000



Source : Froman B,(2001), Du manuel qualité au manuel de management : l'outil stratégique AFNOR, Paris, p. 16.

مقارنة بسلسلة المواصفات (1994) ISO 9000 يمكن القول أن سلسلة المواصفات (2000) ISO 9000 جاءت بتعديلات عميقة أهمها:

¹ Ibid, p. 11.

◀ التحول من السعي إلى المطابقة نحو السعي إلى إرضاء العميل

لقد كان الهدف في نماذج ضمان الجودة لسلسلة المواصفات (1994) *ISO 9000* هو إعطاء الثقة للعميل بأن متطلبات الجودة ستلبى بانتظام، لأجل ذلك، وجب على المؤسسة اتخاذ جميع التدابير اللازمة التي تحول دون ظهور منتجات غير مطابقة، فالاعتبارات الداخلية (التدابير النظامية) كانت تغطي على الاعتبارات الخارجية (حاجات ورغبات العملاء)، فالمؤسسة إذا ما خيّرت بين أن تصنع منتوجاً ذو شكل مربع تجيد صنعه بدون أخطاء ومنتوج ذو شكل دائري يطلبه العميل إلا أن انجازه يطرح بعض الإشكالات فالأفضل لها أن تختار المنتج الأول¹، في سلسلة المواصفات (2000) *ISO 9000* الهدف ليس المطابقة وإنما إرضاء حاجات ورغبات العميل التي غالباً ما تأتي من الخدمات المحيطة بالمنتوج ومثالها احترام الآجال، المساعدة في استخدام المنتج وفي تشغيله.. الخ فبقدر ما كانت سلسلة المواصفات (1994) *ISO 9000* تتماشى ونظرة صناعية لإدارة الجودة بقدر ما جاءت سلسلة المواصفات تتماشى ونظرة خدمية لها.

◀ حلول مقارنة العمليات (مقاربة نظامية) محل مقارنة الإجراءات الموثقة (مقاربة تحليلية)

لقد كانت سلسلة المواصفات (1994) *ISO 9000* تظهر المؤسسة على أنها مجموعة من العمليات -المرتبطة بشكل ضعيف- الواجب ضبطها والتحكم فيها من خلال وضع إجراءات موثقة خاصة بكل عملية من منطلق أن توصيف وكتابة النشاطات يسمح ببلوغ الأهداف، في حين تنظر مقارنة العمليات التي تعتبر جديد سلسلة المواصفات (2000) *ISO 9000*، إلى المؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المرتبطة الواجب ضبطها والتحكم فيها، الأمر الذي يتطلب زيادة على ضبط هذه العمليات، ضبط التفاعلات والارتباطات الموجودة بينها.

◀ تثمين الموارد البشرية

أمام عجز الإجراءات الموثقة عن مجارة التغيرات والتقلبات التي يشهدها محيط المؤسسات أصبح لزاماً على هذه الأخيرة أن تحدد بدقة الأهداف الخاصة بكل عملية من عملياتها، وتخصها بموارد بشرية مدربة وذات كفاءة، هذه الأخيرة وفي غياب إجراءات موثقة تصف لها ما يجب القيام به من أعمال سيكون لها مجال واسع لأخذ المبادرة وتحديد الطريقة التي بواسطتها يتم تحقيق وبلوغ الأهداف عن طريق توظيفها لمختلف الكفاءات والمهارات التي تتمتع بها².

◀ التحسين المستمر

تنص الفقرة 5.8 من المواصفة (2000) *ISO 9001* على وجوب التحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة وذلك باستخدام سياسة الجودة، أهداف الجودة، نتائج التدقيق، تحليل البيانات، الأعمال التصحيحية، الأعمال الوقائية ومراجعة الإدارة، وهو ما سنتطرق إليه بالتفصيل عندما نتناول التحسين

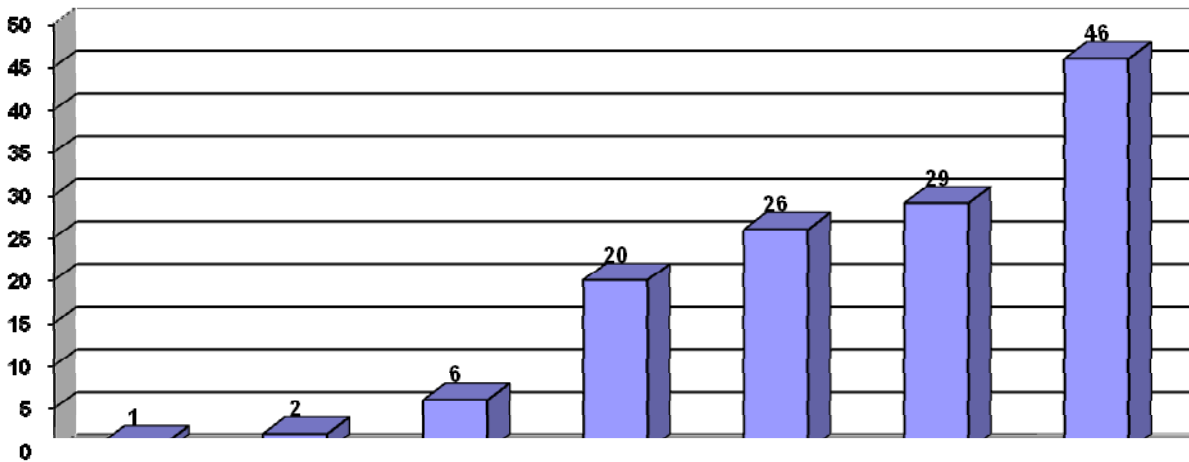
¹ Mitonneau. H, (2001), *ISO 9000 version 2000 : le management de la qualité au plus proche des entreprises*, Dunod, Paris, pp. 18-19.

² Krebs. G et Mouglin. Y, (2003), p. 53.

في الفصل الثاني.

قبل التطرق إلى نتائج هذا الإصدار، تجب الإشارة إلى أن الإشهاد على الجودة يعتبر تجربة حديثة بالجزائر، إذ يرجع تاريخ حصول أول مؤسسة جزائرية على إحدى شهادات المطابقة إلى سنة 1998 حينما حصلت مؤسسة *ENIEM* على شهادة الـ *ISO 9002* (1994)، غير أنه وابتداء من سنة 2000 أخذ عدد المؤسسات المشهود عليها يرتفع بشكل أسّي ليبلغ سنة 2005 163 مؤسسة مشهود عليها متلما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (12.1): عدد المؤسسات الجزائرية المشهود عليها
ISO 9001/2/3 (1994) و ISO 9001 (2000) خلال الفترة (1998-2004)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على البيانات الواردة في:

Annuaire des entreprises certifiées ISO 9000 / 14000 et laboratoires accrédités, Ministère de l'Industrie Septembre 2005, Disponible à [http:// www.mipi.dz/doc/fr/norm-ent-cert.pdf](http://www.mipi.dz/doc/fr/norm-ent-cert.pdf) (Consultée le 19/12/2009).

في هذا الإطار، تجب الإشارة إلى الجهود المبذولة من قبل الدولة في ترقية الجودة داخل المؤسسات الجزائرية من خلال برامج تدريب المدققين في الميدان الصناعي ليتمكنوا من وضع وتطبيق أنظمة إدارة الجودة أو من خلال المساعدات المالية التي استفادت منها 179 مؤسسة بمبلغ إجمالي يقدر بـ 260.669.045,90 دج، علما بأن القيمة الإجمالية المخصصة لهذه المساعدة تعادل 500 مليون دج. حاليا، هناك عملية جارية لمساعدة المؤسسات الراغبة في الحصول على شهادة الـ *ISO 9001* (2000) من المنتظر أن تمس 109 مؤسسة¹.

تمارس هذه البرامج والمساعدات في إطار "صندوق ترقية التنافسية الصناعية" *Fonds de promotion de la compétitive industrielles* " المنظم بموجب المرسوم التنفيذي 192/2000² الذي يأتي تطبيقا للأحكام الواردة في المواد 89 و 92 من القانون 99-11 المتضمن قانون

¹ <http://www.mipi.dz/file/fr/norm-certif.pdf> (Consultée le 05/12/2009)

² Décret exécutif n°2000- 192 du 14 Rabie Ethani 1421 correspondant au 16 juillet 2000 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n°302-102 intitulé « Fonds de promotion de la compétitivité industrielle», JORA N°43, p. 5.

المالية لسنة 2000، وتتولى إدارته "اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية" المكونة من ممثلين عن مختلف الوزارات والموضوعة تحت وصاية وزارة الصناعة، يختص هذا الصندوق بتمويل برامج التأهيل المتعلقة بترقية التنافسية الصناعية خاصة في المجالات المتعلقة بـ التقييس، الجودة، الإستراتيجية الصناعية، التدريب وغيرها من المجالات الأخرى، ويتم تمويله من مخصصات الدولة من الميزانية التمويلات الخارجية (برنامج MEDA والقروض)، الاقتطاعات المتأتية من الصناديق الأخرى (الخصوصة، البحث-التطوير والتصدير) والهبات والوصايا¹.

صندوق ترقية التنافسية الصناعية مفتوح أمام جميع المؤسسات الخاضعة للقانون الجزائري التي مارست نشاطا لثلاثة (3) سنوات على الأقل والتي تستخدم أكثر من عشرين (20) عاملا عشرة (10) منهم على الأقل بعقود عمل غير محددة المدة وذلك في حدود المبلغ المتاح. تبلغ قيمة المساعدة المالية 80% من تكلفة عقد المرافقة في وضع نظام إدارة (الجودة ISO 9001، البيئة ISO 14001، الصحة والأمن في العمل OHSAS 18001، السلع الغذائية ISO 22000)، في حدود 2 مليون دج لكل نظام و80% من تكلفة الإشهاد في حدود 1 مليون دج لكل نظام.

في إطار نفس الجهود، وعلى غرار العديد من الدول، قامت وزارة الصناعة بالجزائر، بموجب المرسوم التنفيذي 05/02، بإنشاء جائزة الجودة الجزائرية قصد مكافأة المؤسسات والمنظمات على جهودها في تحسين وتطوير الجودة، تتضمن جائزة الجودة الجزائرية مكافأة مالية قدرها 2 مليون دج كأس استحقاق وشهادة شرفية، يتم تقييم المؤسسات المترشحة على أساس سلم من 1000 نقطة يغطي ثمانية (8) محاور مرجحة حسب مساهمة كل محور في نجاح مشروع الجودة، المؤسسات الحائزتان على هذه الشهادة في السنتين الأخيرتين هما:

- مؤسسة نقل ومناولة التجهيزات الصناعية والكهربائية ALRIM سنة 2008،

- مؤسسة الجزائرية لانجاز التجهيزات والمنشآت الصناعية TRANSMEX سنة 2007.

نأتي الآن إلى النتائج التي جنتها المؤسسات المشهود عليها من حصولها على شهادة المطابقة حيث خلصت دراسة قامت بها وزارة الصناعة سنة 2003 إلى أن للشهادة أثرا إيجابيا على أداء المؤسسات، أجريت هذه الدراسة بواسطة استبيان تم إرساله إلى 70 مؤسسة مشهود عليها تمت الإجابة عليه من قبل 47 مؤسسة أي بمعدل إجابة يساوي 67%، وفيما يلي تلخيص لمحتوى ونتائج هذه الدراسة:

¹ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 134/05 تم إسقاط التمويلات الخارجية والاقتطاعات المتأتية من الصناديق الأخرى من تمويل صندوق ترقية التنافسية الصناعية والإبقاء فقط على مخصصات الدولة من الميزانية والهبات والوصايا كمصدرين حصريين لتمويل الصندوق.

الجدول رقم (1.1): نتائج إسهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية

عناصر الدراسة	نتائج الدراسة
خصائص مؤسسات العينة	- صناعية، عمومية، ذات حجم كبير وشركات مساهمة.
الدافع الرئيسي للحصول على الشهادة	- تحسين الأداء.
فترة مشروع الإسهاد	- بين سنة وستينين.
فترة الإسهاد	- بين 3 إلى 6 أشهر.
تكلفة مشروع الإسهاد	- أكثر من 2 مليون دج.
تكلفة الإسهاد	- أقل من 2 مليون دج.
الآثار الايجابية للإسهاد على أداء المؤسسات المشهود عليها.	- تميز التنظيم بتوضيح المهام والمسؤوليات وسريان أفضل للمعلومات. - تحسن النشاط التجاري، من حيث ارتفاع رقم الأعمال وعدد العملاء وانخفاض شكاويهم. - تحسن التموين، من خلال الاختيار الأفضل للموردين وكذا تحسين جودة المنتجات المشتراة. - تحسن الجانبين التقني والإداري، من حيث: • الشفافية في الإدارة والصرامة في متابعة نشاطات المؤسسة. • تحسن جودة المنتجات وتخفيض حالات عدم المطابقات. • تطوير كفاءة الأفراد من خلال تدريبهم وتحسين ظروف عملهم. • تحسين الاتصال الداخلي من خلال سريان أفضل للمعلومات.

المصدر: إلهام يحيوي، (2005)، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية -دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية-، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص. 130.

على النقيض من ذلك، يرى عبد الحميد وارث وهو أحد المختصين والعارفين بشؤون الجودة في الجزائر، أنه لا يخفى على أحد من المتتبعين أن شهادة المطابقة في المؤسسات الجزائرية لا زالت تعتبر "موضة عصرية"، أو "غاية في حد ذاتها" وفي أفضل الأحوال "نزوة من النزوات العابرة" ومطلب حديث للعملاء ناجم عن المستجدات الأخيرة في السوق المتمثلة أساسا في المنافسة. يُبرّر عبد الحميد وارث موقفه هذا بأن المؤسسات الجزائرية تعتبر الحصول على شهادة المطابقة غاية في حد ذاتها، حيث يوجد من مدراء المؤسسات العمومية من تستهويهم فكرة الخوض في مثل هذه التجارب حتى وإن لم تجني منها مؤسساتهم أية قيمة مضافة، فالشيء المهم عندهم هو الحصول على شهادة المطابقة والذي يشكل بالنسبة لهم نصرا ونجاحا يحسب لهم رغم قصره، ذلك أن هذه المؤسسات وفي جميع الأحوال سينتهي بها الأمر بالعودة إلى حالتها الطبيعية وخير دليل على ذلك برامج الهيكل التي خضعت لها المؤسسات العمومية.

أيضا، في المؤسسات الجزائرية، عادة ما يتم إطلاق مشاريع الإسهاد على أنظمة إدارة الجودة عند بداية مرحلة التأهيل - وليس عند الانتهاء منها- وبما أن الإجماع السائد لدى المختصين هو أن

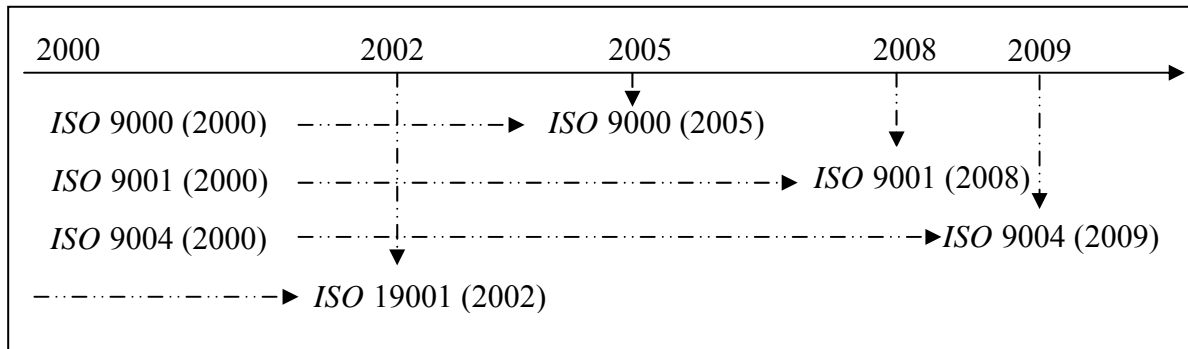
هذه المؤسسات هي مؤسسات فاشلة، حتى وإن لم تكن كذلك، فهي تتخبط في العديد من المشاكل الإدارية، فإنّ مصير نجاح نظام إداري جديد (نظام إدارة الجودة) سيتم زرع داخل نظام إداري مريض يدعو إلى التشاؤم.

إضافة إلى هذه الأسباب هناك تواطؤ وتساهل من طرف الهيآت الشاهدة في منح شهادة المطابقة لغير مستحقيها، وإن كانت هذه الظاهرة تمس جميع دول العالم إلا أنها تطرح بشدة في الجزائر¹.

3.2.2. التعديل الثالث

انسجاما مع الضوابط التي اعتمدها منظمة الـ ISO القاضية بمراجعة مواصفاتها كل خمس سنوات، قامت اللجنة الفنية ISO/TC 176 بمراجعة ثالثة لبعض مواصفات هذه السلسلة، وذلك بهدف الاستجابة لتطلعات المنظمات ومختلف الأطراف الأخرى ذات العلاقة، جرى هذا التعديل خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2009 وترتب عليه حلول مواصفات جديدة محل المواصفات التي كانت موجودة من قبل مثلما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (13.1): التعديل الثالث لسلسلة المواصفات ISO 9000



المصدر : من إعداد الطالب

وإن كان مشروعا للمؤسسات أن تتساءل عن جدوى هذه المراجعة بحكم أنّ المراجعة السابقة لسنة 2000 شكلت قفزة نوعية في ممارسات الجودة، فالإجابة حسب الخبراء المكلفين بهذه المراجعة هي أنّ سلسلة المواصفات ISO 9000 (2000) قد حازت على رضا المنظمات المستخدمة لها وعلى رضا الأطراف الأخرى وعليه فالتعديلات الجديدة ليست بجوهرية².

بصفة عامة لم تحمل المواصفة ISO 9000 (2005) أي تعديل على مبادئ إدارة الجودة التي بقيت دون تغيير، نفس الشيء تقريبا للمصطلحات، حيث لم تمس التعديلات سوى مصطلحات التدقيق بالنسبة للموصفة ISO 9001 (2008) هي كذلك لم تأتي بمتطلبات جديدة واقتصرت تعديلاتها فقط على إعادة صياغة بعض العبارات بهدف توضيحها وإزالة الغموض عنها مع إضافة بعض الملاحظات

¹ Voir Ouaret. A, (2005), p. 49-59.

² http://www.ctcpa.org/docpublic/iso9001_2008_procet_ctcpa.pdf (Consultée le 05/01/2009)

والاستخدام المضاعف لأسلوب الإحالة بهدف إرشاد القارئ عند مطالعته لما جاء فيها¹. من بين هذه التعديلات نذكر تشديد المواصفة على أهمية العمليات المخرجة *Processus externalisés* وضرورة ضبطها، تقديم شروط واسعة حول التصميم والتطوير، وذكر أمثلة عن طرق تقييم رضا العميل². بخصوص كفاءات الانتقال، فهي كالآتي³:

- سنة بعد صدور المواصفة (2008) *ISO 9001* (أكتوبر 2008)، جميع عمليات الإشهاد (إشهاد جديد أو إعادة إشهاد) يجب القيام بها وفقا للمواصفة (2008) *ISO 9001* ،
- 24 شهر بعد صدور المواصفة (2008) *ISO 9001*، جميع الشهادات التي تم منحها وفقا للمواصفة (2008) *ISO 9001* تصبح في حكم الملغاة.

3.2. دور العولمة في تدويل سلسلة المواصفات *ISO 9000*

لا شك أن بلوغ عدد المنظمات المشهود عليها في العالم حوالي مليون منظمة⁴ يدفع إلى التساؤل حول العوامل والأسباب التي ساهمت في انتشار وتدويل سلسلة المواصفات *ISO 9000* بهذا الشكل وإن كان يمكن رد البعد الدولي الذي أخذته سلسلة المواصفات *ISO 9000* إلى العديد من العوامل كتطور مفاهيم الجودة، ظهور فلسفة إدارة الجودة الشاملة، نجاح المواصفات الوطنية والإقليمية المماثلة، تطور الوعي بالجودة مجتمعيًا وإلى تطور التشريعات القانونية⁵، فإن العامل الذي يبدو تأثيره واضحًا ومباشرًا على تدويل سلسلة المواصفات *ISO 9000* هو بروز العولمة كظاهرة سياسية واقتصادية.

إن حركة تدويل المبادلات التجارية أو ما يسمى حاليًا بالعولمة ليست بظاهرة حديثة وإنما تعود إلى عقود مضت، غير أن بروزها بشكل جلي وواضح كان مع نهاية الحرب العالمية الثانية، لتتطور بعدها بشكل متسارع في سنوات التسعينيات أين تضاعفت المبادلات التجارية والخدمية بنسبة 55% في الفترة ما بين 1990 و1998 أغلبها يتم من طرف مؤسسات متعددة الجنسيات، هذه الأخيرة تتميز بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى يلخصها *Freidheim. C* فيما يلي⁶:

- أنها تنظم نشاطاتها على نطاق عالمي، حيث تتبادل فروعها المنتشرة جغرافيًا مختلف المنتجات، التكنولوجيا والمواد،
- أنها تتسق بين هذه الفروع انطلاقًا من مركز أو أكثر ما يجعل منها مؤسسات مركزية، هذه المراكز لا تتواجد بالضرورة في البلدان الأصلية،

¹ <http://www.Irqa.fr/frsite/content/pdf/fr/GAP9001.pdf> (Consultée le 05/05/2009)

² Voir <http://www.carronconsultants.fr/web/nav/article.php?id=45> (Consultée le 05/05/2009)

³ <http://www.iso.org/iso/fr/pressrelease.htm?refid=Ref1152> (Consultée le 05/05/2009)

⁴ Ibid.

⁵ أنظر محمد عبد الوهاب العزاوي، (2002)، ص. 46-49.

⁶ Caby. F et autres, (2002), pp. 13-14.

- أنها تتفاعل مع التطورات التي تعرفها الأسواق المحلية بسرعة فائقة وبإمكانها أن تتحلل بسرعة من أي التزام، وأن تظهر في أي نقطة من المعمورة كلما بدت لها الفرصة مواتية،
- أخيرا وبدافع الرشادة، فهي تعتمد إلى إنتاج سلع تلقى قبولا في كافة الأسواق وقابلة للإنتاج في كامل أنحاء المعمورة، وقد ساعد على هذا التوجه نحو تنميط المنتجات لجوء المؤسسات متعددة الجنسيات إلى تشكيل تحالفات فيما بينها من أجل تخفيض مصاريف البحث والتطوير وتسهيل الدخول إلى الأسواق.

وبيروز الحاجة إلى ضمان الجودة في هذه الشبكات العالمية سواء من الداخل (الفروع) أو من الخارج (المقاولون من الباطن)، من جهة، وصعوبة تطبيقها وارتفاع تكلفتها بسبب تعدد مناطق الإنتاج الموردين والمبادلات، من جهة أخرى، جاءت سلسلة المواصفات *ISO 9000* استجابة إلى ضرورة تحديد مستوى قياسي وعلى نطاق عالمي للجودة.

إن وجود مواصفة دولية للجودة على أساسها تُمنح شهادات المطابقة يسمح للشركات متعددة الجنسيات بتطبيق تنظيم موحد للجودة على جميع فروعها ومقاوليها من الباطن المنتشرين في العالم والتأكد من ذلك بواسطة أدلة مادية تتمثل في شهادات المطابقة الممنوحة من طرف هيئات مستقلة وذلك بأقل تكلفة ممكنة عن طريق اختزال تكاليف التدقيق والمراقبة التي تقوم بها للتحقق من مستوى أنظمة إدارة جودة مقاوليها من الباطن في تكلفة واحدة هي تكلفة الإشهاد من طرف ثالث يتحملها هؤلاء المقاولون من الباطن¹.

3. سلسلة المواصفات *ISO 9000* إصدار 2000

لقد شكل الإصدار الثالث لسلسلة المواصفات *ISO 9000* بشهادة الجميع نقلة نوعية في ممارسات الجودة، فبعد أن كان الهدف سابقا هو وضع نظام لضمان الجودة يسمح باكتشاف حالات عدم المطابقة قبل وقوعها عن طريق القيام بالأعمال الوقائية، تحول الآن في إصدار 2000 إلى وضع نظام لإدارة الجودة لا يكفي فقط بالأعمال الوقائية، وإنما يعمل بشكل مستمر على تحسين فعاليته وحتى كفاءته خاصة وأن سلسلة المواصفات (2000) *ISO 9000* تضمنت مواصفة إرشادية *ISO 9004* تمت صياغتها بشكل متوافق مع مواصفة المتطلبات *ISO 9001* لتكون جسرا تمر عبره المؤسسات إلى مستوى الامتياز.

نتناول فيما يلي مفهوم نظام إدارة الجودة باعتباره موضوع هذه السلسلة، نتطرق بعدها إلى المبادئ التي أقيمت عليها هذه المواصفات، ثم إلى العلاقة الموجودة بين الـ *ISO 9001* والـ *ISO 9004* وأخيرا إلى العلاقة الموجودة بين السلسلتين *ISO 9000* و *ISO 14000*.

¹ Ibid, p. 15.

1.3. مفهوم نظام إدارة الجودة

جاء في المواصفة (2005) ISO 9000 ما يلي:

"نظام إدارة الجودة هو نظام إداري يسمح بتوجيه ومراقبة المؤسسة في مجال الجودة¹. لتبسيط هذا التعريف، نرجع إلى نفس المواصفة من أجل تحديد المفاهيم الخاصة بكل من "نظام" و"نظام إداري".

✓ نظام: مجموعة من العناصر المرتبطة أو المتفاعلة².

✓ نظام إداري: نظام يسمح بوضع سياسة وأهداف، وبلوغ هذه الأهداف³.

بإدماج التعريفين الثاني والثالث في التعريف الأول نحصل على التعريف الركيك الآتي "نظام إدارة الجودة هو مجموعة من العناصر المرتبطة أو المتفاعلة تسمح بوضع سياسة وأهداف، تتوجيه ومراقبة المؤسسة في مجال الجودة"، والذي نعيد صياغته على النحو التالي "نظام إدارة الجودة هو مجموعة من العناصر المرتبطة أو المتفاعلة التي تسمح بوضع سياسة الجودة وأهداف الجودة وبلوغ هذه الأهداف".

لم يبقى لنا الآن سوى تحديد المقصود بكلمة "عناصر" والذي نستخلصه من خلال استقراء بعض الفقرات الواردة في هذه السلسلة، أبرزها وأوضحها على الإطلاق تلك الواردة في المواصفة (2005) ISO 9000 تحت عنوان الإدارة بمقاربة النظام كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة "إنّ تحديد وفهم وإدارة العمليات المرتبطة كنظام يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفعالية وكفاءة"⁴، هذه الفقرة تكفي لنا لكي نستنتج أن المراد بكلمة عناصر هي "العمليات"، التي عرفتها المواصفة (2005) ISO 9000 على أنها "مجموعة من النشاطات المرتبطة أو المتفاعلة تقوم بتحويل مدخلات إلى مخرجات"⁵، فالمؤسسة باعتبارها شكلاً من أشكال المنظمات، هي عبارة عن شبكة من العمليات (على مستوى كل عملية تستعين مجموعة من النشاطات المتتابعة ببعض الوسائل كالأفراد المعدات، الآلات أو المعلومات لتقوم بتحويل مدخلات إلى مخرجات) المرتبطة أو المتفاعلة (حيث عادة ما تكون مخرجات واحدة من هذه العمليات هي مدخلات عملية أخرى).

من بين التقسيمات الممكنة لعمليات نظام الإدارة نجد الدليل التوثيقي⁶

FD X 50-176 Fascicule de documentation يصنفها على ثلاث أنواع⁷:

¹ ISO 9000, (2005), p. 9.

² Ibid, p. 8.

³ Ibid.

⁴ Ibid, p. VI.

⁵ Ibid, p. 11.

⁶ هذا الدليل عبارة عن وثيقة تحتوي على إرشادات تساعد على فهم مقاربة العمليات التي تشجع سلسلة المواصفات

ISO 9000 إصدار 2000 على تبينها كما يقدم توصيات بخصوص كيفية توطينها داخل المؤسسات.

⁷ FD X 50-176, (2000), Management de la qualité-Management des processus, AFNOR, Paris, p. 7.

◀ عمليات الإنجاز أو العمليات التشغيلية

هي العمليات التي تساهم بصفة مباشرة في إنجاز المنتج، بدءا بالتعرف على رغبات العملاء وانتهاء بإرضائها، تشمل هذه العمليات جميع الأنشطة المتعلقة بدورة حياة المنتج: البحث والتطوير المصالح التجارية وإدارة العقود، التصميم، الشراء والتموين، الإمداد، الإنتاج وضبط العلاقات مع العملاء ... إلخ.

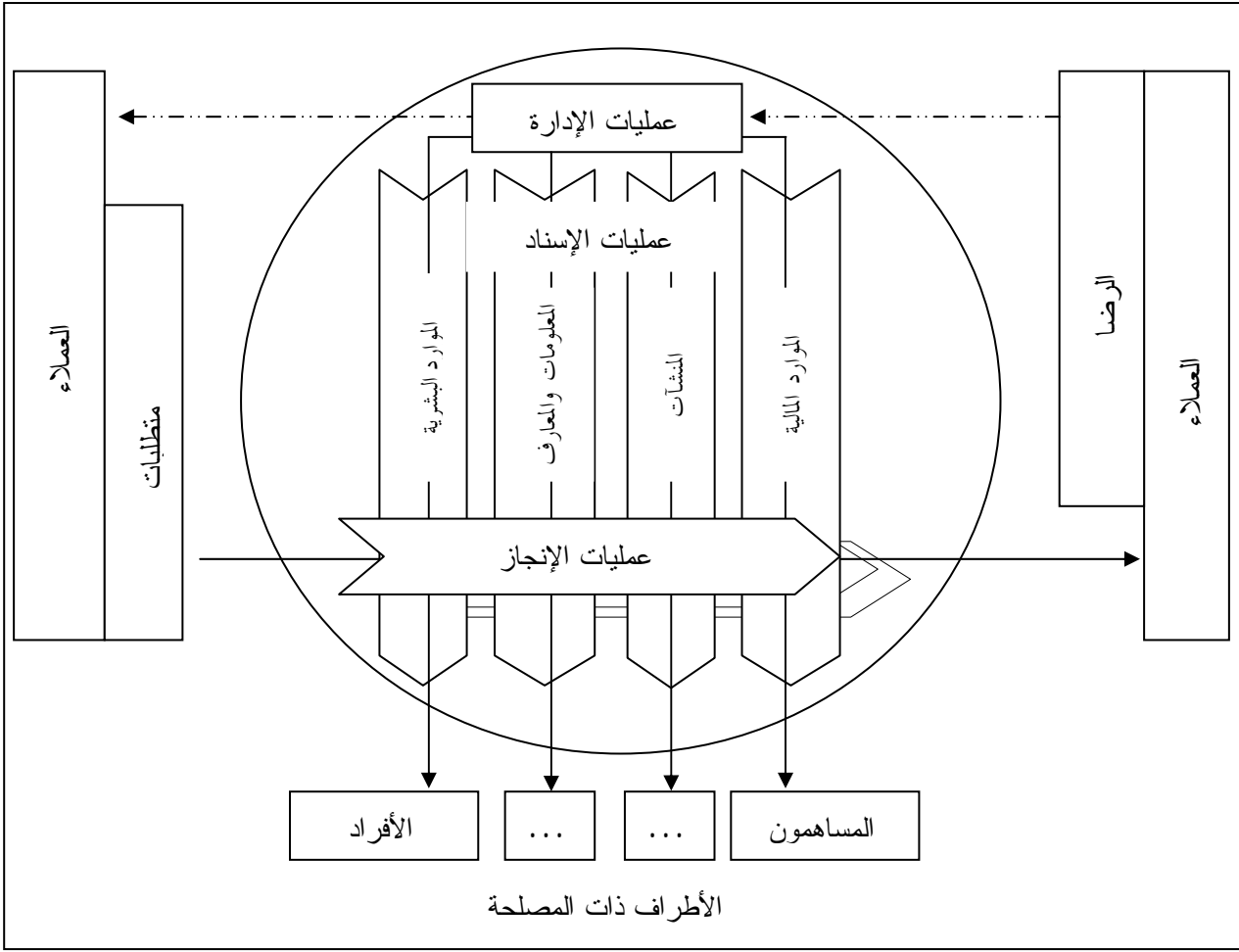
◀ عمليات الإسناد أو عمليات الدعم

تسهر هذه العمليات على ضمان السير الحسن لعمليات الإنجاز، وذلك بتوفيرها للموارد التي تحتاجها هذه الأخيرة، ورغم أن القيمة التي تخلقها هذه العمليات لا يدركها العميل إدراكا مباشرا إلا أن وجودها يبقى ضروريا من أجل المحافظة على ديمومة المؤسسة وضمان سيرها الحسن، تغطي هذه العمليات بوجه خاص: الموارد البشرية، الموارد المالية، المنشآت والنشاطات المتعلقة بصيانتها (المقرات، التجهيزات، الآلات، البرامج الإعلامية...).

◀ عمليات الإدارة

تحت المسؤولية التامة لفريق الإدارة، تساهم هذه العمليات في وضع سياسة المؤسسة وتوطين الأهداف بداخلها، كما تقوم بتوجيه عمليات الإنجاز وعمليات الإسناد وضمان التوافق بينهما، من بين هذه العمليات نذكر: وضع الإستراتيجية، إدارة الجودة، الاتصال الداخلي وتعبئة الأفراد. والشكل الموالي المستوحى من نموذج العملية يبين هذه الأنواع الثلاثة من العمليات:

الشكل رقم (14.1): أنواع العمليات



Source : FD X 50-176, (2000), p. 8.

بعد هذا العرض يمكننا تعريف نظام إدارة الجودة على أنه "مختلف عمليات الإنجاز والإسناد والإدارة التي تسمح بوضع سياسة الجودة وأهداف الجودة وبلوغ هذه الأهداف". نريد من هذا التعريف البسيط أن نبين أن نظام إدارة الجودة يمس تقريبا جميع عمليات المؤسسة فإنفراد فريق الإدارة بمهمة قيادة الجودة داخل المؤسسة لا ينفي عنها أنها تمارس في باقي المستويات فالجودة ليست مسؤولية الإدارة وحدها بل هي مسؤولية الجميع، والتعريف الذي سبق وأن أوردناه يعكس هذه الشمولية "نظام إدارة الجودة هو مجموعة من العمليات المرتبطة التي تسمح بوضع سياسة الجودة وأهداف الجودة (عمليات الإدارة) وبلوغ هذه الأهداف (عمليات الإنجاز وعمليات الإسناد)"، في نفس الوقت يبقى نظام إدارة الجودة جزءا من النظام الإداري للمؤسسة حيث توجد بجانبه أنظمة إدارية أخرى كنظام إدارة المالية، نظام إدارة البيئية أو نظام إدارة الموارد البشرية، ولو أن نظام إدارة الجودة قابل ليسع المزيد من العمليات، بسبب الأبعاد الجديدة التي ما فتأت الجودة تمتد إليها من يوم لآخر والتي كان من نتائجها تقلص الفروق الموجودة بين الإدارة بمفهومها الواسع وإدارة الجودة، وكتحصيل حاصل اقتراب نظام إدارة الجودة من الانطباق على نظام إدارة المؤسسة، في هذا الإطار، نورد

المقولة التي يرددها الأنجلوسكسونيون، "إدارة الجودة الشاملة لا تخص الجودة بل الإدارة" والتي يحرفها *Hubérac. JP* قليلا بقوله "إدارة الجودة الشاملة تعني الإدارة"¹.

2.3. مبادئ إدارة الجودة

إن نجاح أو فشل المؤسسة في بلوغ أهدافها يرتبط بشكل عام بنشاط وعمل نظامها الإداري، ففي ظل هذا الأخير يتم وضع السياسات وتحديد الأهداف وتوفير مختلف الموارد الضرورية من وسائل وكفاءات وطرق لأجل تجسيدها، ولما كان نظام إدارة الجودة-إذا ما أخذ بمتطلبات الـ *ISO 9001 (2000)* - يهدف إلى إرضاء العملاء وتحسين أداء المؤسسة، كان من البديهي لنا أن نتساءل عن المبادئ التي بإتباعها تتحقق هذه الأهداف، بتعبير آخر، ما هي المبادئ التي يجب أن تستند إليها الإدارة عندما تريد أن تتحكم في هذا النظام وتجعله قادرا على بلوغ أهدافه.

استنادا إلى المواصفة *ISO 9000 (2005)* هناك ثمانية مبادئ تم اعتمادها من قبل اللجنة التقنية *ISO/TC 176* تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها وتتمثل في:

1.2.3. التركيز على العميل

إن المؤسسات وجدت أصلا لإرضاء متطلبات العميل، إذ لا يمكن تصور وجود واستمرار مؤسسة بدون عملاء، ولما كان هذا الأخير هو السبب الرئيسي الذي يتوقف عليه بقاء ونجاح المؤسسة فقد كان إرضاءه أكبر انشغال تواجهه إدارة المؤسسة التي تجد نفسها أمام ضرورة فهم الحاجات الحاضرة والمستقبلية لهؤلاء العملاء، والعمل على إرضائها والسعي بجد إلى تجاوزها.

تتبع أهمية وضرورة التعرف على هذه الحاجات من كونها تمثل مدخلات نظام إدارة الجودة لأجل ذلك تقع على إدارة المؤسسة مسؤولية التأكد من أن متطلبات العميل قد تم تحديدها وأخذها بعين الاعتبار عند صياغة سياسة الجودة ووضع الأهداف، كما يتعين عليها أيضا جعل كل طرف داخل المؤسسة يدرك تمام الإدراك كيف أنه بمجهوداته المبذولة يساهم في إرضاء العميل، مع وضع نظام اتصال فعال مع العملاء يمكنها من التعريف بمنتجاتها ويسمح لها بإعلام عملائها بكيفية إدارة طلباتهم ومعالجة شكاويهم، والتزود بوسائل تسمح للمؤسسة بقياس إدراك العميل لمستوى رضاه عن المنتج المقدم إليه².

2.2.3. القيادة

إن لم ترد القيادة في قائمة المصطلحات المعروفة في المواصفة *ISO 9000 (2005)*، فقد كانت محور نقاش في العديد من المراجع التي تناولتها وحاولت إعطاء تعريف لها. من بين هذه التعاريف نورد فيما يلي التعريف الذي حظي به هذا المصطلح من قبل الجمعية

¹ Hubérac. JP, (2001), p. 141.

² Caby. F et autres, (2002), p. 25.

الأوروبية لإدارة الجودة EFQM في وثيقتها المعونة بـ "نموذج الامتياز".
 " القيادة هي الطريقة التي يطور بها فريق الإدارة مهمة وشعار المؤسسة، وهي التي تصف أسلوبه في تجسيد هذه المهمة وفي إزالة كافة القيود التي تعترض تحقيقها.
 القيادة كذلك، هي الطريقة التي يطور بها فريق الإدارة القيم الضرورية لتحقيق نجاح على المدى البعيد والطريقة التي بها يقوم بإرساء هذه القيم داخل المؤسسة عن طريق إتقان أفعال وسلوكات ملائمة.

القيادة أيضا، هي الطريقة التي يلتزم بها كل فرد من فريق الإدارة التزاما شخصيا بضمان وضع وتطبيق نظام إداري داخل المؤسسة¹.

يُظهر هذا التعريف القيادة على أنها طريقة للقيام بالأشياء وهو الأمر الذي لا يشاطره تماما Cattan.M الذي يرى في القيادة أيضا إحياءا بالتميز وبأسلوب معين في إتقان التصرفات ما يجعلها قريبة من الكاريزماتية *Le charisme* التي تعني " التأثير الذي تتركه شخصية متميزة"، في هذا الإطار ليس مطلوبا على كل مدير أن يكون شخصية متميزة ولو أن كونه كذلك سيساعد أكثر، فالمنتظر منه بالدرجة الأولى هو أن يكون ذلك الشخص الذي يعبر عنه عادة بـ "محرك الفريق"
*Un meneur d'hommes*².

تعريف آخر لـ Bullerg. E & Aznecot. S يسمح لنا باستخلاص خاصيتين أساسيتين للقيادة :
 " القيادة هي مظهر إداري يعبر عن مدى الالتزام الشخصي للمدير بتحقيق هدف معين، وقدرته على جرّ الآخرين وراءه، فالجودة ليست فقط جودة المنتج وإنما هي بصفة خاصة في القدرة على قيادة التغيير"³.

هاتان الخاصيتان كما هو واضح من التعريف هما المشاركة (الالتزام الشخصي) والقدرة على تجنيد الآخرين (التأثير) وكلاهما ليس له معنى إذا لم يمارس في إطار إستراتيجية واضحة ومعلنة، إذ يستحيل على قائد الفريق أن يكون فعالا إذا لم يحدد بدقة إلى أين يريد الذهاب (الأهداف) وما هو سبيله إلى ذلك (ضرورة تقديم بعض التنازلات التي تفرضها الممارسة الميدانية)⁴.

تتبع أهمية الخاصية الأخيرة التي أضافها Cattan. M من الضرورة التي تفرضها الممارسة الميدانية للعمل، فالقائد عادة ما يصدم ببعض المشاكل والتعقيدات التي تحول دون تحقيق أهدافه وهو ما يضطره في الأخير إلى تقديم بعض التنازلات بغية الاستمرار شريطة أن لا تتعارض ومهمة وأهداف المؤسسة.

¹ Cattan. M, (2001), L'engagement de la direction, AFNOR, Paris, p. 5.

² Ibid, pp. 5-6.

³ Ibid, p. 6.

⁴ Ibid.

3.2.3. مشاركة الأفراد

"إنّ الأفراد في جميع المستويات هم أهم ما في المؤسسة، ومشاركتهم المطلقة والكاملة تسمح باستغلال قدراتهم في خدمة المؤسسة"¹، السؤال الذي يطرح نفسه، كيف للإدارة أن تجعل أفرادها يشاركوا ويساهموا ويكونوا أطرافا فعالة في نشاط وعمل المؤسسة؟ والإجابة هي أنّ الإدارة لا تملك إلا أن تخلق الجو المناسب الذي يساعد على ذلك من خلال تهيئة مختلف الشروط الضرورية لتحقيق ذلك من قيادة، وتحفيز، وتوصيف دقيق للوظائف والمسؤوليات، وتدريب وغيرها من الشروط الأخرى.

يمكننا أن نستشف مدى مشاركة الأفراد في النشاطات اليومية للمؤسسة من خلال بعض المظاهر كمدى رغبتهم في حل مشاكل المؤسسة، عدد الأفكار التي ساهموا بها من أجل تعزيز سياسة التحسين المستمر للأداء، درجة انتمائهم للمؤسسة .. إلخ. عموما هناك العديد من المؤشرات الكيفية الواجب على إدارة المؤسسة متابعتها بشكل دائم للتأكد من تطبيق هذا المبدأ كـ²:

- مدى شعور الأفراد بالانتماء،
- المستوى الإبداعي والخالق للأفراد،
- مدى مسؤولية كل فرد عن أدائه الخاص،
- مدى جدية الأفراد في مناقشة وحل المشاكل التي تعاني منها المؤسسة.

4.2.3. مقارنة العمليات

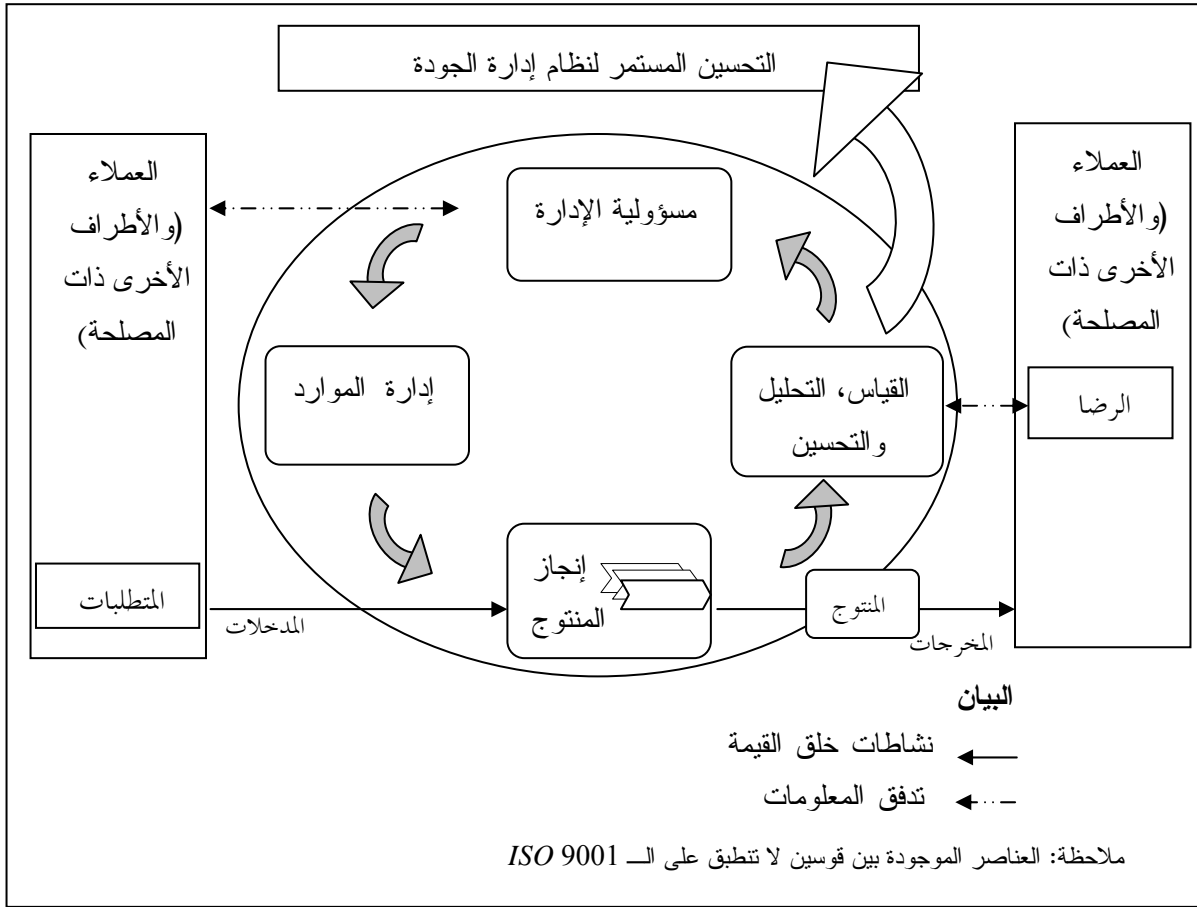
نعني بمقاربة العمليات تطبيق نظام عمليات داخل المؤسسة، أي التعرف على العمليات المكونة للمؤسسة، تحديد الارتباطات الموجودة بينها وإدارتها³. كما جاء في التعريف أعلاه تظهر أهمية مقاربة العمليات في كونها تلقي الضوء على العلاقات الموجودة بين عمليات نظام إدارة الجودة وتسمح بالتحكم فيها والسيطرة عليها، والشكل الموالي لنموذج نظام إدارة الجودة وإن كان لا يعطي نظرة تفصيلية عن عمليات نظام إدارة الجودة فهو يغطي كل أنواع العمليات وجميع متطلبات المواصفة ISO 9001.

¹ ISO 9000, (2005), p. v.

² Ouaret. A, (2005), p. 67.

³ NF EN ISO 9001, (2000), Systèmes de management de la qualité-Exigences, AFNOR, Paris, p. v.

الشكل رقم (15.1): نموذج نظام إدارة الجودة مبني على العمليات



Source : ISO 9000, (2005), p. 3.

أول ما يمكن ملاحظته من هذا النموذج هو أن المواصفة (2000) ISO 9001 تمت هيكلتها على أساس نموذج العملية، فالمؤسسة تظهر أمامنا مكونة من أربعة أنواع من العمليات: عمليات الإدارة (مسؤولية الإدارة)، عمليات الإسناد (إدارة الموارد) عمليات الإنجاز (إنجاز المنتج)، وعمليات القياس التحليل والتحسين (القياس، التحسين، والتحليل) وهي في ارتباط وتفاعل وسنتطرق إلى جميع هذه العمليات في الفصل الموالي الذي نتناول فيه متطلبات الـ (2000) ISO 9001 .

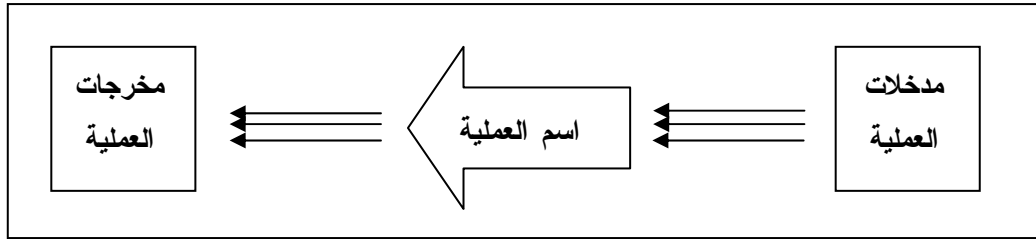
النقطة الثانية هي أن هذا النموذج يظهر نوعاً رابعاً من العمليات وهي عمليات القياس، التحليل والتحسين وذلك بخلاف ما رأيناه سابقاً عند تطرقنا إلى مفهوم نظام إدارة الجودة أين أوردنا ثلاثة أنواع فقط من العمليات، ما يدفعنا إلى التساؤل عن سر عدم أخذ الملحق التوثيقي FD X 50-176 إدارة الجودة- إدارة العمليات هو وغيره من المختصين بهذا التقسيم وتفضيلهم التقسيم الثلاثي للعمليات والإجابة على هذا التساؤل هي أن التقسيم الرباعي للعمليات وإن كان يسمح من الناحية النظرية بإظهار وفهم حلقة Deming فهو لا يقدم فائدة من الناحية التطبيقية أو العملية، فقد يستغرق منا تصنيف عملية

ما وقتا طويلا دون أن يعود علينا هذا التصنيف بقيمة مضافة¹.

فيما يخص العلاقة الموجودة بين مختلف هذه العمليات يمكن القول أن نموذج نظام إدارة الجودة المبني على مقارنة العمليات ينطلق من متطلبات العملاء التي تمثل مدخلات النظام، هذه المتطلبات لا بد أن تنعكس في سياسة الجودة (مسؤولية الإدارة)، بعدها يتم ترجمة هذه السياسة إلى مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة تنتقل وتندرج بشكل نزولي نحو عمليات الإنجاز عن طريق التخطيط (تخطيط الأهداف، تخطيط نظام إدارة الجودة، تخطيط الموارد)، العمليات وأثناء اشتغالها تكون خاضعة للقياس والتحليل، والنتائج التي خلصت إليها هذه القياسات تستخدم كمدخلات في عملية مراجعة الإدارة التي تخرج بأفعال التحسين، وكل ما قيل الآن سيتضح شيئا فشيئا عندما نتناول متطلبات الـ ISO 9001 (2000) في الفصل الموالي.

السؤال الذي بقي أن نجيب عنه الآن هو كيف لمقاربة العمليات أن تضبط العلاقات الموجودة بين العمليات؟ والإجابة تظهر من تمثيل العملية:

الشكل رقم (16.1): تمثيل العملية



المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من هذا التمثيل أن ما يصف العملية هو مخرجاتها ومدخلاتها أما الطريقة أو الإجراء الذي بواسطته يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات فهو لا يظهر، والمغزى من ذلك أن ما يهم هو المخرجات (النتائج) أما الإجراء أو الطريقة التي بموجبها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات فالغاية تبرر الوسيلة وهو ما يجعل مقارنة العمليات مقارنة فعالية، فإذا كانت كل عملية تعرف جيدا ما هو منتظر منها أي ما هي مخرجاتها، التي لا تمثل سوى متطلبات عملية أخرى (مدخلاتها)، وقامت بإرضائها فإن تحقيق ذلك على مستوى كافة العمليات سيؤدي في مجموعه إلى تحقيق أهداف الجودة وسياسة الجودة وبالتالي إرضاء العملاء، ذلك طبعا، على افتراض وجود تجانس بين متطلبات العملاء، سياسة الجودة أهداف الجودة والأهداف التشغيلية.

في الأخير، يجب أن لا نجعل مقارنة العمليات أسلوبا مناقضا لمقاربة الإجراءات الموثقة، بل بالعكس فمقاربة العمليات ومقاربة الإجراءات الموثقة هما أسلوبان قابلان للتعايش بشرط أن لا نجعل الإجراء الموثق هدفا في حد ذاته، وإنما يجب أن يبقى في موقعه الذي يعد وسيلة قد تكون فعالة في

¹ Brandenburg. H et Wojtyna. J-P, (2003), L'approche processus : mode d'emploi, Edition d'Organisation, Paris, p. 64.

ظروف ومواقف معينة وقد لا تكون كذلك في ظروف ومواقف أخرى.

5.2.3. الإدارة بمقاربة النظام

يعرف *Ludwing Van Bertalanffy* واضع النظرية العامة للأنظمة النظام على أنه "مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها وبين محيطها"¹، مقارنة مع التعريف الوارد في المواصفة (2005) *ISO 9000*، يبرز هذا التعريف دور المحيط وتأثيره على نشاط المؤسسة. قبل أن نبين دور هذا المبدأ في إدارة الجودة نستعرض فيما يلي خصائص النظام:²

- للنظام حدود، تضع خطا فاصلا بين ما هو موجود داخل النظام وما هو خارجه، هذه الحدود قد تضيق وقد تتسع بحسب الغاية من التحليل، ويترتب على ذلك أن ما قد يعتبر نظاما عند مستوى معين قد يصبح محيطا أو نظاما فرعيا عند مستوى آخر مثلما يوضحه الشكل الموالي:

الجدول رقم (2.1): المستويات المختلفة للنظام

محل التحليل=النظام	ما يوجد بالخارج=المحيط	ما يوجد بالداخل=أنظمة فرعية	
المؤسسة	السوق، المنافسة	الورشات، المصالح الإدارية الوكالات التجارية	مستوى 1 تحليل المؤسسة
ورشة	المؤسسة	مراكز عمل	مستوى 2 تحليل الورشة
مركز عمل	الورشة	الأدوات، العامل	مستوى 3 تحليل مركز عمل

Source : Brandenburg. H et Wojtyna. J-P, (2003), p. 69

- للنظام مبادلات مع المحيط، هذه المبادلات تتم على مستوى حدود النظام، قد تكون مدخلات متأتية من المحيط وقد تكون مخرجات ذاهبة إليه،

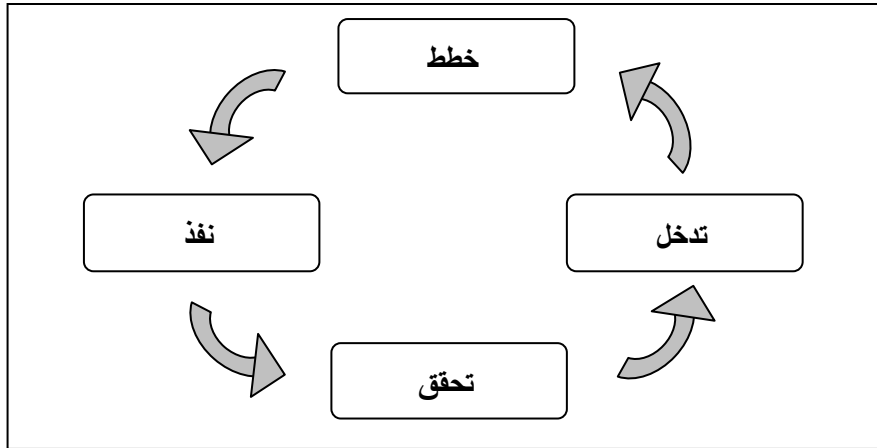
- داخله متكون من مجموعة من العناصر المرتبطة، تتمثل في الأنظمة الفرعية المتفاعلة فيما بينها،

- أنه يمتاز بالاستقرار رغم المحيط المتغير الذي يعيش فيه، هذه الميزة تقودنا إلى ما يصطلح عليه "بالغذية الرجعية"، وهي عبارة عن آلية للتكيف تسمح بضمان مخرجات ثابتة حتى في حالة عدم ثبات المدخلات، وقد شكلت هذه الآلية مصدر إلهام لتنظير حلقة *PDCA* أو ما يطلق عليه أيضا بعجلة *Deming*.

¹ Lamprecht. J, (2001), p. 27.

² Brandenburg. H et Wojtyna. J-P, (2003), pp. 68-69.

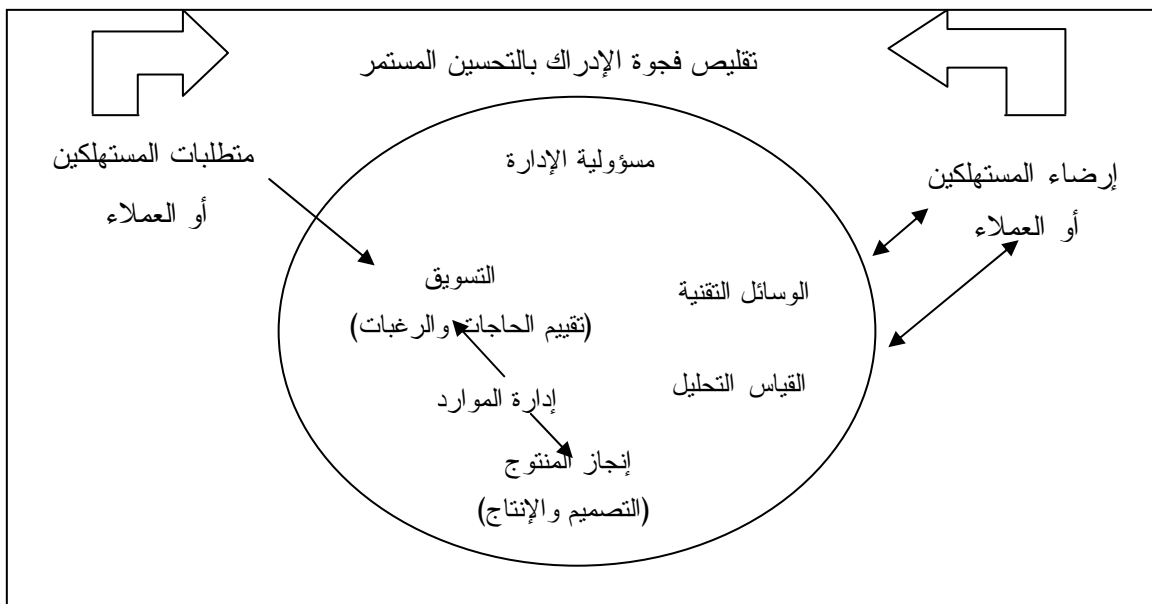
الشكل رقم (17.1): حلقة PDCA



Source : Brandenburg. H et Wojtyna. J-P, (2003), p. 69.

الآن وبعد هذا العرض البسيط لنظرية الأنظمة، تكمن أهمية هذا المبدأ على مستوى الداخلي في تصميم نظام إدارة الجودة، إذ لا بد من بنائه بطريقة تسمح للمؤسسة بالارتقاء بفعاليتها وكفاءتها، يمر ذلك وجوبا عبر التعرف على الأنظمة الفرعية (العمليات) وضبط العلاقات الموجودة بينها عن طريق التحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات، أما على المستوى الخارجي فيجب أن لا تحول صعوبة المهمة دون تحديد مختلف العلاقات الموجودة بين المؤسسة ومحيطها (الأطراف ذات المصلحة) بما يسمح بالتنبؤ بالانعكاسات التي ستخلفها التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي على المؤسسة سواء من حيث الأثر أو الشدة. عادة ما تعهد هذه المهمة إلى المصلحة التسويقية بالمؤسسة التي تتولى متابعة ومراقبة التغيرات الحاصلة في المحيط مثلما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (18.1): نموذج معدل لنظام إدارة الجودة



Source : Lamprecht. J, (2001), p. 28.

6.2.3. التحسين المستمر

إنّ التنامي المستمر لحاجات ورغبات العملاء والأطراف الأخرى ذات المصلحة يفرض على المؤسسات أن تحسن أداءها بشكل مستمر، لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تضع التحسين المستمر كضرورة حتمية لا غنى عنها حتى تتمكن من مجاراة التغيرات المحيطة بها، وإن سكتت المواصفة (2005) ISO 9000 عن تحديد معنى الأداء فقد عرفت أبعاده المتمثلة في الفعالية والكفاءة، فالفعالية حسبها هي نسبة إنجاز النشاطات المخططة وبلوغ النتائج المرجوة ويمكن التعبير عنها بالعلاقة النتائج المحققة/النتائج المرجوة، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة ويمكن التعبير عنها أيضا بالعلاقة النتائج المحققة/الموارد المستخدمة.

إنّ الحديث عن تحسين المؤسسة لفعاليتها وكفاءتها يقودنا مباشرة إلى الحديث عن واحدة من المقاربات الإدارية الحديثة القائمة على هذا الأساس ونقصد بها مقاربة *Kaizen*، ومعنى هذه الأخيرة في لغة الدولة التي ظهرت فيها هي والعديد من المقاربات الإدارية الأخرى ونقصد بها اليابان "التغيير الهادئ" إلا أنّ المصطلح المتداول لها في لغة الجودة هو "التحسين المستمر"¹، مؤدى هذه المقاربة أن على كل فرد في المؤسسة، من المدير العام العامل البسيط، أن يساهم بثبات في تحسين نشاطات المؤسسة، عملياتها، أنظمتها الإدارية، تكنولوجيتها، طرقها... إلخ²، بتعبير آخر، تتمثل مقاربة *Kaizen* في إرساء ذهنية لدى أفراد المؤسسة بضرورة استغلال مجموع فرص التحسين الممكنة مهما كانت بساطتها في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة.

تمتاز مقاربة *Kaizen* عن نظيرتها الإبداع في الاستمرارية، التركيز على الموارد البشرية ومعقولية التكلفة، إذ كما سبق وأن ذكرنا تتمثل مقاربة *Kaizen* في إحداث تحسينات بسيطة وبالتالي غير مكلفة لكنها متتابعة وغير منقطعة عن طريق تطوير ذهنيات الأفراد، ولما كانت هذه التغييرات تمتاز بالبساطة فلا تطرح هناك مشكلة تقبلها أو عدم تقبلها من الأفراد، على العكس من ذلك تمتاز مقاربة الإبداع بإحداث تغييرات عميقة تتم دفعة واحدة عادة ما تكون في شكل استثمارات ضخمة ومكلفة كتغيير التكنولوجيا، ونظرا لعمق هذه التغييرات فهي تلقى مقاومة شديدة من الأفراد.

بالعودة إلى وجوب التحسين المستمر يرى *Bernard. CY* أن الكفاءة هي في قدرات ووسائل المؤسسة التي تستخدمها في خلق القيمة المضافة، أما الفعالية فهي في القيمة المضافة التي تجنيها المؤسسة من استغلالها لقدراتها، ولما كانت الكفاءة إذا (القدرات) هي مصدر الفعالية (القيمة المضافة) كان لا بد من إعطاء الأولوية للأولى عند القيام بأعمال التحسين، بالإستناد دائما إلى *Bernard. CY* تتمثل قدرات المؤسسة فيما يلي³:

– الموارد البشرية: وتتجسد في :

¹ Hubérac. JP, (2001), p. 137.

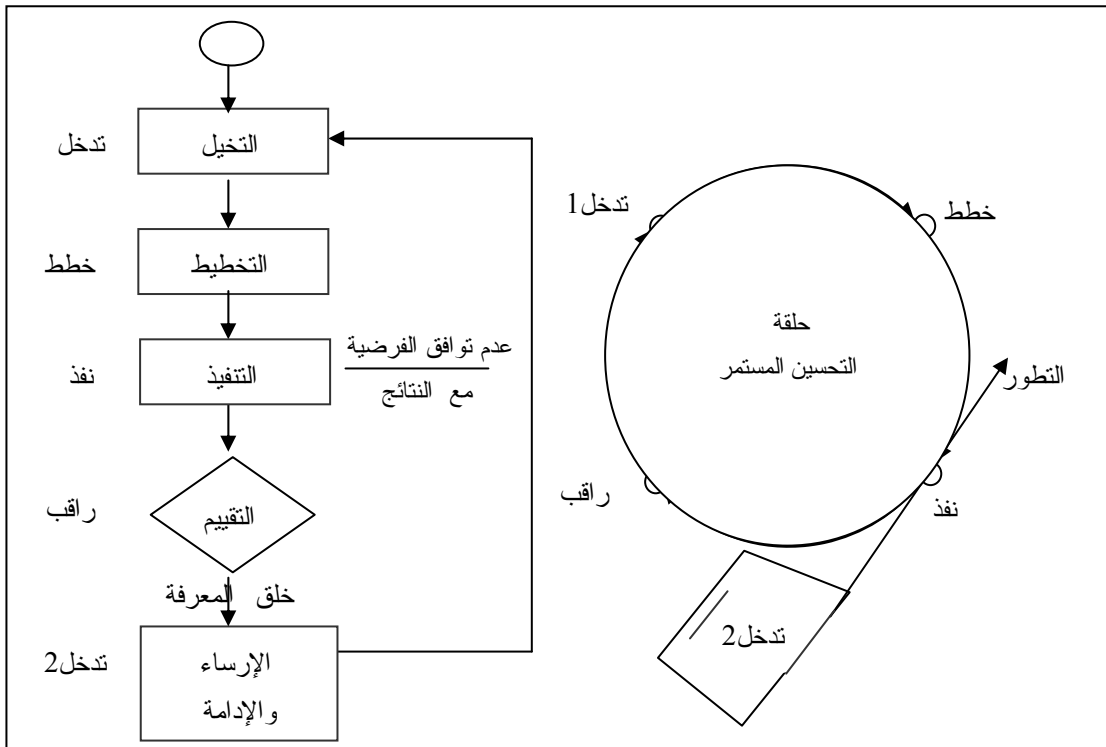
² Bernard. CY, (2000), Le management par la qualité totale: l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles, AFNOR, Paris, p. 76.

³ Bernard. CY, (2000), p. 76.

- القدرات الفكرية: من أنظمة، وطرق، ومهارات، ومعارف تساعد على ترشيد الممارسات والإستراتيجيات المتبناة في خلق القيمة والتحسين المستمر،
- القدرات الانفعالية والسلوكية: من معتقدات، ومبادئ، وقيم، وقواعد سلوك، وتطلعات وغايات تساعد على ترشيد الأفعال عن طريق تدعيم مختلف المواقف السلوكية كالمشاركة، القيادة، الانفتاح الذهني، روح الفريق، الحماسة ... إلخ،
- النشاطات: تتمثل في فعالية وكفاءة العمليات والوحدات التشغيلية،
- المنشآت، المعدات، التكنولوجيا ومختلف الموارد المادية وغير المادية المستعملة من قبل الأفراد لتأدية النشاطات.

ولما كانت قدرات المؤسسة الواردة أعلاه تتشكل في جزئها الأكبر من المعارف، فإن الرهان على التحسين المستمر للأداء يمثل في حقيقة الأمر رهانا على التعلم وعلى الاكتساب المستمر لمعارف جديدة، فحتى تكون المؤسسة قادرة بشكل مستمر على خلق قيمة مضافة تتجاوز إدراك عملائها كان لزاما عليها أن تتعلم، أن تخلق معارف، أن تكتسب قدرات جديدة، ولهذا فقد عرف *Senge. P* وهو من الذين يعود إليهم الفضل في انتشار مفهوم المنظمات المتعلمة التعلم على أنه "خلق المعرفة"، وتعتبر عجلة *Deming* أو حلقة *PDCA* واحدة من أكثر الإستراتيجيات العقلية فعالية التي ابتكرها الإنسان لخلق معارف وقدرات جديدة¹.

الشكل رقم (19.1) : حلقة التحسين أو حلقة خلق المعرفة



Source : Bernard. CY, (2000), p. 77.

¹ Ibid, p. 77.

ميدانيا يتجسد التحسين المستمر في حلقات الجودة، العصف الذهني، مجموعات حل المشاكل معالجة حالات عدم المطابقة، الأفعال التصحيحية، الأفعال الوقائية، مراجعة الإدارة وغيرها من الأشكال الأخرى التي تسمح بهيكله هذا المبدأ، إضافة إلى ذلك، لا بد من إسناد هذا المبدأ وتدعيمه ببعض الوسائل كـ¹:

- تدريب العمال على طرق وأدوات التحسين المستمر،
- تشجيع ومكافأة العمال على جهودهم المبذولة في التحسين المستمر،
- قياس التحسين وتقييم أثره على رضا العملاء وعلى رقم أعمال المؤسسة.

7.2.3. مدخل الحقائق في اتخاذ القرارات

مؤدى هذا المبدأ أن كل قرار يتخذ داخل المؤسسة يجب أن يكون مبنيا على وقائع حقيقية وليس على الحدس، التخمين أو الخبرة. إن بيان هذا المبدأ يستدعي منا أولا التسليم بأن كل ما تدركه عقولنا هو مجرد تمثيل قاصر ومحدود لحقيقة الأشياء، في هذا الإطار يؤكد *Einstein* بأن "المفهوم الذي يسيطر على عقولنا حول العالم الخارجي نابع فقط من انطباعاتنا الحسية، أما الطبيعة الحقيقية لهذا العالم فلن نعرفها أبدا"، وعليه لا يمكننا الجزم بحقيقة أية واقعة ندركها².

ولما كان كل ما ندركه إذا هو مجرد تمثيل عقلي لوقائع معينة، فإن ترجمة هذه الأخيرة قد تؤدي إلى صور وأشكال مختلفة تختلف باختلاف الأشخاص، ومن هنا أصبح من الضروري على أي مؤسسة أن تهئ مناهجا أو لغة مشتركة تسمح بترجمة هذه الوقائع في إطار نظام فهم وتمثيل مشترك بشكل يتيح لمجموعة من الأفراد القدرة على الإدراك جماعيا وبشكل مشترك لمختلف الوقائع التي تحمل دلالة بالنسبة لهم³.

وعليه، حتى تضمن المؤسسة أن جميع قراراتها مبنية على معلومات وبيانات صادقة يجب عليها ألا أن تحدد الطرق التي يُستند إليها في تحديد مدى صحة وصدق هذه المعلومات من عدمها، كما يتعين عليها أيضا أن توفر المعلومات الضرورية للأشخاص الذين هم بحاجة إليها لاتخاذ قراراتهم وتضمن لهم الولوج إليها، إذ بدون معلومة صحيحة ووافية كل قرار يتخذ لا يعدو أن يكون إلا مغامرة مجهولة العواقب.

أخيرا، يمكن القول بأن هذا المبدأ يأتي تنمة للمبدأ السابق الخاص بالتحسين المستمر، إذ وكما رأينا سابقا، فإن حلقة *PDCA* تتطلق من وضع فرضية معينة يتم تجربتها والتحقق منها عن طريق البحث في العلاقة السببية بين الفرضية والنتائج المحققة وذلك كإجراء سابق على الحكم عليها بالقبول أي على أنها معرفة أو قدرة جديدة، وهنا تحديدا، أي عند البحث عن العلاقة السببية بين الفرضية وبين النتائج تظهر فائدة مبدأ الحقائق في اتخاذ القرارات، فالأحكام السديدة أو القرارات الفعالة هي التي

¹ Ouaret. A, (2005), p. 71.

² Bernard. CY, (2000), p. 100.

³ Ibid, p. 101.

تستند إلى تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس، التخمين أو الخبرة.

8.2.3. العلاقات القائمة على المنفعة المتبادلة مع الموردين

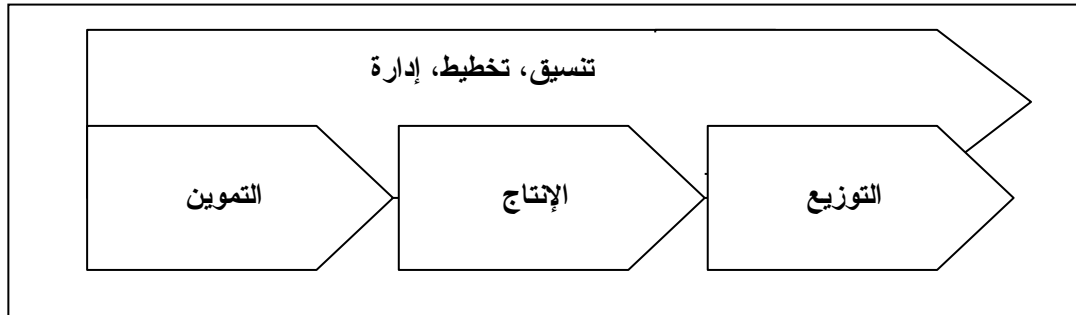
جاء في المواصفة (ISO 9000 (2005) عن آخر مبدأ من مبادئ إدارة الجودة ما يلي "إن المؤسسة ومورديها تجمعهم علاقة متبادلة وعندما تكون هذه العلاقة مبنية على أساس المصلحة المشتركة فإنها سوف تؤدي إلى تطوير قدراتهم معا على خلق القيمة المضافة"¹.

إن الحديث عن الموردين وعن القيمة يقودنا بالضرورة إلى الحديث عن سلسلة القيمة، هذه الأخيرة تتمثل في تعاقب أفقي لمجموعة من النشاطات المشاركة في خلق القيمة، ولما كانت هذه الأخيرة هي ما يستعد العميل لدفعه في مقابل الحصول على المنتج كان من الضروري بناء هذه السلسلة بطريقة تسمح بالقضاء على كل أشكال التبذير واللاكفاءة، والنشاطات غير المفيدة، بصفة عامة، على كل تكاليف اللأجودة.

كما يوضحه الشكل الموالي، تتكون سلسلة القيمة من ثلاثة حلقات:

- التموين: ويتمثل في توفير الاحتياجات اللازمة من مواد ومنتجات،
- الإنتاج أو التحويل،
- التوزيع: ويختص بوضع المنتجات النهائية تحت تصرف العملاء.

الشكل رقم (20.1) : سلسلة القيمة



Source : Hohmann. C, (2004), Audit combiné qualité/supply chain : sécuriser ses relations client-fournisseurs, Edition d'Organisation, Paris, p. 33.

تتعلق سلسلة القيمة في مرحلة أولى من داخل المؤسسة مشكلة ما يعبر عنه بالسلسلة الداخلية، ثم تمتد في مرحلة ثانية إلى العملاء وإلى الموردين المباشرين في شكل اتفاقات تعاون أو شراكة مشكلة سلسلة إمدادية موسعة تبقى فيها كل مؤسسة مستقلة بقراراتها لكنها تصبح خاضعة وتابعة لسلطة أعلى منها تتمثل مهمتها في ضمان أعلى مستويات الأداء للسلسلة ككل، وهكذا نكون أمام مؤسسات تجاوزت حدودها الضيقة وأصبحت تشكل ما يطلق عليه بالمؤسسات الافتراضية، أما المستوى الثالث والمتمثل في السلسلة الإمدادية الشاملة فهو يشمل موردي الموردين وعملاء العملاء، وهو يغطي نظريا جميع

¹ ISO 9000, (2005), p. VI.

النشاطات بدءاً من مصادر الحصول على المواد الأولية ووصولاً إلى آخر نقطة وهي المستهلك.

وحتى تعمل هذه السلسلة بفعالية وكفاءة فلا بد أن تقوم على الأركان التالية¹:

- هيكل تنظيمي مبني على العمليات وعلى التدفقات،
- موجهة نحو إرضاء العميل،
- تتسق بين جهود مختلف الأطراف ذات المصلحة بهدف بلوغ أعلى مستويات الأداء وبأقل تكلفة ممكنة،
- وأن يقاس أداؤها بشكل دائم ومنتظم.

كخلاصة لما سبق، يمكن القول أن مبادئ إدارة الجودة وضعت لتكون مرجعاً أو دستوراً يستند إليه في تطبيق التدابير الواردة في المواصفتين *ISO 9001* و *ISO 9004* التي لا تمثل في حقيقة الأمر سوى ترجمة عملية لهذه المبادئ حتى تصبح قابلة للتجسيد، ورغم أن كلتا المواصفتان مشتقتان من نفس المبادئ إلا أن درجة ثبات كل منهما عليها يبدو أكثر في الـ *ISO 9004* مقارنة بالـ *ISO 9001*، ومهما يكن، فإنه يمكننا الجزم من الآن بأن أثر تطبيق متطلبات الـ *ISO 9001* على أداء المؤسسات مرتبط بجدية التدابير المتخذة والممارسة في هذا الإطار، هذه الجدية تقاس بالمسافة الفاصلة بين هذه التدابير ومبادئ إدارة الجودة، فكلما اقتربت هذه التدابير من الانطباق على مبادئ إدارة الجودة كلما ساهمت في الرفع من أداء المؤسسة، وكلما ابتعدت عنها كلما فقدت أثرها في الرفع من فعالية وكفاءة المؤسسة ذلك أن متطلبات الـ *ISO 9001* - كما سنراه لاحقاً- تمت صياغتها في شكل أهداف فهي تحدد ما يجب القيام به لكنها لا تعطي وسائل أو طرق معينة لذلك، فالأمر يخضع للتقدير المطلق للمؤسسات التي يتعين عليها اتخاذ تدابير فعالة وقريبة من مبادئ إدارة الجودة وليس تدابير الغرض منها المطابقة مع المتطلبات.

3.3. الثنائي المتوافق *ISO 9001* و *ISO 9004*

جاء في مقدمة المواصفة (2005) *ISO 9000* ما يلي:

" تصف الـ *ISO 9001* المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة عندما ترغب مؤسسة ما في إثبات قدرتها على تقديم منتجات ترضي متطلبات العملاء، المتطلبات القانونية المطبقة، وتهدف إلى مضاعفة رضا عملائها".

"تعطي الـ *ISO 9004* إرشادات حول فعالية وكفاءة نظام إدارة الجودة، موضوع هذه المواصفة هو تحسين أداء المؤسسة و إرضاء العملاء والأطراف الأخرى ذات المصلحة".

نلاحظ من موضوع هاتين المواصفتين أن المواصفة *ISO 9004* لم تقم سوى بالتوسع في متطلبات الـ *ISO 9001* من إرضاء العملاء إلى إرضاء الأطراف الأخرى ذات المصلحة، ومن تحسين الأداء في جانبه المتعلق بالفعالية إلى تحسين الأداء بجانبه الفعالية والكفاءة، وعليه، فالغاية إذا من إرشادات

¹ Hohmann. C, (2004), p. 37.

المواصفة ISO 9004 هي فتح المجال أمام المؤسسات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونماذج الجودة وحتى يتحقق هذا الانتقال بسرعة وسهولة تم تصميم المواصفتين بشكل متوافق ومتجانس، فهما يختلفان في المحتوى لكنهما يملكان نفس الهيكل ما يجعلهما قابلتان للتطبيق سواء بشكل مشترك أو منفصل. فالذي يطلع على ما جاء في المواصفة ISO 9004 سيلاحظ أنها تأخذ فقرات المواصفة ISO 9001 من دون أن تغير فيها وتضعها في إطار وتسبق كل واحدة منها بمجموعة من التوصيات والنصائح تتناول معلومات وشروحات إضافية، أحيانا في شكل أمثلة، حول تطبيق هذه الفقرات، وتختتم هذه المواصفة في الأخير بملحقين الأول خاص بالتقييم الذاتي لنظام إدارة الجودة ويتضمن قائمة بـ 27 سؤال من شأنها أن تفتح أعين المؤسسة حول المنافع الممكنة التي قد تجنيها من تطبيق مثل هذا النظام أما الملحق الثاني فهو خاص بعملية التحسين المستمر ويتضمن مجموعة من الشروحات حول تطبيقها. في الأخير، تجب الإشارة إلى أن المواصفة ISO 9004 لا تقدم سوى إرشادات خاصة بتطبيق أنظمة إدارة الجودة وعليه فهي ليست موجهة إلى أغراض إسهادية أو تعاقدية.

4.3. التوافق مع سلسلة المواصفات ISO 14000

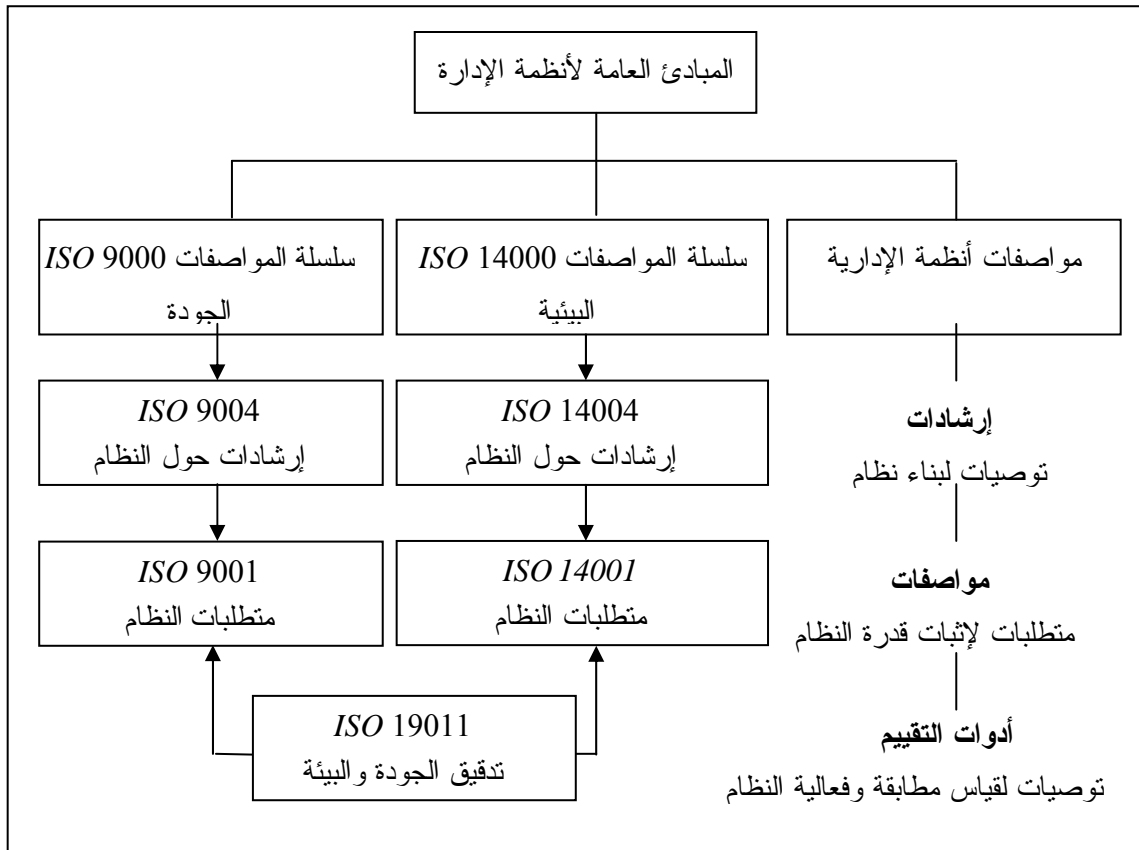
لم يكن في نية الخبراء عند صياغة سلسلة المواصفات ISO 14000 التقريب بينها وبين سلسلة المواصفات ISO 9000، من جهة، حتى لا يفرضوا على المؤسسات تطبيق إستراتيجية مشتركة جودة/بيئة، ومن جهة أخرى، احتراماً لأهداف كل واحدة منهما¹:

- بالنسبة للجودة، الحصول على منتجات عمدية والمطابقة مع المتطلبات،
- بالنسبة للبيئة، التقليل من المنتجات غير العمدية وتحسين الأداء البيئي.

وإن أكدت منظمة الـ ISO في سنة 1997 على هذا الفصل، فقد ألحت بالمقابل على أهمية ضرورة تحسين التوافق بينهما استجابة لحاجات المؤسسات، وهو ما تحقق في سنة 2000 بصدور الإصدار الثالث لسلسلة المواصفات ISO 9000 أين يمكن ملاحظة حلقة التحسين المستمر تقبل التطبيق على أنظمة إدارة الجودة، البيئة والأمن، وهيكل موحد لسلسلتين المواصفات ISO 9000 و ISO 14000 كما هو مبين في الشكل الموالي:

¹ Froman B, (2001), p. 19.

الشكل رقم (21.1) : هيكل سلسلتي المواصفات ISO 9000 و ISO 14000



Source : Froman. B, (2001), p. 36.

زيادة على هذا التوافق، هناك تجانس وتكامل كبير بين المتطلبات، ويتعلق الأمر على سبيل المثال بالالتزام بتطبيق سياسة المؤسسة، تحديد المتطلبات، تحديد الأهداف وتوطينها داخل المؤسسة، التدريب التحسين والكفاءة، ... الخ، يتيح هذا التوافق والتجانس للمؤسسات القيام، مباشرة أو تدريجياً، ببناء نظام إداري شامل يدمج بشكل متناسق ومتناغم بين مختلف الأنظمة الإدارية.

4. الإشهاد على نظام إدارة الجودة

نستعرض في آخر مبحث من هذا الفصل، مفهوم الإشهاد، الضوابط التي تحكم العلاقات الموجودة بين أطراف الإشهاد، المراحل الواجب على المؤسسة إتباعها عندما ترغب في الحصول على الشهادة والعوائق التي تعترض سبيلها في تحقيق ذلك.

1.4. مفهوم الإشهاد

"الإشهاد هو الإجراء الكتابي الذي يضمن بمقتضاه طرف ثالث أن منتجاً، أو خدمة، أو كفاءة أو منظمة تتطابق مع المتطلبات"¹.

¹ Guide de la qualité, du contrôle qualité et de normalisation, (2004), p. 44.

نلاحظ من هذا التعريف أن الإشهاد يحتمل عدم مواضيع كالإشهاد على الحسابات من طرف محافظي الحسابات، الإشهاد على المنتوجات أو الخدمات، الإشهاد على الكفاءات أو الأفراد، الإشهاد على أنظمة إدارة البيئة... إلخ، وبما أن موضوعنا هو نظام إدارة الجودة، فالإشهاد إذا هو "الإجراء الكتابي الذي تضمن بمقتضاه هيئة شاهدة أن نظام إدارة الجودة يتطابق مع متطلبات المواصفة (2000) ISO 9001".

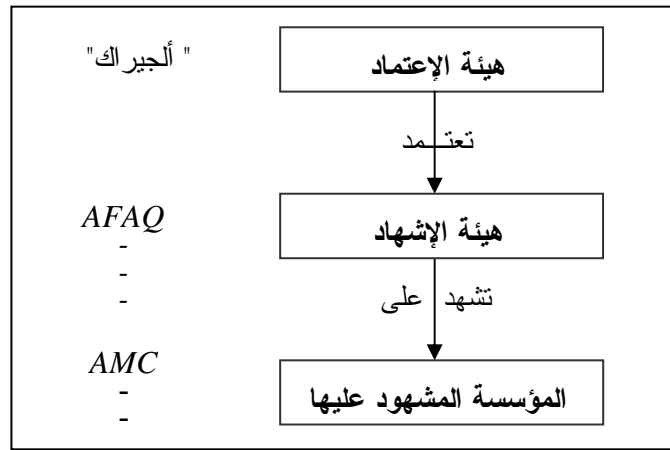
فيما يتعلق بالدوافع والأسباب التي تجعل المؤسسات تهدف على الحصول على مثل هذا الاعتراف فهناك مزايا خارجية وأخرى داخلية، أما المزايا الخارجية فهي تتمثل في كسب ثقة العملاء عن طريق الحصول على شهادة صادرة عن هيئة مستقلة ومحيدة تفيد باحترام وتطابق المؤسسة مع مواصفة عالمية، والتي تعد بمثابة دليل يفيد بأنها تسيطر بإحكام على تنظيمها وعلى منتوجاتها، الشيء الذي يؤدي إلى طمأنة العملاء بأن متطلباتهم تلقى أذانا صاغية داخل المؤسسة، كذلك الحصول على هذا الاعتراف يسمح للمؤسسات بولوج الأسواق المحلية و الدولية ولو أن هناك تحفظا على هذه النقطة ذلك أن الشهادة فقدت مع مرور الوقت ميزتها التنافسية ويرجع الأمر في ذلك إلى سببين: انتشار -حتى لا نقول تكاثر- المؤسسات المشهود عليها وتراجع الثقة فيها كما سنراه عندما نتطرق إلى أطراف الإشهاد، أما المزايا الداخلية فيمكننا إعطاء بعض الأمثلة كتحفيز الأفراد وجعلهم متضامنين، تهمين المهارات والسيطرة على النشاط الداخلي، تحسين الاتصال بين مختلف المصالح، التخفيف من ترددات المراقبة والتدقيق وإدخال قيم وأخلاق جديدة في المؤسسة¹.

2.4. أطراف الإشهاد

تقوم عملية الإشهاد كما هو مبين في الشكل الموالي حول ثلاث أطراف رئيسية وهي: الهيئة المعتمدة، الهيئة الشاهدة والمؤسسة المشهود عليها، ويمكن أن نضيف لهم هيئة التقييس باعتبارها الطرف الذي يتولى وضع المواصفة.

¹ Longin. P et Denet. H, (2004), Construisez votre qualité : toutes les clés pour une démarche qualité gagnante, Dunod, Paris, pp. 179- 181.

الشكل رقم (22.1): أطراف الإشهاد



المصدر: من إعداد الطالب

1.2.4. هيئة التقييس

استنادا إلى المرسوم التنفيذي 464/05 المؤرخ في 06 ديسمبر 2005 والمتعلق بتنظيم التقييس وسيره¹، يتكون جهاز التقييس في الجزائر من المجلس الوطني للتقييس، المعهد الجزائري للتقييس اللجان التقنية الوطنية، الهيئات ذات النشاطات التقييسية والوزارات ضمن نشاطاتها في إعداد اللوائح التقنية. نتناول فيما يأتي تنظيم التقييس ثم سيره.

1.1.2.4 تنظيم التقييس

يتكون جهاز التقييس من :

أولا: المجلس الوطني للتقييس

يعد المجلس الوطني للتقييس جهازا للاستشارة والنصح في ميدان التقييس، يضم في عضويته ممثلين عن الوزارات وجمعيات حماية البيئة، والغرفة الوطنية للفلاحة، والغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، وأرباب العمل، ويترأسه الوزير المكلف بالتقييس أو ممثل عنه، وبهذه الصفة فهو يكلف باقتراح الإستراتيجيات والتدابير الكفيلة بتطوير النظام الوطني للتقييس وترقيته، وكذا تحديد الأهداف المتوسطة والبعيدة المدى في مجال التقييس، ودراسة مشاريع البرامج الوطنية للتقييس المعروضة عليه لإبداء الرأي، ومتابعتها وتقييم تطبيقها.

يجتمع المجلس الوطني للتقييس في دورات عادية مرتين في السنة بناء على استدعاء من رئيسه ويمكنه أن يجتمع في دورات غير عادية، ويصادق بالأغلبية المطلقة على التوصيات والآراء.

ثانيا: المعهد الجزائري للتقييس

يلعب المعهد الجزائري للتقييس دور الجهاز التنفيذي من حيث أنه يعمل على تنفيذ الاستراتيجيات

¹ المرسوم التنفيذي رقم 464/05 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1426 الموافق 6 ديسمبر سنة 2005 المتعلق بتنظيم التقييس وسيره، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80، ص. 3.

والسياسات الموضوعية من طرف المجلس الوطني للتقييس وذلك بواسطة اللجان التقنية الوطنية، لذلك فهو يكلف بالسهر على إعداد المواصفات الوطنية بالتنسيق مع مختلف القطاعات، إنجاز الدراسات والبحوث وإجراء التحقيقات العمومية في مجال التقييس، إضافة إلى تحديد الاحتياجات الوطنية في مجال التقييس وتمثيل الجزائر في الهيئات الدولية والجهوية للتقييس التي تكون طرفا فيها.

ثالثا: اللجان التقنية الوطنية

تنشأ اللجان التقنية بمقرر من الوزير المكلف بالتقييس وذلك بناء على اقتراح من المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس وتتولى كل لجنة منها أعمال التقييس الخاصة بنشاط معين، وذلك تحت إشراف ومسؤولية المعهد الجزائري للتقييس.

تضم اللجان التقنية الوطنية ممثلين عن المؤسسات والهيئات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين وجمعيات حماية المستهلك والبيئة وكل الأطراف ذات المصلحة، ويمكن لها أن تستعين بخدمات الخبراء عند الحاجة، وتكلف كل منها، حسب ميدان اختصاصها، بإعداد مشاريع برامج التقييس والمواصفات ثم تبليغها إلى المعهد الجزائري للتقييس قصد إخضاعها للتحقيق العمومي، إضافة إلى ذلك، تتولى هذه اللجان أعمال الفحص الدوري للمواصفات الوطنية ومشاريع المواصفات الدولية والجهوية الواردة من اللجان التقنية المماثلة التابعة للهيئات الدولية والجهوية التي تكون الجزائر طرفا فيها.

رابعا: الهيئات ذات النشاطات التقييسية

يعتبر هيئة ذات نشاط تقييسي كل كيان يثبت كفاءته التقنية في القيام بأعمال التقييس ويلتزم بقبول مبادئ حسن الممارسة المنصوص عليها في المعاهدات الدولية، هذه الهيئات يتم اعتمادها بمقرر من الوزير المكلف بالتقييس بعد أخذ رأي المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس.

خامسا: الوزارات ضمن نشاطاتها في إعداد اللوائح التقنية

لقد خول المرسوم التنفيذي 464/05، للوزارات القيام بأعمال التقييس، كل حسب اختصاصاتها كما أعفاها من الحصول على اعتماد الوزير المكلف بالتقييس.

تهدف اللوائح التقنية، على الخصوص، إلى الأمن الوطني والوقاية من الممارسات التي تؤدي إلى التلطيظ، وحماية الأشخاص في صحتهم وسلامتهم، وكذا حماية حياة و صحة الحيوانات والحفاظ على النباتات والبيئة.

2.1.2.4 سير التقييس

نعني بسير التقييس عمل هذه الأجهزة، أي كيفية إعداد البرنامج الوطني للتقييس، إعداد المواصفات وإعداد اللوائح التقنية.

أولا: إعداد البرنامج الوطني للتقييس

يتم إعداد البرنامج الوطني للتقييس على أساس الاحتياجات الوطنية المعبر عنها، لأجل ذلك يقوم المعهد الجزائري للتقييس بإجراء المشاورات الضرورية من أجل إحصاء الاحتياجات الوطنية في

ميدان التقييس وذلك بالتنسيق مع الأطراف ذات المصلحة، وعلى أساس هذه الاحتياجات يقوم بإعداد مشروع البرنامج الوطني للتقييس. يرفع المعهد الجزائري للتقييس مشروع البرنامج إلى المجلس الوطني للتقييس للدراسة وإبداء الرأي ويعرض على موافقة الوزير المكلف بالتقييس باعتباره رئيس المجلس الوطني للتقييس. بعد الحصول على موافقة رئيس المجلس الوطني للتقييس يقوم المعهد الجزائري للتقييس، بصفته نقطة إعلام بشأن العوائق التقنية للتجارة، بتبليغ البرنامج الوطني للتقييس إلى الجهات الدولية المختصة (كمنظمة الـ ISO)، وإلى اللجان التقنية الوطنية قصد التنفيذ (إعداد المواصفات).

ثانياً: إعداد المواصفات

بعد تبليغها بالبرنامج الوطني للتقييس تبدأ اللجان التقنية في إعداد مشاريع المواصفات، وعندما تنتهي منها ترفعها إلى المعهد الجزائري للتقييس مرفقة بتقرير تبرر محتواها لكي يتحقق من مطابقتها ويخضعها للتحقيق العمومي، تدوم فترة التحقيق سنتين (60) يوماً يمكن للمتعاملين الاقتصاديين خلالها ولكل الأطراف ذات المصلحة إبداء ملاحظاتهم، بعد انتهاء فترة التحقيق وعلى ضوء الملاحظات المقدمة تصادق اللجنة التقنية الوطنية على الصيغة النهائية للمواصفة، ثم تسجل بموجب مقرر صادر عن المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس لتدخل حيز التطبيق ابتداء من تاريخ توزيعها عبر المجلة الدورية للمعهد.

ثالثاً: إعداد اللوائح التقنية

تعود المبادرة في إعداد مشاريع اللوائح التقنية للدوائر الوزارية المعنية التي يتعين عليها أولاً التحقق من وجود المواصفات أو مشاريع المواصفات الدولية الملائمة لدى المعهد الجزائري للتقييس الذي يلتزم بتقديمها لها هي واللوائح التقنية التي تتناول نفس الموضوع وتهدف إلى تحقيق نفس الهدف كما يعمل أيضاً على توفير كل الوثائق والمواصفات والدلائل المعمول بها في الدول الأخرى، أما باقي الإجراءات فهي نفسها المتبعة في إعداد المواصفات.

بالنسبة لسلسلة المواصفات ISO 9000 فالمعهد الجزائري للتقييس، باعتباره عضواً في منظمة الـ ISO، لم يقم سوى بتبني هذه السلسلة من المواصفات الدولية وجعلها سلسلة مواصفات وطنية تحت رمز NA ISO 9000.

2.2.4 هيئة الاعتماد

"الاعتماد هو اعتراف رسمي من طرف ثالث بأن هيئة تقييم المطابقة تملك الكفاءة اللازمة لإنجاز نشاطات خاصة مرتبطة بتقييم المطابقة"¹.

تعد الهيئة الجزائرية للاعتماد "ألجيراك" المؤسسة الرسمية التي تتولى اعتماد الهيئات الشاهدة في

¹ المرسوم التنفيذي رقم 465/05 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1426 الموافق 6 ديسمبر سنة 2005 المتعلق بتقييم المطابقة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80، المادة 3، ص 10.

الجزائر، إنَّ الغرض من الاعتماد كما جاء في التعريف أعلاه هو ضمان كفاءة، نزاهة، حياد واستقلال الهيئات الشاهدة وهي المهمة الرئيسية لأجبراك التي تكلف على وجه الخصوص بوضع القواعد والإجراءات المتعلقة باعتماد هيئات تقييم المطابقة (المخابر، هيئات التفتيش وهيئات الإسهاد)، فحص الطلبات وتسليم مقررات الاعتماد لهيئات تقييم المطابقة طبقا للمواصفات الوطنية والدولية الملائمة القيام بتجديد وتعليق وسحب مقررات اعتماد هيئات تقييم المطابقة، إبرام كل الاتفاقيات ذات العلاقة ببرامج نشاطها مع الهيئات الأجنبية المماثلة والمساهمة في الجهود المؤدية إلى إبرام اتفاقيات الاعتراف المتبادل، إضافة إلى تمثيل الجزائر في الهيئات الدولية والجهوية المماثلة¹.

إنَّ المُطَّلَع على حقيقة الممارسات التي تحدث في سوق الإسهاد لن يجد صعوبة في الخروج بنتيجة مفادها أن وضع جهاز يتولى مراقبة هيئات الإسهاد أصبح ضرورة حتمية لا غنى عنها وذلك من أجل محاربة التصرفات الانتهازية وغير النزيهة الصادرة من بعض هيئات الإسهاد، التي وبفعل المنافسة الموجودة في سوق الإسهاد وطمعا في الحصول على أكبر ربح ممكن، تجدها تشهد على مؤسسات لا تتوافر فيها شروط الإسهاد، أو بالأحرى تتبع شهاداتها، كما أنها لا تجد حرجا في الإخلال بقواعد وأخلاقيات الإسهاد، فعلى سبيل المثال يمنع على الهيئات الشاهدة أن تكون هيئة استشارية وإسهادية في نفس الوقت، فتحايلًا وتجاوزًا لهذه القاعدة تذهب بعض الهيئات الإسهادية إلى إبرام اتفاقيات ثنائية -غير رسمية- فيما بينها تلتزم فيها كل هيئة بالإسهاد على المؤسسات التي رافقتها الهيئة الإسهادية الأخرى بصفتها هيئة استشارية على أن تعاملها الأخرى بالمثل².

وقد سبق وأن أثيرت هذه المسألة بمناسبة اجتماع لجنة تقييم المطابقة *ISO/CASCO* المنعقدة في 29 و30 جوان بجنيف أين أبدى *Lawrence D. Eicher* الأمين العام لمنظمة الـ *ISO* قلقه من الأبعاد التي أخذتها ظاهرة الإسهاد في العالم كاشفا بالمناسبة عن تلقي منظمته للعديد من الشكاوي حول منح شهادات لغير مستحقيها مخاطبا وداعيا في نفس الوقت هذه الهيئات إلى مزيد من الشفافية إذا ما أرادوا ألا يوصفوا "بالدجالين"، على حد تعبيره³.

وقد شارك قلق الأمين العام لمنظمة الـ *ISO* معظم الهيئات الاعتمادية والإسهادية المعروفة بجودة خدماتها وصدق شهاداتها ومنها المجلس الفرنسي للاعتماد *COFRAC*، الجمعية الفرنسية للاعتماد *AFAQ*، *Lioyds* لتسجيل ضمان الجودة *LRQA*، ومكتب *Veritas* للجودة العالمية *BVQI* التي ذهب مديرها إلى حد اقتراح نظام البطاقات الصفراء والحمراء للحد من هذه الآفة⁴.

في الجزائر، الوضع أسوأ من ذلك بكثير، إذ وقبل صدور المرسوم التنفيذي 464/05 لسنة 2005

¹ المرسوم التنفيذي رقم 466/05 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1426 الموافق 6 ديسمبر 2005 المتضمن إنشاء الهيئة الجزائرية للاعتماد وتنظيمها وسيرها "أجبراك"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80، المادة 4، ص. 12.

² Cattan. M, (2003), Pour une certification qualité gagnante : avant-pendant-après, AFNOR, Paris pp. 23 -24.

³ Longin. P et Denet. H, (2004), p. 179.

⁴ Ouaret. A, (2005), pp. 57-58.

المنشأ لأجيراك كانت الهيئة المكلفة باعتماد الهيئات الشاهدة هي "المجلس الجزائري للاعتماد" *CNA* الذي تم إنشاؤه بمقتضى المرسوم 11/2000 المؤرخ في 10 ماي 2000، خلال الفترة التي جرى العمل بهذا القانون كان هناك اختلاف حول الكيفيات أو القواعد التي يُستند إليها في منح مقررات الاعتماد وأمام هذا الغموض، كانت الهيئات الإشهادية في الجزائر تنشط في سوق الإشهاد المحلي من دون حسيب ولا رقيب، لا اعتماد ولا حتى رقابة وذلك على مرأى ومتفرج من الهيئة الجزائرية للاعتماد¹.
حاليا، وبعد ثلاثة سنوات من انطلاقتها بدأت "أجيراك" بمنح أولى مقررات الإشهاد لـ *Vinçotte international Algérie* وهي الهيئة الوحيدة المخولة قانونا، لحد الآن، بممارسة أعمال الإشهاد².

3.2.4. الهيئة الشاهدة

يتمثل دور الهيئة الشاهدة في منح شهادة المطابقة التي تفي بأن نظام إدارة الجودة مطابق لمتطلبات المواصفة *ISO 9001*.

في الجزائر، الهيئات الشاهدة التي تنشط في السوق هي هيئات أجنبية، أهمها:

- الفرنسية *AFAQ*،
- الكندية *QMI*،
- البلجيكية *Aib- Vinçotte*،
- الإيطالية *Det Norsk Veritas*.

فيما يتعلق بالمعايير التي يؤخذ بها في اختيار الهيئة الشاهدة، فلكل مؤسسة معاييرها الخاصة وذلك تبعا للأهداف التي ترجوها من وراء الإشهاد، فالمؤسسات التي تنظر إلى الشهادة على أنها غاية في حد ذاتها أو أن الحصول عليها هو لإرضاء متطلبات عميل مهم أو بهدف الدخول في مناقصة تجدها تبحث عن من يبيعها الشاهدة، أي عن الهيئة الشاهدة التي تسمح لها بالحصول على شهادة المطابقة في وقت قصير، من دون أن تكون للعملية تأثير على التنظيم المعمول به داخل المؤسسة، مع إبداء الاستعداد التام لدفع ما تتطلبه العملية من أتعاب باهظة للهيئة الشاهدة، أما المؤسسات التي تنظر إلى الشهادة على أنها وسيلة لتحسين الأداء فإن اختيار الهيئة الشاهدة يُبنى على مجموعة أخرى من الاعتبارات، أهمها القيمة المضافة من وراء الحصول على الشهادة، سمعة ومصداقية الهيئة الشاهدة³.

4.2.4. المؤسسة المشهود عليها

إلى حد الآن معظم المؤسسات المشهود عليها هي مؤسسات صناعية، يرجع السبب في ذلك بشكل كبير إلى أن سلسلة المواصفات *ISO 9000* (1994) كانت موجهة أكثر إلى القطاع الصناعي مقارنة

¹ Ibid, p. 47.

² <http://www.algerac.org/Actualites.html> (Consultée le 19/12/2009)

³ Ouaret. A, (2005), p. 47.

بالقطاعات الأخرى، وهناك سبب آخر هو أن اشتراط العملاء الكبار على مورديهم الحصول على شهادة المطابقة تحول مع مرور الوقت إلى كتلة تجميعية متراكمة، إذ انتقل هذا الاشتراط من العملاء الكبار على الموردين إلى الموردين على مورديهم وهكذا حتى أصبح القطاع الصناعي يتواجد به عدد كبير من المؤسسات المشهود عليها¹.

بالنسبة لقطاع الخدمات، يمكن القول أنه وبعد صدور سلسلة المواصفات (2000) ISO 9000 دخلت المؤسسات الخدمية في صف المؤسسات الصناعية، وبدأت تتدارك شيئاً فشيئاً تأخرها بخلاف المرافق العمومية والهيئات الإدارية التي لا تزال بعيدة ومعزولة تماماً عن ظاهرة الإشهاد.

3.4. مراحل الإشهاد

للإشهاد مفهومين، أحدهما ضيق والآخر واسع، بالنسبة للأول فالقصد به هو الإجراء الكتابي الذي تضمن بمقتضاه هيئة شاهدة أن نظام إدارة الجودة يتطابق مع المواصفة ISO 9001، أما الثاني وهو المراد به في هذا المطلب، فهو عبارة عن مشروع يتضمن مراحل متعاقبة تنتهي في الأخير بالحصول على شهادة المطابقة، نشير هنا إلى أنه لا يوجد تقسيم متفق عليه حول هذه المراحل، إذ وإن كانت أغلب المراجع تتفق فيما بينها من حيث الموضوع فإنها تختلف من حيث الشكل، أي من حيث عدد المراحل أو من حيث درجة التفصيل في كل مرحلة²، أما نحن، فإننا نميل إلى تقسيم Brandenburg. H و Wojtyna. JP لسببين، الأول لأنه مختصر والثاني لأنه يركز على أهم جاء ما في المواصفة ISO 9001 مقارنة العمليات، وها هي المراحل فيما يلي³:

1.3.4. وضع الأسس

تتمثل أول خطوات الإشهاد في صياغة الاستراتيجيات والسياسات التي تطبع مستويات الأداء المطلوبة، وذلك تبعاً لحاجات ورغبات العملاء، بعد ذلك يتم تحويل هذه الاستراتيجيات والسياسات إلى أهداف يتم توطينها على مستوى العمليات المكونة للمؤسسة.

2.3.4. تحديد العمليات

في هذه المرحلة يتم رسم الخريطة البيانية للمؤسسة والمصادقة عليها، أي تحديد مختلف عمليات الإدارة، الانجاز والإسناد التي ستتولى تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي تم وضعها خلال المرحلة الأولى.

3.3.4. توصيف العمليات

بعد الانتهاء من رسم الخريطة البيانية للمؤسسة وتعيين مديري العمليات تأتي مرحلة توصيف

¹ Cattan. M, (2003), pp. 24-25.

² Voir Cattan. M, (2003), p. 55-231 et Freyssinet. M et Perez. J-J, (2001), 13 étapes pour réussir votre certification, AFNOR, Paris, pp. 35-159.

³ Brandenburg. H et Wojtyna. J-P, (2003), p. 140-142.

العمليات أو مرحلة رسم بطاقات العمليات، أي تحديد مدخلات ومخرجات كل عملية والوسائل اللازمة لتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات (بما فيها الكفاءات المطلوبة لتنفيذ مختلف النشاطات الخاصة بهذه العمليات)، كما يتعين أيضا التعرف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتصحيحها بالإضافة إلى تحديد وسائل المراقبة التي تسمح فيما بعد بتقييم فعالية كل عملية.

4.3.4. تطبيق التنظيم الجديد و تحليل فعاليته

في هذه المرحلة يتم تجريب التنظيم الجديد لتقييم مدى قدرته على بلوغ الأهداف وذلك بجعله يعمل لمدة كافية (من 03 أشهر على 09 أشهر، حسب دورة حياة نشاط المؤسسة)، يتم خلالها تحليل فعاليته عن طريق مجموعة من الأدوات كالتدقيق الداخلي وإجراء قياسات لرضا العملاء، وعلى أساس النتائج المتوصل إليها يتم تصحيح الأخطاء الملاحظة وإذا اقتضى الأمر وضع مخطط عمل للتصحيح الهيكلي.

5.3.4. إجراء تدقيق الإشهاد

بعد التأكد من فعالية التنظيم الجديد تأتي آخر مرحلة وهي مرحلة التدقيق الخارجي التي تتوج في الأخير بالحصول على اعتراف رسمي من طرف الهيئة الشاهدة يفيد بأن نظام المؤسسة لإدارة الجودة يتطابق مع متطلبات المواصفة (2000) ISO 9001.

بخصوص الفترة التي يستغرقها مشروع الإشهاد أظهرت التجارب أنه يجري خلال مدة تتراوح بين 09 إلى 18 شهر، تطول وتقصر بحسب حجم المؤسسة وتعقيدها، تنظيمها ومستوى أدائها عند بداية المشروع، مستويات الأداء التي تطمح المؤسسة إلى بلوغها والموارد المخصصة للمشروع، أما عن عوامل النجاح فقد بينت التجارب كذلك أن للمشاركة الفعلية للإدارة، والكفاءة الإدارية لمدير المشروع، إضافة إلى الرغبة في القيام بالأشياء على نحو بسيط وعملي والإعلام والتحسيس المنتظم للأفراد دور بالغ الأهمية في إنجاح مشروع الجودة بالمؤسسة.

4.4. معوقات الإشهاد

لقد رأينا منذ قليل أن نجاح الإشهاد متوقف على نجاح تطبيق مقارنة العمليات، وعليه فمعوقات الإشهاد هي في الأساس معوقات تطبيق مقارنة العمليات، عموما بينت التجارب مجموعة من العوائق يمكن تصنيفها في ثلاث فئات¹:

1.4.4. عوائق منهجية

إن الذهاب إلى تطبيق مقارنة العمليات في غياب منهجية واضحة يشكل خطرا حقيقيا على نجاحها فعدم التمكن والإدراك الجيد لها يؤدي إلى خلق صعوبات كبيرة خاصة عند رسم الخريطة

¹ Mongillon. P et Verdoux. S, (2003), L'entreprise orientée processus : aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients, AFNOR, Paris, p. 197-199.

البيانية للعمليات، إذ يمكن للأفراد المشاركين فيها أن يتساءلوا عن عدد العمليات التي يجب أن تظهر في الخريطة، أو أن يخطئوا في تفسير العملية، هل العمليات هي نفسها الوظائف أم يوجد تفسير آخر؟ أو في توطين سياسة الجودة على مستوى العمليات، أي في كيفية جعل الأهداف التشغيلية متجانسة مع أهداف الجودة وسياسة المؤسسة.

2.4.4. عوائق إدارية

لتصرفات المدراء، وقراراتهم وسلوكياتهم دور بالغ الأهمية في تطبيق مقارنة العمليات، ففي غياب التزام كاف منهم سيحس الأفراد بغياب من يساعدهم ويرافقهم منهجياً، الشيء الذي يجعلهم غير قادرين على مجاراة النسق الذي يفرضه تطبيق هذه المقاربة، إذ ستكون هناك صعوبات في تقسيم الوقت بين النشاطات اليومية وتطبيق مقارنة العمليات، من حيث أن الأفراد سيجدون أن أعمالهم تستهلك معظم وقتهم وأن الوقت المتبقي لا يكفي وحده لتطبيق هذه المقاربة، كذلك، غياب الكفاءات الإدارية بالمؤسسة يجعل مقارنة العمليات تبدو في نظر الأفراد معقدة وصعبة التطبيق.

3.4.4. عوائق ثقافية

قبل أن نتناول هذا النوع من العوائق، نرى أنه من الضروري الوقوف أولاً عند مفهوم ثقافة المؤسسة، من دون شك يعتبر تعريف *Schein. H* التعريف الأكثر شمولية لها " ثقافة المؤسسة هي مجموعة من الفرضيات الأساسية قامت مجموعة معينة باختراعها، أو اكتشافها أو تطويرها، وهي تواجه مشكلاتها في التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي جرى العمل بها إلى أن أصبحت تعتبر صحيحة، وبالتالي يمكن تعليمها أو تدريسها للجدد على أنها الطريقة السليمة للتفكير، الإدراك والإحساس اتجاه المشاكل¹.

والعوائق الثقافية هي مقاومة شديدة من الأفراد اتجاه أي تغيير، ومن شأنها أن تقود مقارنة العمليات نحو الفشل، وعادة ما يترجم هذا الرفض بمحاولة التشكيك في فائدة مقارنة العمليات كالدفع بأنها معقدة ولا تعود بفائدة كبيرة على المؤسسة، أو التحجج بأن للمؤسسة خصوصياتها وأن نشاطها مختلف تماماً عن تنظيم ونشاط الآخرين وأن مقارنة العمليات غير قادرة على استيعاب هذه الإعتبارات.

أين هي المؤسسة الجزائرية من هذه العوائق؟ عبد الحميد وارث يجيب بما يلي²:

◀ محيط صعب

المعلوم أن المؤسسة لا يمكنها أن تكون تنافسية إلا إذا كانت تعمل في سوق تنافسي، وهنا، هل البيئة التنافسية هي التي تخلق مؤسسات تنافسية أم المؤسسات التنافسية هي التي تجعل السوق تنافسي؟ هل ننتظر حتى يصبح السوق تنافسي لنقوم بتأهيل المؤسسات؟ في جميع الأحوال لا يمكن لنا أن نشهد

¹ Hocquet. A et autres, (1999), L'amélioration de la qualité pour les PME-PMI : maîtrise de l'organisation, AFNOR, Paris, p. 138.

² Ouaret. A, (2002), pp. 101 -102.

لمؤسسة بالأداء إلا إذا كانت تعمل في سوق تنافسي.

◀ مدراء محدودون في أفعالهم

حتى يكون المدير فعلا، يجب عليه أن يجد ما يثير اهتمامه ويغذي طموحه.

◀ أفراد خارج الخدمة

صراعات العمل هي ميزة المؤسسة الجزائرية، لا وجود لثقافة المؤسسة، الأفراد لا ينخرطون في مسعاها والمؤسسة هي آخر اهتماماتهم.

◀ كفاءات مشكوك فيها

نادرا ما يأخذ بمعيار الكفاءة عند تعيين المسؤولين.

◀ سياسة التأهيل

التكنولوجيا لا تصنع الكفاءات، بل الكفاءات هي التي تطور التكنولوجيا.

◀ مؤسسات منطوية على نفسها

تتنظم حول نفسها فقط وتغيب العميل.

◀ ضعف الاتصال وسوء التنظيم

اعتماد سياسة تأهيل قائمة على التكنولوجيا، البيئة والقوانين ... هو الطريق إلى الفشل، سياسة التأهيل الناجحة هي السياسة التي تركز على الموارد البشرية.

خلاصة الفصل :

يعيش السوق العالمي اليوم على وقع تغيرات وتحولات عميقة ناجمة عن ظاهرة العولمة، والتي كان من نتائجها، انفتاح الأسواق، تزايد حجم المبادلات التجارية، ارتفاع حدة المنافسة وتغير الثقافة الاستهلاكية للعملاء، والسوق الجزائرية باعتبارها جزءا من هذا النظام العالمي، تتفاعل معه وتتأثر بما يحدث فيه، لا يمكنها أن تعيش بمعزل عنه، خاصة بعد أن عبرت الجزائر عن رغبتها في مراجعة اتفاقية الشراكة المبرمة مع الاتحاد الأوروبي بعد أن طفت إلى السطح بعض آثارها على المؤسسات الجزائرية.

إن الوضع الحالي يفرض على المؤسسات الجزائرية التي أصبحت مهددة أكثر من أي وقت مضى في أسواقها وعملائها، أن تتكيف مع التحولات الحاصلة في محيطها حتى يتسنى لها مسيرة النسق العالي لهذه التغيرات والبقاء في صف السباق مع المؤسسات المنافسة، وهنا، فمسايرة التغيير لا تكون إلا بالتغيير.

من بين السبل المتاحة للتغيير أمام المؤسسات لا أحد يشك في أن الجودة هي أحد الطرق التي تعبد الطريق نحو البقاء، إن تطبيق مدخل الجودة كطريق لقيادة التغيير يسمح للمؤسسات بتحسين فعاليتها وكفاءتها، بتعبير آخر، تمكن الجودة المؤسسات من بلوغ أهدافها وتساعد على التحكم في تكاليفها.

من بين الأهداف التي تطمح أي مؤسسة لتحقيقها إرضاء العميل، بعد أن علقت المنافسة بقاء المؤسسات، حتى لا نقول توسعها ونموها، على مدى الاستجابة لحاجاته ورغباته، فهو الذي يؤدي بها إلى الريادة والتفوق وهو الذي يؤدي بها إلى الإفلاس والزوال، وإرضاء العميل يتم بالصورة الآتية:

- تصميم منتج على نحو يراعي متطلباته،

- انجازه مطابقا للتصميم،

- تسليمه في المواعيد المحددة، وبالخدمة المطلوبة.

ببساطة هذه هي الجودة.

إن الأمر وإن كان قد يبدو الآن بسيطا، فتطبيقه يستوجب على المؤسسة أن تتحكم في تنظيمها كفاءاتها، مواردها وأن تتخبط في حلقة مستمرة من التحسين المستمر، وهنا بالتحديد تظهر أهمية سلسلة المواصفات (2000) ISO 9000 من حيث أنها تهيئ للمؤسسات إطارا نظريا وعمليا قائما على مقاربة العمليات يسمح لها **مبدئيا** بتحسين فعاليتها وإرضاء عملائها، أما تلك الطامحة إلى أبعد من ذلك فهو يفتح لها الأبواب نحو تحسين كفاءتها وإرضاء كل الأطراف ذات المصلحة.

إن التحفظ الذي أبديناه الآن على المؤسسات المشهود عليها نابع من النتائج التي خرجت بها الدراسات الميدانية والتي خلصت إلى أن الشهادة كغاية في حد ذاتها هي مشروع غير مضمون النتائج ولا ترجى منه فائدة كبيرة، في حين الشهادة كوسيلة لتحسين أداء المؤسسات هي مشروع ناجح

فالمؤسسات التي تحسن أدائها هي المؤسسات التي اعتبرت الحصول على الشهادة نقطة انطلاق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبلوغ الامتياز، أما المؤسسات التي لم تلمس نتائج حصولها على الشهادة فهي المؤسسات التي توقف نظرها عند مستوى التوافق أو التطابق مع متطلبات الـ (ISO 9001 (2000).

في الأخير، نجاح مشروع الإسهاد لا يتوقف فقط على مدى التزام الإدارة، وإنما يتعداه إلى مشاركة جميع الأفراد على اعتبار أن الجودة هي مسؤولية الجميع، لكن مثلما قد تشكل هذه المشاركة الجماعية حافزا حقيقيا من شأنه أن يجند جميع الأفراد و يجمعهم على هدف واحد ويسمح باستغلال وتوحيد كافة جهودهم وكفاءاتهم في إنجاح هذا المشروع، مثلما من شأنه أن يشكل عائقا كبيرا رافضا لأي تغيير، الأمر الذي يصعب تجاوزه خاصة في المؤسسات التي لا تملك ثقافة منطوية إلى حد ما.

الفصل الثاني:

متطلبات أنظمة إدارة الجودة (ISO 9001 (2000)

تمهيد:

متطلبات أنظمة إدارة الجودة بهذا المعنى لا يقصد بها الحاجات الظاهرة أو الضمنية لنظام إدارة الجودة، وإنما يقصد بها "مجموعة من النصوص الواردة على متن وثيقة تتضمن المعايير الواجب احترامها لبلوغ المطابقة والتي لا يقبل اتجاهها أي انحراف¹"، هذه النصوص تمت صياغتها وهيكلتها على أساس مقارنة العمليات التي تشجع المواصفة (ISO 9001 (2000) على تبنيها في تطوير وتطبيق أنظمة إدارة الجودة وتحسين فعاليتها باستمرار، لذلك، عند استقراء نصوصها، سنجد أنه قد تم تخصيص كل نوع من العمليات بمجموعة من الفقرات: مسؤولية الإدارة لعمليات الإدارة، إدارة الموارد لعمليات الدعم، انجاز المنتج لعمليات الانجاز والقياسات، التحليل والتحسين لعمليات القياس إضافة إلى ذلك سنجد مجموعة أخرى من النصوص تتناول مجال تطبيق المواصفة، المراجع القياسية المصطلحات و التعاريف ومتطلبات عامة متعلقة بالتوثيق.

إن هذا الفصل لا يهدف إلى إعادة إنتاج نصوص المواصفة، هذه الأخيرة يجب أن يتم الاطلاع عليها مسبقا، وإنما يهدف إلى التعمق في النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الأول والتي خلصت إلى عدم وجود علاقة ميكانيكية بين الإشهاد والأداء، حيث سنبين فيما يأتي كيف يكون بإمكان المؤسسات الحصول على شهادة الـ (ISO 9001 (2000) وكيف أن هذا الإشهاد سيكون سببا في تحسين فعاليتها بل وكفاءتها في حالة ما إذا مرت إلى المرحلة الموالية وأخذت بإرشادات المواصفة (ISO 9004 (2000) وكيف يكون بإمكان هذه المؤسسات، في نفس الوقت، الحصول على شهادة الـ (ISO 9001 (2000)، دون أن يكون لهذا الإشهاد أثر على فعاليتها، بدرجة اقل كفاءتها.

بطبيعة الحال يأتي هذا التناقض من القراءات المختلفة التي يمكن إعطاؤها لنصوص المواصفة بتعبير آخر، بالطريقة التي تتعامل بها المؤسسات مع هذه النصوص. تماشيا مع هذا الهدف سنعتمد بشكل كبير في تقسيم هذا الفصل على هيكل المواصفة (ISO 9001 (2000)، سنتناول في البداية مسؤولية الإدارة، نمر بعدها إلى إدارة الموارد، ثم نتطرق إلى إنجاز المنتج والقياسات والتحليل والمراقبة ونختم في الأخير بالتوثيق.

1. مسؤولية الإدارة

ما يميز المواصفة ISO 9001 في إصدارها لسنة 2000 هو تبديل العنوان من "نموذج لضمان الجودة" إلى "نظام إدارة الجودة". إن هذا التغيير في العنوان يحمل دلالة كبيرة لإدارة المؤسسة، إذ أنه يهدف في مراميه، مثلما يقول Mitonneau، إلى إرجاع السيادة على الجودة إلى إدارة المؤسسة² التي

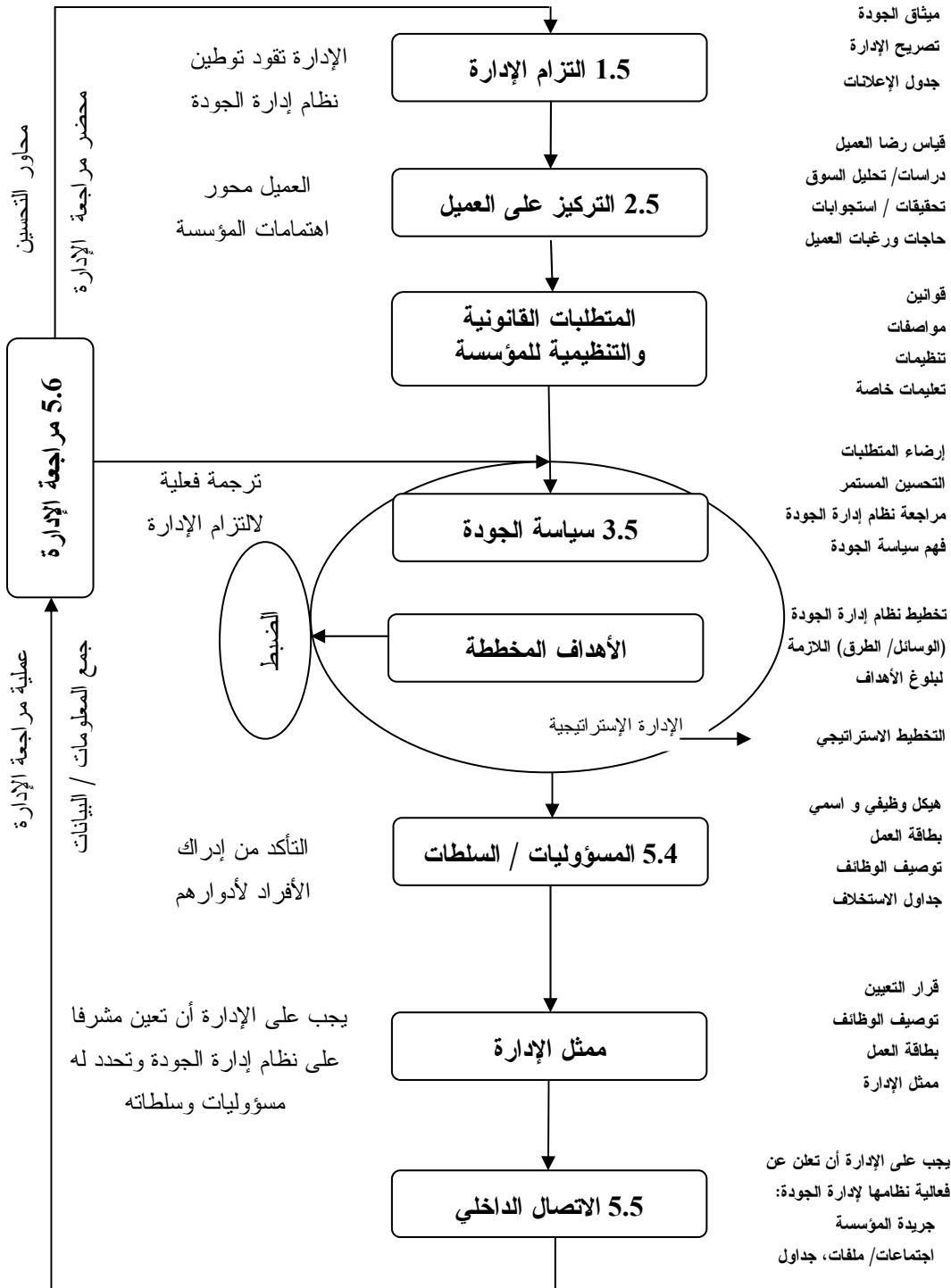
¹ NF ISO 9000, (2005), p. 8.

² Mitonneau. H, (2001), p. 12.

أصبحت الآن مطالبة بالمشاركة والمساهمة أكثر من أي وقت مضى في تطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار.

يبدو هذا التقارب، بين نصوص المواصفة والإدارة، من خلال إثراء الشق الخاص بالنشاطات الإدارية، إذ أصبحت الإدارة في إصدار 2000 تضطلع بنشاطات أخرى غير وضع سياسة الجودة وتحديد أهداف الجودة، كالاتصال الداخلي، رصد الموارد، وضع العمليات، التحسين المستمر وغيرها من النشاطات الأخرى مثلما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1.2): مسؤولية الإدارة



نتناول فيما يأتي التزام الإدارة، التركيز على العميل، سياسة الجودة، التخطيط، التنظيم ومراجعة الإدارة.

1.1. التزام الإدارة

قبل تحديد معنى الالتزام نقف أولاً عند مفهوم الإدارة، ذلك أنّ التعريف الوارد في المواصفة (ISO 9000 (2005) يكتنفه بعض الغموض "الإدارة هي شخص أو مجموعة من الأشخاص يقومون بتوجيه ومراقبة المؤسسة من مستوى أعلى"، فهذا التعريف لا يحدد بدقة الأشخاص الذين ينطبق عليهم وصف الإدارة، إذ يمكن لنا أن نتساءل مثلاً: من أين يبدأ "المستوى الأعلى"، هل يقصد بالإدارة الرئيس المدير العام؟ أم الإدارة العليا (اللجنة المصغرة للإدارة)؟ أم من مجموع المدراء إلى غاية رؤساء الوحدات؟

من أجل تفادي أي لبس أو تأويل فإنه ينصح من البداية أن يتم تحديد من يقوم بماذا، أي تحديد إن كان الأمر يتعلق بالرئيس المدير العام، أو لجنة الإدارة بشرط أن يتم تحديد أعضائها. من الناحية العملية عادة ما يخضع هذا التحديد إلى اعتبارات ميدانية إذ يصعب علينا تخيل وقوع كل مسؤوليات الإدارة على عاتق الرئيس المدير العام وحده¹.

بالعودة إلى مفهوم الالتزام، فهو يعني "الفعل الذي بمقتضاه يربط الشخص نفسه بوعده أو باتفاق²" فالإدارة عندما تلتزم، فهي تريد أن تُبدي استعدادها للوفاء بكل وعد قطعتة وتنفيذ كل اتفاق أبرمته. التزام الإدارة إذا لا يقتصر فقط على إطلاق الوعود أو التعبير عن النوايا وإنما يتعداه إلى المشاركة الفعلية في تجسيدها وتحقيقها³.

الآن، ماذا تفعل الإدارة عندما تريد أن تظهر التزامها أمام الغير بوضع وتطوير نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار؟ بالرجوع إلى الفقرة 1.5 من المواصفة (ISO 9001 (2000) نجد أنها تنص على ما يلي⁴:

"حتى تثبت الإدارة التزامها بتطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة وبتحسين فعاليته باستمرار، يتعين عليها القيام بـ :

- أ) الإعلان في المؤسسة عن أهمية إرضاء متطلبات العميل وكذا المتطلبات التنظيمية والقانونية؛
- ب) وضع سياسة الجودة؛
- ج) التأكد من وضع أهداف الجودة؛
- د) إجراء مراجعات الإدارة؛
- هـ) التأكد من وفرة الموارد".

¹ Cattan. M, (2001), p. 4.

² Ibid.

³ Ibid, p. 8.

⁴ NF EN ISO 9001, (2000), pp. 3-4.

بطبيعة الحال، هذه القائمة من النشاطات الإدارية ليست شاملة إذ يمكن للإدارة أن تتجاوزها عن طريق القيام بمجموعة أخرى من النشاطات الإدارية التي لا تهدف إلى تحسين فعالية نظام إدارة الجودة فحسب، وإنما تتعداه إلى تحسين كفاءته وإلى إرضاء كل الأطراف الأخرى ذات المصلحة ولها في ذلك أن تعمل بالإرشادات الواردة في الفقرة 1.1.5 من المواصفة (ISO 9004 (2000) التي نصت على مجموعة واسعة من النشاطات كالإعلان عن قيم المؤسسة وتوجيهاتها التنظيمية المتعلقة بنظام إدارة الجودة المشاركة في مشاريع التحسين والبحث، وغيرها¹.

نستخلص مما سبق أن التزام الإدارة يجب أن يكون ظاهرا ومتبوعا بأفعال، فالعبارات والنوايا المصرح بها في دليل الجودة ليست إلا تعبيراً شكلياً عن الالتزام، ذلك أن جوهر الالتزام يكمن في المشاركة الفعلية في تجسيد وتحقيق هذه النوايا عن طريق ممارسة القيادة التي سبق تناولنا في الفصل الأول.

2.1. التركيز على العميل

تعد متطلبات العميل نقطة الانطلاق، فهي تشكل مدخلات نظام إدارة الجودة، لكن، قبل الخوض في هذه المسألة، يجب أن نوضح أن المواصفة (ISO 9001 (2000) نصت على نوعين من المتطلبات: فهناك المتطلبات الحاضرة التي يطلق عليها أيضاً المتطلبات التعاقدية كونها تحدد أثناء إبرام العقد وهناك المتطلبات المستقبلية.

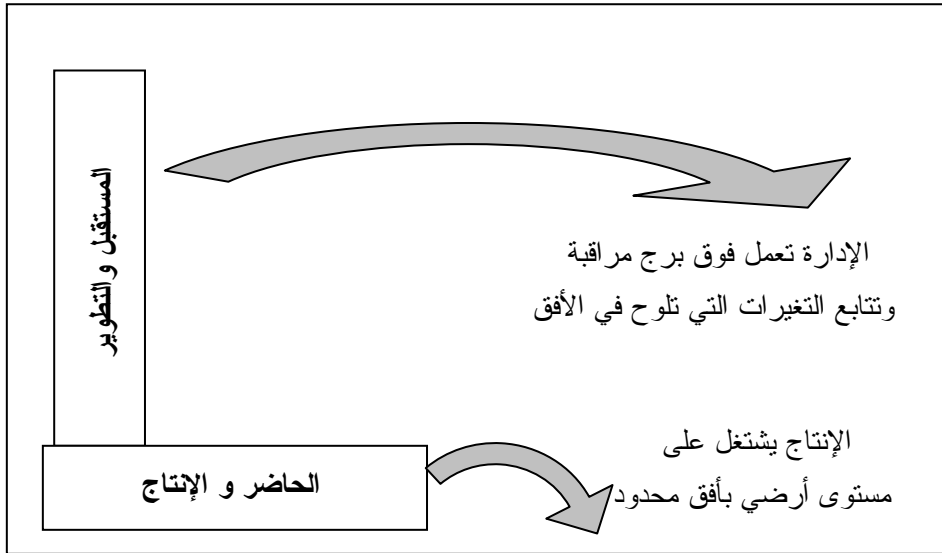
بالنسبة للمتطلبات الحاضرة، فقد وردت في الفقرة 1.2.7 تحت المطلب الخاص بإنجاز المنتج وهي ليست بجديد على المواصفة (ISO 9001 (2000، إذ سبق وأن كانت حاضرة في المواصفات السابقة (ISO 9001 (1994، (ISO 9002 (1994 و (ISO 9003 (1994 وتحديداً عند الفقرة 3.4 الخاصة بمراجعة العقد، هذه الأخيرة كانت تفرض على المؤسسات، قبل إقدامها على تقديم أي عرض أو قبولها لأي طلب، التأكد من أن المتطلبات قد تم تحديدها بشكل واف ومن أنه لا توجد انحرافات بين الشروط الواردة في الطلب والشروط الأخرى المقابلة لها في العرض، فإن وُجدت فلا بد من معالجتها، وبأنها أيضاً قادرة داخلياً على إرضاء هذه المتطلبات. هذا النوع من المتطلبات لا يعيننا في هذه المرحلة ذلك أن المتطلبات المراد بها في هذا المطلب والتي مثلما نرى تدرج تحت مسؤولية الإدارة وتحديداً تحت مسؤولية المصلحة التسويقية هي المتطلبات المستقبلية التي على أساسها سيتم وضع سياسة الجودة وتحديد أهداف الجودة.

إن التحولات والتغيرات التي تحيط بالمؤسسة تملّي عليها، بالضرورة، التعرف على المتطلبات المستقبلية للسوق، لتوضيح ذلك، فالمؤسسة لو قمنا بتفكيكها سنجد أنها تتكون من جزأين: جزء ينشغل بما هو حاضر وجزء آخر ينشغل بما هو آت، يتمثل الحاضر في الإنتاج، فالمؤسسة وجدت لتنتج، لذلك

¹ Voir NF EN ISO 9004, (2000), Systèmes de management de la qualité-Lignes directrices pour l'amélioration des performances, AFNOR, Paris, pp. 5-6.

من الطبيعي جدا أن تذهب معظم مواردها إليه، أما المستقبل فهو يتمثل في التطوير، أي في كيفية جعل المؤسسة ، بالموارد الضئيلة المخصصة لهذا الغرض، أن تتكيف مع التغيرات والتحويلات التي تلوح في الأفق، وتقع مسؤوليته على الإدارة التي يمكن تشبيهها ببرج مراقبة السفينة الذي يتولى استباق ما سيحدث في المستقبل القريب مثلما يبينه الشكل الموالي :

الشكل رقم (2.2): العلاقة بين الإدارة والإنتاج



Source : Krebs. G et Mouglin. Y,(2003), p. 50.

إن التعرف على المتطلبات المستقبلية للعملاء هو في مكانة الحصول على أجوبة مسبقة حول ما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، أو في مكانة امتلاك منظر يسمح بالرؤية في أجواء ضبابية المؤسسة تشتغل الآن بصفة جيدة، لكن هل ستبقى كذلك بعد سنة أو ثلاثة سنوات؟ هل ستستمر في تلبية متطلبات العميل والسوق؟ هذا ويجب أن تتناسب الآفاق التي تنظر إليها المؤسسة مع سرعة التغيرات والتحويلات الحاصلة في المحيط، فكلما كانت هذه الأخيرة سريعة كلما تطلب الأمر من المؤسسة النظر إلى آفاق أبعد حتى يتسنى لها الوقت الكافي لتستعد لمجابهة هذه التغيرات¹.

قبل أن نطرح مشكلة تحديد متطلبات العميل، نقف عند مفهوم العميل. حسب المواصفة (2005) ISO 9000، "العميل هو كل من يتلقى المنتج فردا كان أو منظمة"²، من بين الأشخاص الذين ينطبق عليهم وصف العميل. بالاستناد إلى نفس المواصفة، نجد المستهلكين، المستخدمين النهائيين بائعي التجزئة، المستفيدين والمشتريين، نلاحظ أن هذا التعريف يعقد أكثر مهمة المؤسسة في تحديد متطلبات العميل ذلك أنها ستكون في مواجهة مجموعة من الأصناف لكل منهم حاجاته ورغباته الخاصة مثلما يوضحه الشكل الموالي:

¹ Krebs. G et Mouglin. Y,(2003), p. 50.

² NF ISO 9000, (2005), p. 11.

الشكل رقم (3.2) : مثال عن توزيع الحاجات

الموزعون	المستهلكون	
	X	الأداء
X		النجاعة
X		الجمالية
X	X	سهولة الصيانة
	X	التخزين
X	X	الثمن
	X	الأجال

Source : Hocquet. A et autres, (1999), p. 5.

بخصوص الجودة التي تحدد بها هذه المتطلبات، فالمواصفة (ISO 9001 (2000) لم تنص على طريقة معينة، كل ما ورد بخصوص هذه المطلب لم يتجاوز في مجموعه سطرا ونصف" يجب على الإدارة، من أجل إرضاء عملائها، أن تتأكد من تحديد واحترام متطلباتهم¹. بطبيعة الحال، لا يمكننا رد هذا السكوت إلى إهمال أو تقصير من طرف واضعي المواصفة، وإنما نرجعه، ببساطة، إلى طبيعة المشكلة التي تنسم بالتعقيد، وعليه، فالأمر يخضع للتقدير المطلق للمؤسسات التي تملك الحرية في اختيار الطريقة التي تراها فعالة في التعرف على متطلبات العميل.

على العموم، فقد قام خبراء التسويق بتطوير العديد من الطرق التي تسمح بتحديد متطلبات العميل نذكر منها على سبيل المثال، استجواب العميل، إسناد هذه المهمة إلى مجموعات عمل، وإذا كان المنتج قد سبق وأن تم تطويره لكنه يحتاج فقط إلى بعض التحسينات، فمراقبة استعمال المنتج. تتكون مجموعات العمل عادة من ستة إلى ثمانية عملاء يتم استجوابهم لمدة ساعتين، حيث يُطلب منهم إبداء ملاحظاتهم بشأن المنتج، وإن أمكن، تقديم اقتراحات لتحسينه، بعد العديد من الدراسات خلص الباحثون إلى أن إجراء استجوابين لمدة ساعة على أفراد أفضل وأكثر فعالية من إجراء اجتماع لساعتين، إذ ثبت أن 85 إلى 90 % من حاجات العميل يتم التعرف عليها بعد ثمانية استجابات أو ثمانية مجموعات عمل². بمجرد حصولها على البيانات الخام المتعلقة بحاجات العملاء (تسجيل صوتي، فيديو، رسومات ملاحظات...) تقوم المؤسسة بترتيبها حسب الأولوية والشكل الموالي يعطي مثالا من بين الأمثلة العديدة التي تسمح بالتعرف على متطلبات العميل:

¹ NF EN ISO 9001, (2000), p. 3.

² Lamprecht. J, (2001), pp. 40-41.

الشكل رقم (4.2): مثال عن كيفية تحديد الحاجات

العميل:	التاريخ:	
العنوان:	المستجوب:	
الهاتف:	المنتج المستعمل: آلة لصناعة الخبز	
السؤال	إجابة العميل	تحليل الإجابة
فيما تستعمل المنتج؟	في صنع جميع أنواع الخبز	
ماذا يعجبك في المنتج؟	سهولة استعماله وتنظيفه	وظيفة ملائمة
ما هي انتقاداتك لهذا المنتج؟	- الساعة الرقمية صغيرة جدا - اللون الأحمر يصعب قراءته	- تثخين حجم الأرقام - استعمال لون مغاير
ما هي اقتراحاتك لتحسين المنتج؟	عرضه بألوان مختلفة	ملاحظة: تحديد الألوان

Source : Lamprecht. J, (2001), p. 40.

نلاحظ مما سبق أن المواصفة (ISO 9001 (2000) وإن أفردت متطلبات العميل بأهمية بالغة إلا أنها في المقابل أهملت متطلبات باقي الأطراف الأخرى ذات المصلحة، لكن ذلك لا يمنع المؤسسات من الأخذ بها ولها في ذلك أن تعمل بالتوصيات الواردة في الفقرة 2.2.5 من المواصفة (ISO 9000 (2004) التي نصت على أهمية الأخذ بمتطلبات¹:

- الأفراد (الاعتراف بالجهود المبذولة، الرضا المهني، تطوير القدرات الفردية)،
- الملاك والمستثمرين (نتائج مالية)،
- الشركاء والموردين (خلق القيمة، إستراتيجية مشتركة، تقاسم المعارف، الأرباح والخسائر)،
- المجتمع (التحلي بروح المسؤولية فيما يتعلق بالصحة والأمن، المحافظة على البيئة بما فيها الطاقة والموارد الطبيعية، احترام القوانين والتنظيمات...).

3.1. سياسة الجودة

جاء في المواصفة (ISO 9000 (2005)، ما يلي²:

"سياسة الجودة هي توجهات ونوايا المؤسسة المتعلقة بالجودة مثلما هو معبر عنه رسمياً من قبل الإدارة".

الإشكال الذي يطرح في هذه النقطة هو تحديد الفرق بين سياسة الجودة والسياسة العامة³، وكذا تمييز مصطلح "السياسة" عن مصطلح آخر شبيه لها وهو مصطلح "الإستراتيجية". للإجابة على هذا

¹ NF EN ISO 9004, (2000), p. 8.

² ISO 9000, (2005), p. 9.

³ ملاحظة: عادة ما تكون سياسة الجودة منسجمة مع السياسة العامة للمؤسسة وتهيئ إطاراً لتحديد أهداف الجودة.

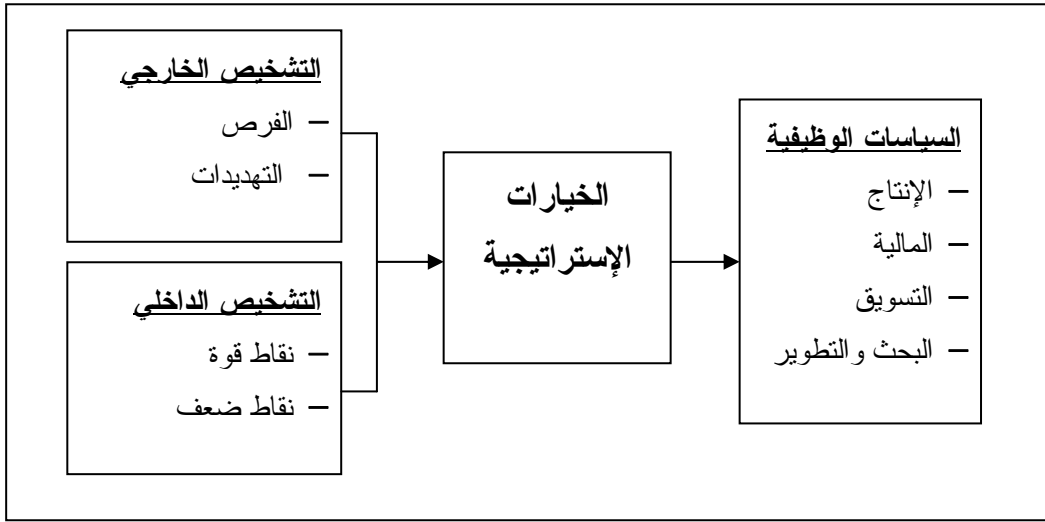
السؤال لا بأس أن نفتح قوساً ونخرج نوعاً ما عن الموضوع لنذهب إلى النماذج التاريخية المختلفة لبناء الإستراتيجيات.

حسب Weill. M، تتمثل المحطات التاريخية التي ميزت تطور الإستراتيجية في¹:

← نموذج Harvard

تتحدد الإستراتيجية، حسب هذا النموذج، بحسب نتائج التشخيص الداخلي والخارجي لمحيط المؤسسة، حيث تُمزج الفرص والتهديدات الخارجية مع نقاط القوة والضعف الداخلية للخروج بإستراتيجية معينة كما هو مبين في الشكل الموالي لـ (Learned, Christensen, Andrews et Guth) الصادر سنة 1965.

الشكل رقم (5.2): نموذج LCAG



Source : Weill. M, (1999), p. 15.

سمح هذا النموذج، في ظل الوضع المستقر للمحيط خلال العشرين سنة اللاحقة على الحرب العالمية الثانية للمؤسسات بالتخطيط على المدى المتوسط والبعيد، ولم يتوقف في صيغته عند هذا الحد بل استمر العمل عليه من قبل المجموعات الاستشارية كمجموعة Boston أو مجموعة A. D. Little التي نجحت في تطوير نماذج أخرى بيداغوجية كانت، كشعاع النمو لـ Ansoff سنة 1965 أو عملية وتطبيقية كمصفوفة "معدل النمو - الحصة السوقية" لمجموعة BCG مثلما هو موضح في الشكلين المواليين:

¹ Weill. M, (1999), p. 14-19.

الشكل رقم (6.2): شعاع النمو

		المنتجات/ الخدمات/ التكنولوجيا	
		الحالية	الجديدة
العملاء	الحاليين	التموقع	تطوير المنتجات
	الجدد	تطوير الأسواق	التنوع

Source : Weill. M, (1999), p. 87.

الشكل رقم (7.2): مصفوفة BCG

معدل النمو +	معضلة المستقبل بالنسبة للمؤسسة	النجم الساطع
	بط أعرج	البقرة الحلوب
		الحصة السوقية +

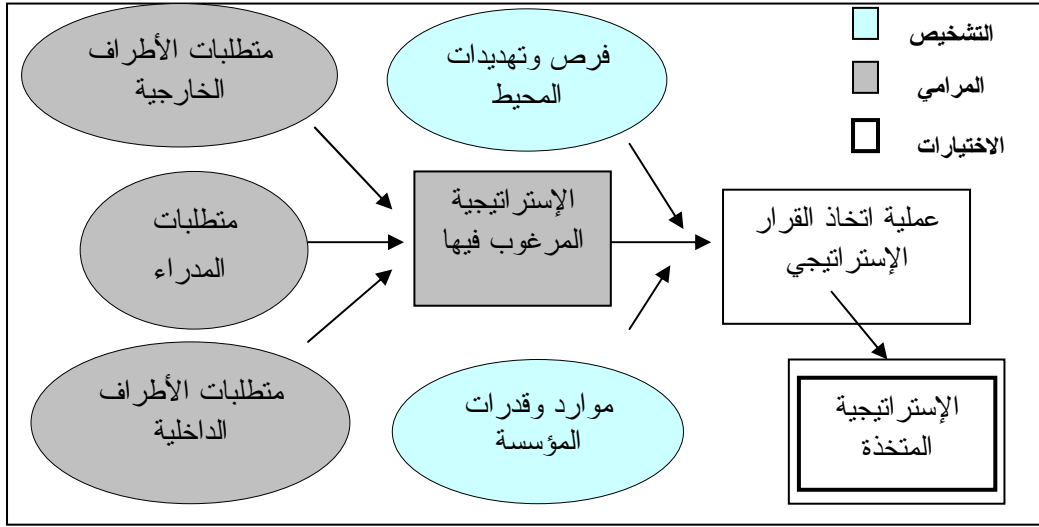
Source : Ouaret. A,(2005), p. 121.

غير أن تقلبات المحيط في نهاية الستينات، وإهمال الدور المؤثر والمنتامي من يوم لآخر للعامل البشري والجماعات الضاغطة، سرعان ما أظهر محدودية هذه المقاربة ودفع بالمفكرين إلى البحث عن نموذج جديد.

◀ نموذج "السياسة"

لقد أضحت المؤسسات في ظل هذا الوضع الجديد أمام حتمية التمتع حول رغبات المجموعات الضاغطة التي ستلقي بثقلها على الخيار الإستراتيجي مثلما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (8.2): العلاقة بين الإستراتيجية والعوامل الاجتماعية والسياسية



Source : Weill. M, (1999), p. 16.

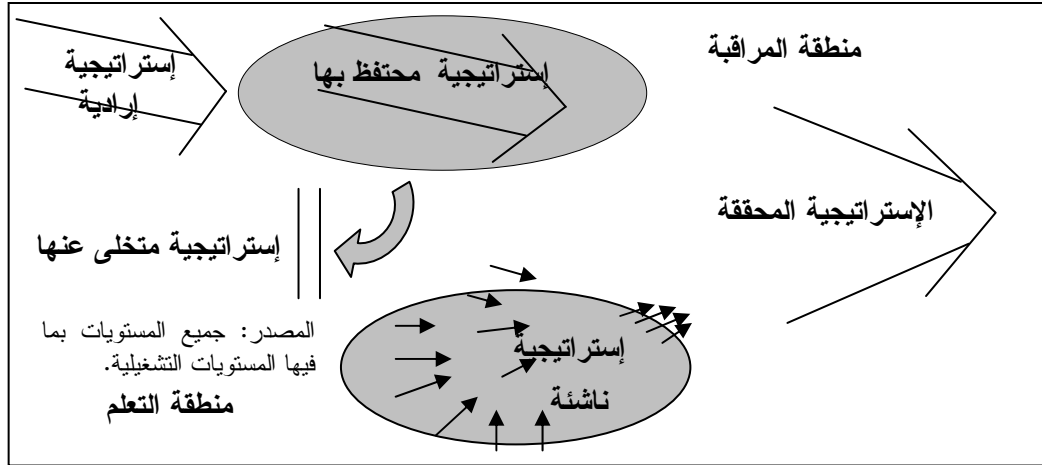
الجديد في هذا النموذج هو ظهور المجموعات الضاغطة كطرف أصلي في وضع الإستراتيجية والشكل أعلاه يظهر لنا أن بناء الإستراتيجية بعدما كان يخضع فقط لنتائج التشخيص الداخلي والخارجي لمحيط المؤسسة، أصبح الآن يأخذ كذلك بموازين القوى الداخلية والخارجية للأطراف ذات المصلحة، كما يظهر لنا أيضا أن الإستراتيجية المتخذة، وإن كانت تدخل في تشكيلها العديد من الاعتبارات، لازالت بيد إدارة المؤسسة، فالإدارة تتكيف مع الضغوط الممارسة عليها لكنها هي من يقرر في الأخير.

تجب الإشارة إلى أن هذا النموذج هو نفسه النموذج المُتبنى من قبل الجمعية الأوربية لإدارة الجودة EFQM الذي خُصصت فيه نسبة كبيرة من النتائج لإرضاء الأفراد (متطلبات الأطراف الداخلية) ولاندماج المؤسسة في المجتمع (متطلبات الأطراف الخارجية).

← الإستراتيجية الناشئة

تختلف فلسفة هذه الإستراتيجية عن سابقتها، فإن كنا قد وجدنا في النماذج السابقة أن إدارة المؤسسة تبقى مستقلة وسيدة في خيارها الإستراتيجي وتمتعة به بصفة حصرية وذلك مهما كان عليه الوضع، سواء بوجود ضغوط ممارسة عليها أو عدم وجودها، فإن Mintzberg بنموذجه الحديث يؤسس لمفهوم جديد لبناء الإستراتيجية، فالإستراتيجية المحققة حسبه نابعة من مصدرين: مصدر إرادي (إستراتيجية إرادية - *Stratégie intentionnelle*) ومصدر عفوي أو تلقائي (إستراتيجية ناشئة - *Stratégie émergente*) بخلاف النماذج السابقة التي تكون نابعة من مصدر واحد فقط هو إرادة المؤسسة مجسدة في إدارتها.

الشكل رقم (9.2): كيفيات وضع الإستراتيجية



Source : Weill. M, (1999), p. 17.

تتماشى الإستراتيجية الإرادية وفلسفة نموذج *Harvard*، فالإدارة المحاصرة بضغوط من الداخل وأخرى من الخارج سينتهي بها المطاف إلى التنازل عن جزء من نواياها وتوجهاتها الشخصية (إستراتيجية متخلى عنها) والاحتفاظ بجزء آخر (إستراتيجية محتفظ بها *Stratégie délibérée*)، أما الإستراتيجية الناشئة فهي ليست بالضرورة صادرة عن إدارة المؤسسة، وإنما مصدرها أطراف أخرى داخل المؤسسة، هؤلاء الأطراف يتولون بإرادتهم المستقلة تطوير واستغلال مبادرات تنطلق من مراكز ضيقة ثم تتعمم شيئاً فشيئاً لتصبح عند حدود معينة قوة لا يستهان بها في إستراتيجية المؤسسة، ومثلما بإمكانها تكميل الإستراتيجية المحتفظ بها مثلما بإمكانها اختراقها، ومثالها قوى البيع الذين بإمكانهم تغيير نوع العملاء المستهدفين، لذلك، يتعين على المؤسسة إجراء ترجمة سريعة للإشارات المتأنية من هذه المراكز لكي تدمجها في الإستراتيجية المحتفظ بها، بغرض الاستفادة منها أو استبعاد آثارها الجانبية.

تعتبر الإستراتيجية المحتفظ بها عن القدرة على السيطرة على المؤسسة بينما تعبر الإستراتيجية الناشئة عن القدرة على التعلم. والإستراتيجية الفعالة، مثلما يقول *Mintzberg*، هي التي تأخذ بعين الاعتبار كلا المصدرين، "إن الإستراتيجيات الناشئة ليست بالضرورة سيئة والإستراتيجيات المحتفظ بها ليست دائماً جيدة، والإستراتيجيات الفعالة هي التي تمزج بين هذه الخصائص بطريقة تعكس ظروف الحال وبالأخص القدرة على التوقع وكذا الرغبة في التدخل عند حالات غير متوقعة"¹.

كخلاصة لما سبق، السياسة العامة للمؤسسة هي شكل من أشكال الإستراتيجية وقد وردت في المواصفة (ISO 9004 (2000 عبارات تفيد بذلك خاصة في الفقرتين 3.5 و4.5 التي استخدمت فيها عبارات " السياسات والإستراتيجيات العامة للمؤسسة"، "التخطيط الإستراتيجي".... أما ما تعلق بسياسة

¹ Weill. M, (1999), p. 18.

الجودة، فإن إستراتيجية المؤسسة أو سياستها العامة تتناول مسائل تتعلق بالإنتاج، المالية، البيئة التسويق، والمسائل التي تتناول الجودة هي ما يطلق عليه بسياسة الجودة.

بالعودة إلى موضوعنا وباستقراء نصوص المواصفة (ISO 9001 (2000 الخاصة بهذا المطلب نلاحظ أنها لم تفرض على المؤسسات وضع سياسة أو إستراتيجية عامة وإنما نصت فقط على وجوب وضع سياسة الجودة، بخلاف المواصفة (ISO 9004 (2000 التي وإن لم تنص عليها صراحة، فقد أشارت إليها ضمناً بقولها "إنه لمن المستحسن أن تكون سياسة الجودة متجانسة وعلى قدر متساو من الأهمية مع السياسات والإستراتيجيات العامة للمؤسسة"¹، الملاحظة الثانية هي أن المواصفة (ISO 9001 (2000 قصرت الاعتبارات الواجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع سياسة الجودة فقط على الاعتبارات الداخلية للمؤسسة وعلى متطلبات الأفراد بخلاف المواصفة (ISO 9004 (2000 التي توسعت فيها بأخذها بمتطلبات الأطراف الأخرى ذات المصلحة.

على العموم، فإن سياسة الجودة حسب ما جاء في المواصفة (ISO 9001 (2000 يجب أن²:

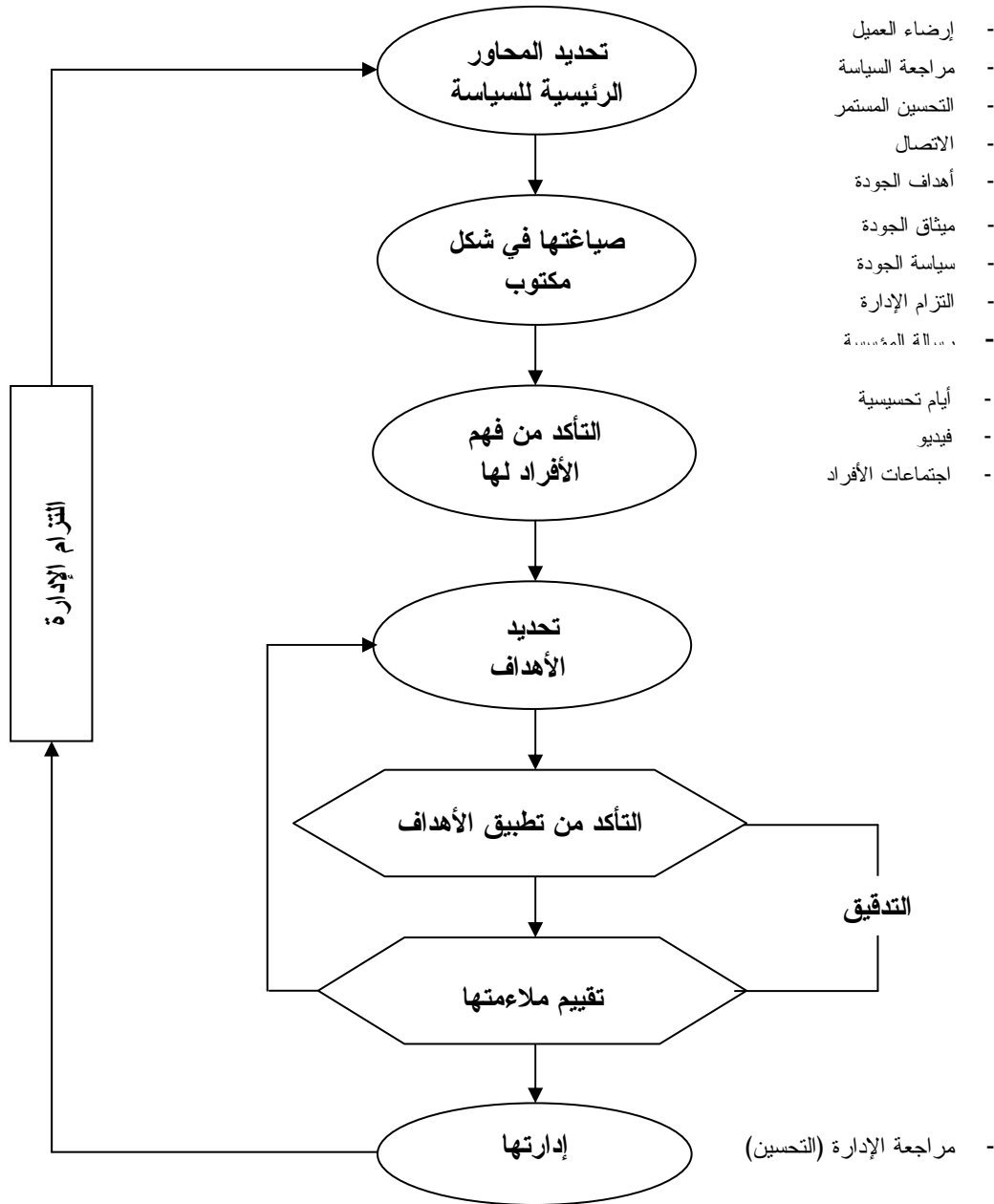
- أ. تتماشى وغاية المؤسسة؛
- ب. تتضمن التزاماً بإرضاء المتطلبات وبالتحسين المستمر لفاعلية نظام إدارة الجودة؛
- ج. تهيئ إطاراً يسمح بوضع ومراجعة أهداف الجودة؛
- د. تكون مُعلنة ومفهومة داخل المؤسسة؛
- هـ. تُراجع حتى تبقى متكيفة بشكل مستمر.

واستناداً إلى الشكل الموالي يمكن القول أن ذكر هذه الشروط جاء وفق تسلسل زمني ومنطقي:

¹ NF EN ISO 9004, (2000), p. 9.

² NF EN ISO 9001, (2000), p. 4.

الشكل رقم (10.2): دور الإدارة في نظام إدارة الجودة



Source : Ouaret. A,(2005) , p. 134.

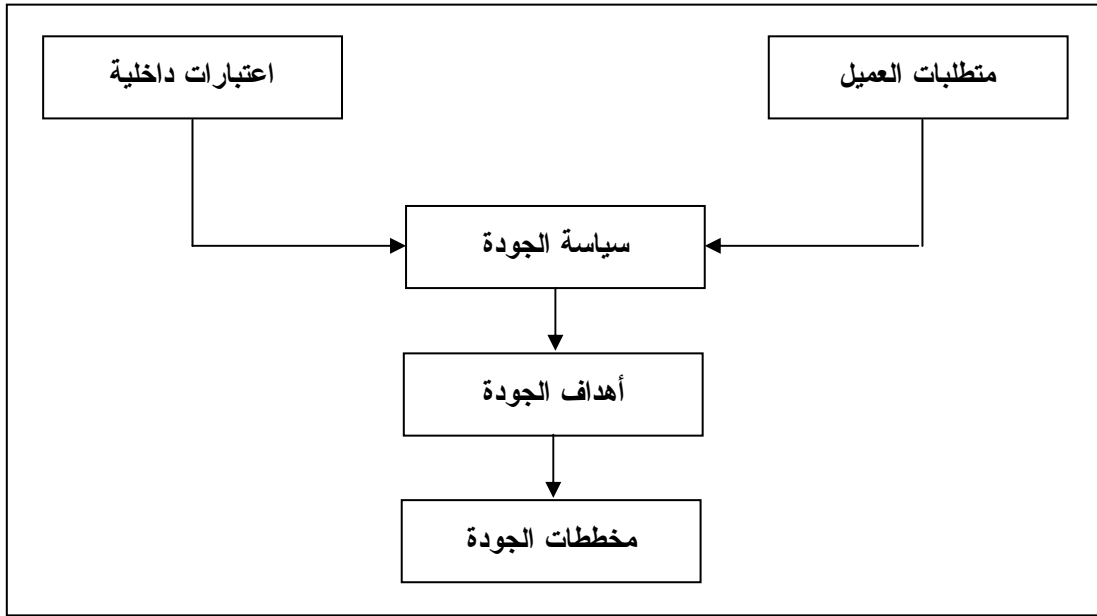
باختصار، يجب أن تتضمن سياسة الجودة على الأقل توجيهين أو ثلاثة نحو إرضاء العملاء يتم التعبير عنها بأسلوب سهل وبسيط بما يسمح بفهمها وتوطينها داخل المؤسسة، كما يجب أن تكون هذه التوجيهات معقولة وقابلة للتحقيق ذلك أن السياسات التي يتم التعبير عنها في صفتين سيصعب فهمها وتوطينها داخل المؤسسة، فالرغبة في القيام بكل شيء دفعة واحدة دون الاكتراث للموارد المتاحة للمؤسسة سيجهض أهداف المؤسسة ويؤدي إلى إهدار كافة قدرات الأفراد في تبرير فشل بلوغ هذه الأهداف¹.

¹ Krebs. G et Mouglin. Y,(2003), p. 74.

4.1. التخطيط

بعد الانتهاء من وضع سياسة الجودة تأتي الآن مرحلة تحديد أهداف الجودة وتخطيط نظام إدارة الجودة. يقصد بتخطيط الأهداف ترجمة التوجهات والنوايا الواردة في سياسة الجودة إلى أهداف عملية وتطبيقية قابلة للتوطين على مستوى العمليات، أما تخطيط نظام إدارة الجودة فهو التعرف على عمليات نظام إدارة الجودة التي على مستواها سيتم توطين أهداف الجودة، ويمكن توضيح العلاقة الموجودة بين هذه المرحلة وسابقتها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11.2): العلاقة بين سياسة الجودة وأهداف الجودة



Source : Krebs. G et Mougin. Y,(2003), p. 76.

نتناول فيما يأتي أهداف الجودة ثم تخطيط نظام إدارة الجودة.

1.4.1. أهداف الجودة

يرتبط تحديد أهداف الجودة بالأسلوب المتبع في صياغة سياسة الجودة، فلو أن هذه الأخيرة تضمنت عبارات عامة ومجردة من أي توجه مثل "سياستنا هي أن نكون الأفضل" أو "سياستنا هي إرضاء عملائنا" فالإدارة ستجد صعوبة، وهذا شيء طبيعي، في تحديد أهداف الجودة، ذلك أن مثل هذه العبارات غير قابلة للاشتقاق وبالتالي غير قابلة للتوطين، لكن، لو كانت هذه التوجهات هادفة مثل "سياستنا هي أن نورد عملائنا بالمنتجات في المواعيد المتفق عليها وبأقل تكلفة ممكنة" فيصبح بالإمكان، في هذه الحالة، اشتقاق بعض الأهداف كـ:

- تخفيض التكاليف بنسبة 10 % خلال السنتين الموالتين،
- تخفيض شكاوي العملاء حول تسليم المنتجات في الآجال المحددة بـ 20 % خلال هذه السنة،
- تخفيض آجال التسليم بأسبوع خلال 08 أشهر.

- بصفة عامة، هناك مجموعة من الشروط الواجب مراعاتها عند تحديد الأهداف¹:
- أن تكون الأهداف الموضوعية واقعية وقابلة للتحقيق، "صفر أخطاء واستغلال الوقت بنسبة 100%" لا يبدو هدفا عقلانيا، " تخفيض أخطاء الشحن بنسبة 5% خلال 12 شهر الموالية" يبدو معقولا؛
 - أن يتم التعبير عنها في شكل كمي وقابل للقياس، تسمح هذه الخاصية بتقييم البيانات والمقارنة بينها؛
 - كما يشترط كذلك أن تكون ممكنة اقتصاديا وأن تكون سهلة القياس، ويُفضل أن تكون مُثمنة بأن تساهم في إمداد الإدارة بمعلومات تفيدها في تخفيض حالة عدم التأكد وتحسين عملية اتخاذ القرار. تظهر لنا فائدة وأهمية هذه الشروط عند تقييم أداء المؤسسة من حيث أنها تعد المرجع الذي يُستند إليه في قياس الفعالية. لا يمكننا تحديد مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها إذا كانت هذه الأهداف نفسها غير محددة ومضبوطة بشكل جيد.

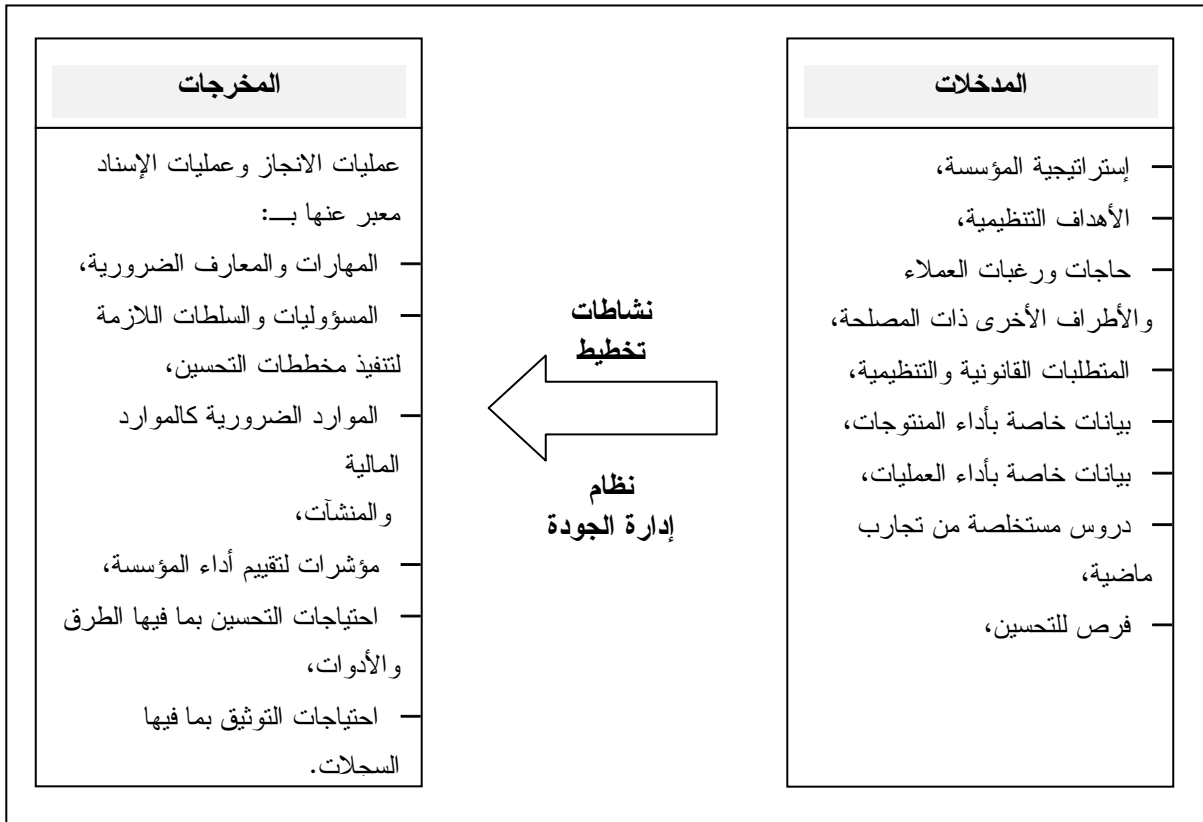
2.4.1 تخطيط نظام إدارة الجودة

يتعين على المؤسسة، حسب ما جاء في هذا المطلب، أن تخطط نظامها لإدارة الجودة بما يسمح بتحقيق أهداف الجودة وإرضاء متطلبات الفقرة 1.4 من المواصفة (ISO 9001 (2000) التي ورد فيها إلزامية التعرف على عمليات الإنجاز والإسناد، تحديد الارتباطات والتفاعلات الموجودة بينها ووضع الطرق التي تضمن فعاليتها، إضافة إلى ذلك، يتضمن تخطيط نظام إدارة الجودة توفير الموارد والمعلومات الضرورية لنشاط وسير هذه العمليات، مراقبتها، قياسها وتحليلها، وكذا اتخاذ كل الأفعال الضرورية التي تضمن لها بلوغ النتائج وتحسين الأداء.

ولما كان تخطيط نظام إدارة الجودة هو أحد العمليات الإدارية، أي مجموعة من النشاطات الإدارية تقوم بتحويل مدخلات إلى مخرجات، فإن المواصفة (ISO 9004 (2000) ومن باب المساعدة على بلوغ الأهداف بفعالية وكفاءة، تضع أمام المؤسسات مجموعة من المدخلات الواجب أخذها بعين الاعتبار عند إجراء هذه العملية، كما تقترح عليهم أيضا، الكيفيات التي وفقها يتم التعبير عن المخرجات مثلما يوضحه الشكل الموالي:

¹ Lamprecht, J, (2001), p. 50.

الشكل رقم (12.2): عملية تخطيط نظام إدارة الجودة حسب المواصفة (ISO 9004 (2000)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على فقرات المواصفة (ISO 9004 (2000 المتعلقة بهذه العملية.

يمكن تمثيل عمليات نظام إدارة الجودة في الخريطة البيانية للعمليات *La cartographie des processus* التي يعرفها *Mougin* على أنها عبارة عن مخطط يبين العمليات المكونة للمؤسسة وواجهاتها البينية *Les interfaces* التي تسمح بإظهار العلاقات التشغيلية بين المدخلات والمخرجات، عادة ما تأخذ هذه الخريطة شكل رسم بياني مدعم بمعلومات هامشية¹.

5.1. السلطة، المسؤولية والاتصال

يعد التنظيم أحد المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية، فقد بينت التجارب أن العديد من الأفراد يجهلون تفاصيل وجزئيات المهام الموكلة إليهم، مسؤولياتهم وسلطاتهم، ويستمررون على هذا الحال حتى بعد مرور أشهر من استخدامهم، إذ يبقون جاهلين لما هو مطلوب ومنتظر منهم، وبالأخص لا يعرفون تنظيم وهيكل مؤسساتهم².

لقد تناولت المواصفة (ISO 9001 (2000 هذا العنصر في ثلاث فقرات: المسؤولية والسلطة، ممثل الإدارة والاتصال الداخلي.

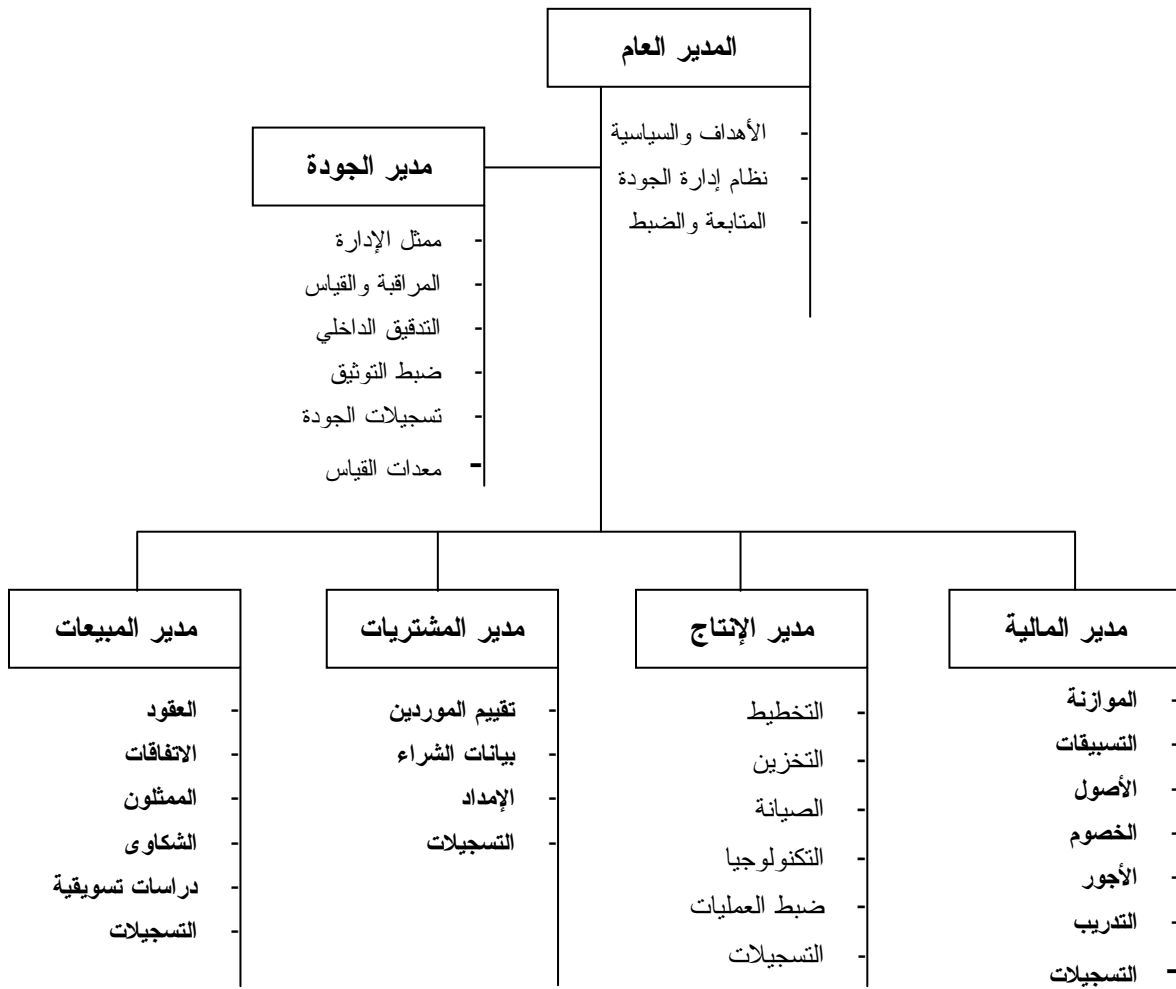
¹ Mougin. Y, (2004), *La cartographie des processus : maîtriser les interfaces*, Edition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, p. 40.

² Ouaret. A,(2005), p. 143.

1.5.1. المسؤولية والسلطة*

إن تحسين المؤسسة لفعاليتها وكفاءتها متوقف على جودة العلاقات التي تربط الأفراد أو العمليات من الداخل والتي لا تكون إلا بتوضيح المسؤوليات والسلطات الخاصة بكل فرد أو عملية، وهو ما نصت عليه المواصفة (ISO 9001 (2000) بقولها "يجب على الإدارة أن تتأكد من أن المسؤوليات والسلطات محددة بدقة ومعلنة داخل المؤسسة"، والمؤسسة بإمكانها تحقيق التوافق مع هذا المطلب عن طريق وضع هيكل وظيفي أو خرائط لتدفق المعلومات تبرز العلاقات الموجودة بين المسؤوليات والوظائف مثلما هو موضح في الشكلين المواليين:

الشكل رقم (13.2): هيكل وظيفي يصف مسؤوليات الوظائف الرئيسية



Source : Jensen. PB, (2002), Guide d'interprétation des normes ISO 9000, AFNOR, Paris, p.190.

* المسؤولية هي تعهد المرؤوسين لرؤسائهم بأداء الواجبات التي تتضمنها أعمالهم بشكل يضمن تحقيق النتائج المرجوة. السلطة هي الحق في اتخاذ الأعمال وصنع القرارات، والحق في توجيه أعمال الآخرين والتنسيق بينها.

الشكل رقم (14.2): مثال عن نموذج تنظيمي

المراقبة	الإمداد	الإنتاج	الشراء	التصميم	مدير الجودة	ممثل الإدارة	الرئيس	المسؤولية
							المدير العام	المطلب
-	-	-	C	C	C	R	D	-5
-	-	-	C	E	E	R. D	I	-6
-	-	-	-	--	-	-	-	-7
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-8

ملاحظات

D: مركز القرار يجب أن يكون وحيدا

R: المسؤول عن تنفيذ المتطلبات. يجوز للمسؤول اتخاذ قرارات في نفس الوقت

E: ينفذ

I: يتم إعلامه

C: يساهم (خبير)

Source : Ouaret. A,(2005), p. 145.

إضافة إلى الهيكل الوظيفي يمكن اللجوء في تحديد المسؤوليات والسلطات إلى توصيف الوظائف (بطاقات العمل) جداول الاستخلاف، وغيرها من الطرق الأخرى.

تجب الإشارة إلى أن المواصفة (ISO 9004 (2000) توصي بعدم حبس المسؤوليات والسلطات في المستويات العليا، وتُقرح توزيعها على كافة المستويات بما يسمح ببلوغ أهداف الجودة، تحفيز الأفراد وضمان مشاركتهم¹.

بالنسبة للمؤسسات الجزائرية وفيما يخص بطاقات العمل الجاري العمل بها الآن، فهي حسب عبد الحميد وارث مشوبة بعدة نقائص، إذ أنها لا تُمكن العامل من معرفة موقعه أو مركزه من التنظيم بصورة جيدة، ولا بمعرفة مسؤولياته وسلطاته، ونتيجة لذلك، فإنه يصعب تحميل الأفراد بمسؤوليات فما بالك بتجنيدهم وإشراكهم في النشاطات اليومية للمؤسسة².

2.5.1 ممثل الإدارة

يتعين على الإدارة أن تُعيّن، بموجب قرار تعيين، أحد المؤطرين سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها كممثل للإدارة، وتضع له بطاقة العمل التي تصف موقعه ومركزه ومسؤولياته وسلطاته. يسهر ممثل الإدارة على ضمان سير نشاط عمليات نظام إدارة الجودة، وتبليغ الإدارة باحتياجات التحسين، كما يعمل كذلك على نشر الوعي داخل المؤسسة بأهمية إرضاء متطلبات العميل، ويمكن

¹ Voir NF EN ISO 9004, (2000), § 5.5.1, p. 11.

² Ouaret. A,(2005), p. 148.

إبراز نشاطات ومهام ممثّل الإدارة في بطاقة العمل الموالية:

الشكل رقم (15.2): بطاقة العمل خاصة بممثل الإدارة

الوظيفة: ممثل الإدارة		
الاسم:		
مصادق عليها	محررة	
		في
		من طرف
الموقع والمركز:		
- تابع للمدير العام،		
- إطار مسير.		
المهام الرئيسية:		
- وضع نظام إدارة الجودة،		
- الحصول والمحافظة على الشهادة،		
- تطوير النظام حسب الحاجة.		
النشاطات الرئيسية:		
- تقديم المساعدة والنصائح لجميع الوظائف فيما يخص إدارة الجودة،		
- تأطير عملية تحرير دليل الجودة والعمليات والإجراءات،		
- متابعة كيفية معالجة شكاوى العملاء،		
- تخطيط ومتابعة عمليات التدقيق الداخلي والأفعال التصحيحية،		
- إجراء التدقيق الداخلي،		
- وقف كل عملية إنتاجية تحدث بها انحرافات،		
- التحضير لمراجعات الإدارة ورفع التقارير إلى المدير العام،		
- تنظيم دليل إدارة الجودة،		
- تحسيس أفراد الإدارة بأهمية الجودة وضرورة إرضاء متطلبات العميل.		
تفويض السلطات:		
الوسائل:		
يستخلف في حالة الغياب من طرف:		

Source : Ouaret. A, (2005), pp. 149-150.

3.5.1 الاتصال الداخلي

يُمثل الاتصال الداخلي أحد التعديلات الجديدة والهامة في سلسلة المواصفات ISO 9000 لسنة

2000، ويمكن القول أن هذا الاستدراك يتماشى والنتائج المترتبة من التجارب الميدانية، التي أظهرت أن نجاح نظام إدارة الجودة يتطلب أفعالاً تحسيسية واتصالية، ذلك أن الانتقال من نموذج لضمان الجودة إلى نظام لإدارة الجودة والانتقال من مقارنة تحليلية إلى مقارنة نظامية سوف يؤدي لا محالة إلى تغيير عميق في ثقافة المؤسسة، والذي بدوره لا يتحقق إلا من خلال حملات اتصالية تتمثل أساساً في إعطاء تبريرات موضوعية ومقنعة حول المزايا المنظرة من وراء تطبيق هذا النظام، وكذا حول العقبات الواجب من الأفراد الاستعداد لمواجهةها¹.

يشمل الاتصال حسب الفقرة 3.5.5 من المواصفة (2000) ISO 9004 سياسة الجودة، متطلبات الجودة، أهداف الجودة ونتائج الجودة، وحتى تتمكن المؤسسة من إنجاح اتصالها الداخلي، أي أن تجعل هذه المعلومات تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وإلى تحفيز الأفراد على المشاركة بصورة أكبر في تحقيق أهداف الجودة فإن المواصفة (2000) ISO 9004 تقترح بعض الخطوات العملية: كالاتصال الذي يقوم به المؤطرون في أماكن العمل، الاجتماعات الإعلامية لمجموعات العمل، المعلقات الجرائد/الدوريات الداخلية، الوسائل السمعية البصرية والوسائل الإلكترونية كالبريد الإلكتروني أو الموقع الإلكتروني وغيرها من الوسائل الأخرى.

6.1. مراجعة الإدارة

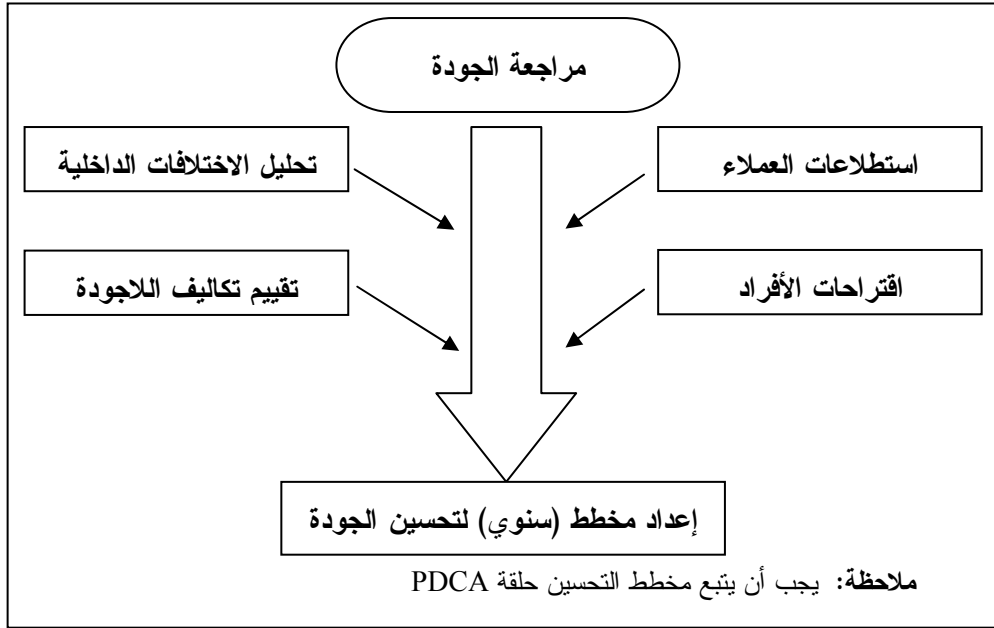
"يجب على الإدارة أن تراجع خلال فترات زمنية مخططة نظامها لإدارة الجودة، وذلك لكي تتأكد من أنه لا يزال ملائماً، متكيفاً وفعالاً، يجب أن تتضمن هذه المراجعة تقييم فرص التحسين، وتقييم مدى الحاجة إلى إدخال تعديلات على نظام إدارة الجودة بما فيها سياسة الجودة وأهداف الجودة. يجب حفظ التسجيلات الخاصة بمراجعة الإدارة (انظر 4.2.4)²."

كما جاء في الفقرة أعلاه، تهدف مراجعة الإدارة إلى التأكد من فعالية وملائمة نظام إدارة الجودة أي النظر في قدرته على تحقيق سياسة الجودة وأهداف الجودة، والنظر في تجانس سياسة الجودة وأهداف الجودة مع السياسة العامة للمؤسسة، وعلى ضوء هذه المراجعة يتم اتخاذ القرارات التحسينية كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ Cattan. M, (2001), p. 55.

² NF EN ISO 9001, (2000), § 5.6.1, p. 5.

الشكل رقم (16.2): أهداف مراجعة الإدارة



Source : Hocquet. A et autres, (1999), p. 99.

إن مراجعة الإدارة، كما يدل عليه اسمها، يجب أن تقوم بها الإدارة وهي فرصة لها لممارسة القيادة وإظهار التزامها بوضع وتطوير نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار، أما عدد المرات التي تجب فيها هذه المراجعة فذلك مرتبط باحتياج المؤسسة، ففي الأنظمة الحديثة يستحسن أن لا تقل عن أربع مرات في السنة، على عكس الأنظمة التي بلغت حدا معيناً من النضج أين يمكن تقليصها إلى مرتين أو مرة واحدة في السنة كحد أدنى¹.

وعن من يتولى تحديدا الإشراف على هذه العملية، فإنه يُوصى في الأنظمة الحديثة بأن يترأس المدير العام بنفسه أشغال مراجعة الإدارة وأن يكون مُحاطاً بمدير الجودة وممثل الإدارة ومدراء الوظائف الأخرى للمؤسسة²، عموماً تجري هذه العملية على النحو الآتي:

¹ Jensen. PB, (2002), p. 144.

² Ouaret. A, (2005), p. 153.

الشكل رقم (17.2): مراجعة الإدارة

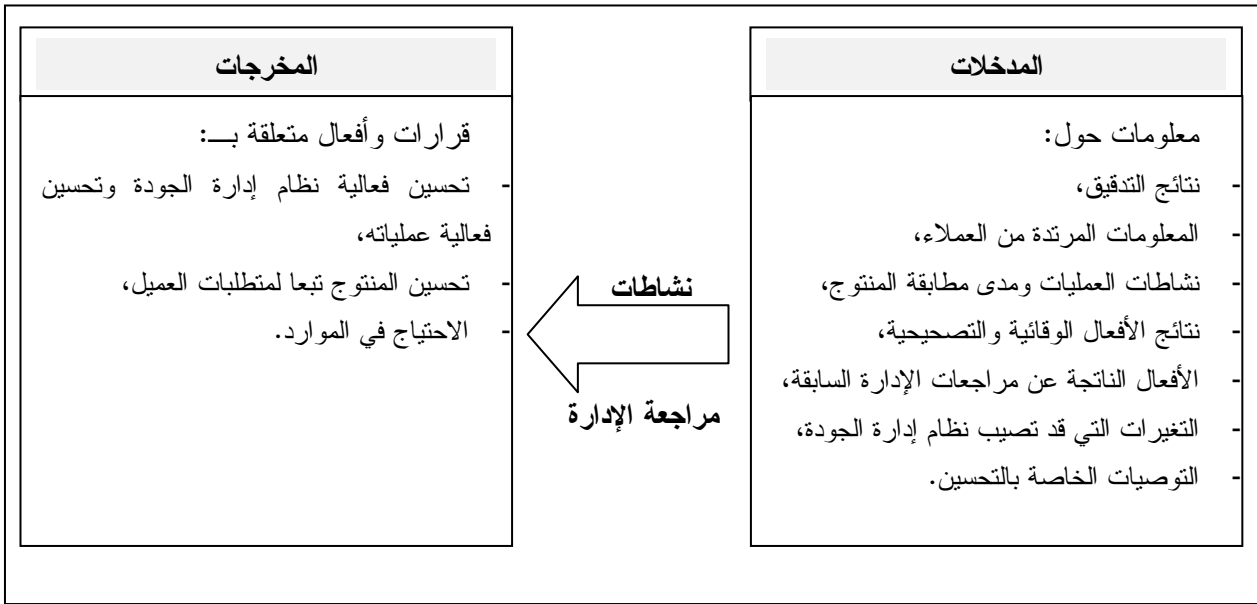
من؟	يتولى ماذا؟	بماذا؟
ممثل الإدارة	مراجعة الإدارة	التخطيط
ممثل الإدارة	التخطيط لمراجعة الإدارة	المدخلات
ممثل الإدارة	الاستعداد لمراجعة الإدارة	الاستعدادات
	جدول الأشغال	قائمة المشاركين
المدير العام والمشاركين	إجراء مراجعة الإدارة	المدخلات (تقارير التدقيق)
ممثل الإدارة أو أمين الجلسة	كشف القرارات التي خلصت إليها مراجعة الإدارة	محضر مراجعة الإدارة
المصالح المعنية و ممثل الإدارة	المتابعة	التقارير المرفوعة
مجموعات العمل	أفعال التحسين مراجعة الأفعال عند إجراء المراجعة التالية	أدوات حل المشاكل

Source : : Ouaret. A,(2005), p. 154.

فيما يخص المسائل التي تكون محور أشغال مراجعة الإدارة، تجب الإشارة إلى ضرورة عدم الخلط بين مراجعة الإدارة واجتماعات لجنة الجودة (قد تكون شهرية)، فمراجعة الإدارة ليست مكانا مخصصا لمناقشة وإيجاد الحلول للمشاكل العالقة وإنما هي مكان خاص بالإدارة للوقوف على فعالية نظام إدارة الجودة وبصفة عامة على أفعال التحسين¹، وعموما فقد حددت المواصفة (ISO 9004 (2000) هذه المسائل بتحديد مدخلات ومخرجات عملية مراجعة الإدارة كما يبينه الشكل الموالي:

¹ Hocquet. A et autres, (1999), p. 100.

الشكل رقم (18.2): عملية مراجعة الإدارة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على فقرات المواصفة (ISO 9004 (2000 المتعلقة بهذه العملية.

أخيراً، وبالنسبة لمحضر مراجعة الإدارة الذي يجب الاحتفاظ به تطبيقاً لما جاء في الفقرة أعلاه فهو عادة ما يكون غائباً في المؤسسات الجزائرية، وحتى إن وجد فهو إما غير مفيد (صياغة غامضة، عبارات أدبية، جمل طويلة....) وإما لم يحرر مباشرة بعد المراجعة، ومساهمة من عبد الحميد وارث في جعل هذه المحاضر فعالة ومفيدة فهو يوصي باعتماد النموذج الآتي :

الشكل رقم (19.2): نموذج لمحضر مراجعة الإدارة

<p>النموذج:</p> <p>المحضر الشفهي رقم لـ</p> <p>الموضوع:</p> <p>الحضور:</p>				
المتابعة ونتائج التطبيق	الأجال	المسؤول	القرارات المتخذة	المسائل المتناولة
المكلف بالمتابعة				الرئيس

Source : Ouaret. A,(2005), p. 156.

2. إدارة الموارد

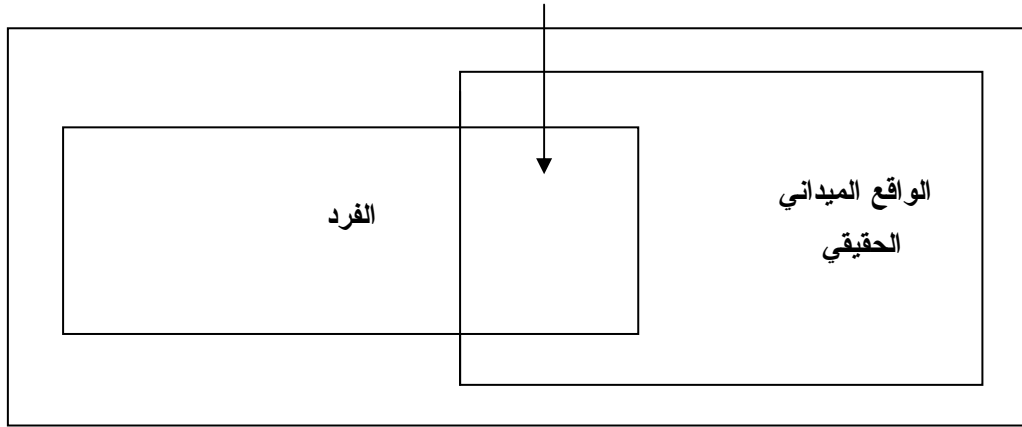
تعد الموارد على اختلاف أنواعها من عوامل النجاح، لذلك يجب على أي مؤسسة تطمح إلى

تحسين أدائها أن توفر الموارد البشرية والمادية وتهيئ ظروف العمل التي تسمح بتطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين فعالية باستمرار، هذه المهمة يتم القيام بها، مثلما رأينا سابقا، عند تخطيط نظام إدارة الجودة. تناول فيما يأتي، الموارد البشرية، المنشآت وبيئة العمل.

1.2. الموارد البشرية

تنص الفقرة 1.2.6 من المواصفة (ISO 9001 (2000) على ما يلي: "كل من يمارس عملا له تأثير على جودة المنتج يجب أن يكون كفوًا¹، والكفاءة تعريفا هي "إثبات القدرة على استخدام معارف ومهارات²، و تُعرف أيضا على أنها "ما يستخدمه الفرد وهو يمارس نشاطه المهني بحل مشكلة حقيقية محاطا بكامل رهانات وضغوط وتوترات ومفارقات محيطه المهني³"، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (20.2): التعرف على الكفاءة عند تلاقي الفرد مع المشكلة



Source : Massot. P et Feisthammel. D, (2001), p. 5.

تطبيقا لهذا المطلب يتعين على المؤسسة تحديد الكفاءات الواجب توافرها في الأفراد الذين يمارسون عملا مؤثرا على جودة المنتج، ومثال ذلك وضع بطاقات فردية للكفاءة كما هو مبين في الشكل الموالي:

¹ NF EN ISO 9001, (2000), p. 6.

² ISO 9000, (2005), p. 8.

³ Massot. P et Feisthammel. D, (2001), Pilotage des compétences et de la formation : des méthodes et outils inédits, AFNOR, Paris, p. 4.

الشكل رقم (21.2): بطاقة فردية للكفاءة

بطاقة فردية لمضيفه استقبال

الاسم:

ملاحظات	4	3	2	1	
					1. القدرات الأساسية
					التكلم بالفرنسية
					التكلم بالإنجليزية
					التكلم بالألمانية
					الدراية بخدمات المؤسسة
					2. آداب الوظيفة
					استقبال الزوار
					توجيه الزوار
					الاتصال بالمصالح الداخلية
					قواعد الأمن
					التنظيم والانضباط
					المظهر
					3. الاستقلالية
					5. درجة إرضاء العميل
					7. ارتكاب أخطاء في معالجة طلبات العملاء

خصائص 2:
 خصائص 3:

Source : Massot. P et Feisthammel. D, (2001), p. 34.

تعتبر الخصائص رقم 2 من الشكل أعلاه عن المستويات المطلوبة توافرها في مبتدأ، أما الخصائص رقم 3 فهي تعبر عن المستويات المطلوبة توافرها في متمرس، هذه البطاقات تساعد المؤسسة فيما بعد على وضع جداول الاستخلاف التي تسمح لها، عند الحاجة، بتحويل الأفراد من منصب لآخر دون أن تتأثر فعالية النشاط محل التخيير كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (22.2): جدول استخلاف

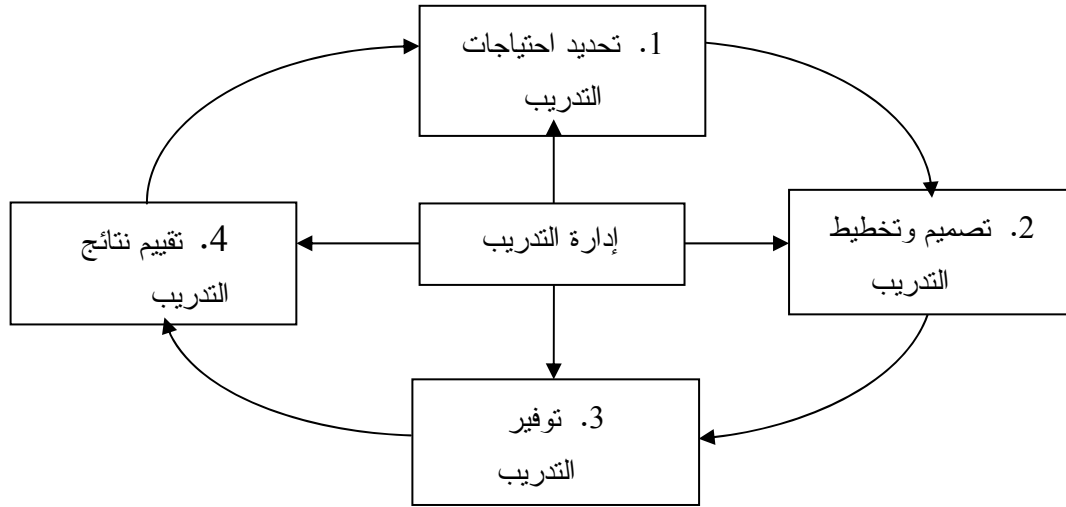
منصب 4	منصب 3	منصب 2	منصب 1	
ع.م ص	ع ص ع.م	ع.م.ص	ع.م.ص ع ع ع.م	ن. أحمد م. عمر هـ. علي و. بلال

البيان: ع: عامل على الآلة م: مراقب ص: عامل صيانة.

Source : Hocquet. A et autres, (1999), p. 137.

بعد تحديد الكفاءات الواجب توافرها في الأفراد الذين يمارسون عملاً مؤثراً على جودة المنتج يتعين على المؤسسة اتخاذ الإجراءات اللازمة لجعل أفرادها متمتعين بالقدرات المعرفية، المهارية والسلوكية التي تسمح لهم بإنجاز أعمالهم بفعالية، تمر هذه الإجراءات عبر تحديد الانحرافات الموجودة بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات الموجودة، وذلك للتعرف على احتياجات التدريب، ثم توفير التدريب الذي يناسب هذه الاحتياجات، وتقييمه للتأكد من إرضائه لها، ويمكن تبسيط ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (23.2): حلقة التدريب



Source : ISO 10015, (1999), Management de la qualité – Lignes directrices pour la formation, Genève, p. 2.

زيادة على وجوب ضمان كفاءة الأفراد الذين يمارسون عملاً مؤثراً على الجودة، تنص الفقرة السابقة من المواصفة (ISO 9001 (2000) على ضرورة تحسيس الأفراد بملائمة وأهمية النشاطات التي يقومون بها، وجعلهم يدركون كيف أنهم، بمجهوداتهم، يساهموا في تحقيق أهداف الجودة، الشيء الذي يستدعي من المؤسسة توفير مختلف الشروط التي تسمح بتحفيز العمال وتدفعهم إلى المشاركة، من تحسين ظروف العمل، وقيادة، واحترام، وأجور مناسبة، واتصال، وتخطيط للسيرة المهنية وغيرها من الشروط التي تسمح بكسب ودهم وتجندهم حول أهداف المؤسسة.

2.2. المنشآت

تعد البنيات، أماكن العمل، التجهيزات والخدمات الداعمة كالإمداد ووسائل الاتصال من الضروريات التي يتطلبها الإنجاز الفعال والكفاء للمنتوج، لذلك يجب على المؤسسة أن توفر المنشآت التي تسمح بتحقيق أهداف الجودة، وصيانتها لإبقائها مطابقة لاحتياجات المؤسسة، يجب أن تأخذ أعمال الصيانة بعين الاعتبار نوع المنشأة، أهميتها وخطورة استعمالها، كما يجب عليها أيضا، تقييمها بهدف التأكد من استجابتها لحاجات ورغبات العميل.

3.2. بيئة العمل

يقصد ببيئة العمل "الشروط التي يمارس فيها العمل"¹، تتضمن هذه الشروط استنادا إلى المواصفة (ISO 9000 (2005) الجوانب الفيزيائية، الاجتماعية، النفسية والبيئية (كالحرارة، تدابير الاعتراف الهندسة البشرية وتركيبية الهواء). بدورها نصت المواصفة (ISO 9004 (2000) على أهمية قيام المؤطرين بخلق جو يساعد على تحفيز الأفراد، وإرضائهم وتحسين أدائهم الفردي والجماعي واقترحت وضع طرق عمل خلاقة تدفع الأفراد إلى المشاركة بقوة وتسمح بتفجير طاقاتهم الكامنة، وضع مناصب العمل في الأماكن المناسبة، توفير الهياكل الضرورية للأفراد، مراعاة شروط الصحة والنظافة الضوضاء، الاهتزازات والضجيج، والانتباه للحرارة، الرطوبة، الإضاءة وتدقق الهواء داخل أماكن العمل².

3. انجاز المنتوج

عمليات الانجاز هي العمليات التي تساهم بصفة مباشرة في انجاز المنتوج بدءا بالتعرف على حاجات ورغبات العملاء وانتهاء بإرضائهم، تشمل هذه العمليات جميع النشاطات المتعلقة بدورة حياة المنتوج، وقد تناولتها المواصفة (ISO 9001 (2000) عبر ستة فقرات رئيسية وهي: التخطيط لانجاز المنتوج، تحديد متطلبات العميل، التصميم والتطوير، المشتريات، الإنتاج وتحضير الخدمة وضبط تدابير المراقبة والقياس.

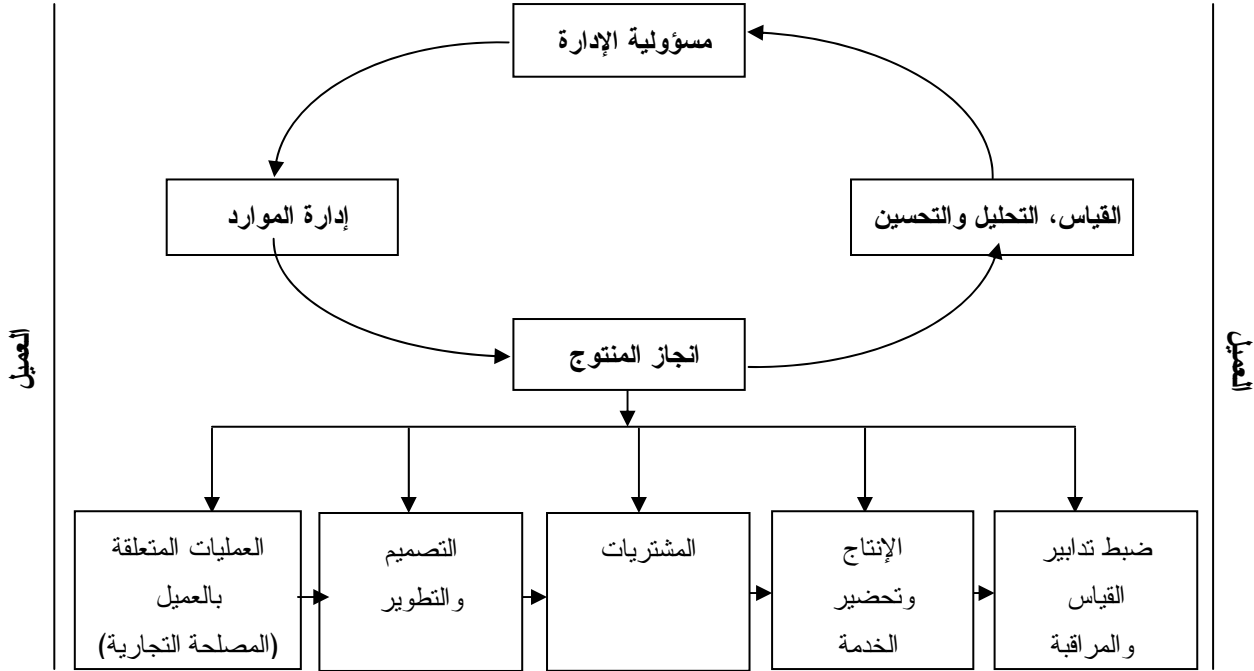
1.3. التخطيط لانجاز المنتوج

يقصد بالتخطيط لانجاز المنتوج تحديد العمليات الضرورية والمتابعة التي تقوم بتحويل حاجات ورغبات العميل من شكلها الخام إلى خصائص موجودة في المنتوج.

¹ ISO 9000, (2005), p. 10.

² Voir NF ISO 9004, (2000), p. 18.

الشكل رقم (24.2): التخطيط لانجاز المنتج



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على هيكل المواصفة (ISO 9001 (2000).

إذا ما أخذنا بالتتابع الذي جاءت عليه المواصفة (ISO 9001 (2000)، يُفترض أن المؤسسة قد قامت قبل هذه المرحلة بتحديد أهداف الجودة، العمليات المكونة لنظام إدارة الجودة والموارد اللازمة لتطبيقه. الآن، تأتي مرحلة إدارة هذه العمليات.

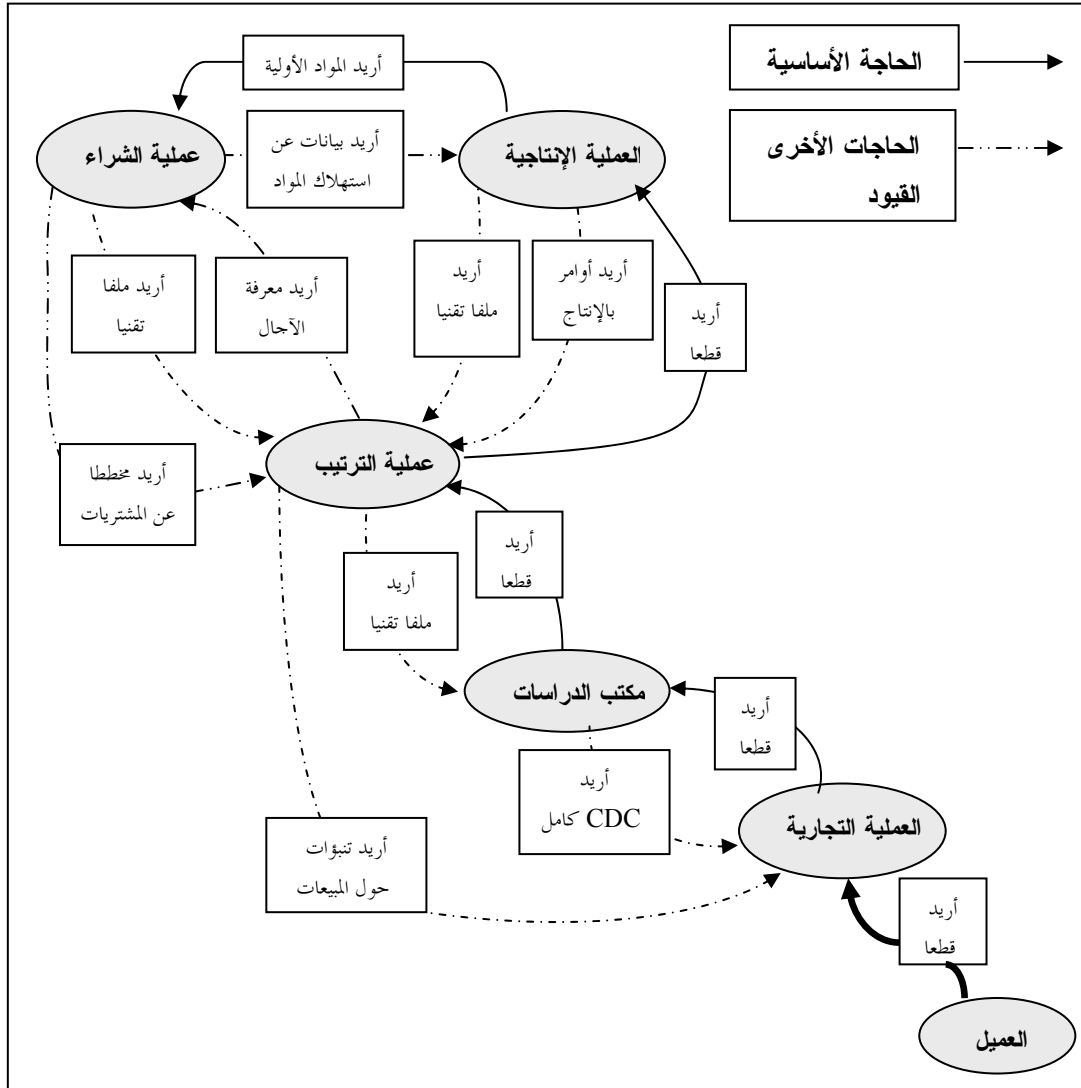
نلاحظ من الشكل أعلاه أن فعالية نظام إدارة الجودة، أي قدرة النظام على إرضاء متطلبات العميل، تتطلب مشاركة جميع العمليات المكونة لسلسلة القيمة وليس عملية الإنتاج فقط، ذلك أن كل خلل قد يطرأ على حلقة من هذه الحلقات سوف يؤدي إلى فشل السلسلة ككل في تحقيق أهدافها، وعليه ففعالية النظام مرهونة بفعالية العمليات التي تساهم، كل واحدة منها بطريقتها الخاصة، في إرضاء متطلبات العميل.

لكن، قبل أن تساهم هذه العمليات في إرضاء متطلبات العميل، يُفترض فيها أولاً أن تكون على علم بما يريد وما لا يريد هذا العميل، لذلك، من الضروري أن تمتلك هذه العمليات واجهات اتصال مع العميل تمكنها من التعرف على رغباته وحاجاته، غير أن الملاحظ، أنه وبإستثناء العملية التجارية فإن باقي العمليات الأخرى ليست لها واجهات مع العميل ومتى بقيت حاجاته ورغباته مجهولة لديها فلن يكون بإمكانها إرضاءها.

من أجل إيجاد حل لهذه المعضلة، لا بد من طريقة لنقل أو تحويل متطلبات العميل بصفة نظامية من العملية التجارية التي هي على اتصال مباشر مع العميل إلى باقي العمليات الأخرى، ويجب أن يكون هذا التحويل صادقا، بمعنى أن متطلبات العميل يجب أن تنتقل من عملية إلى أخرى بترجمة غير

ناقصة ولا زائدة كما هو مبين في الشكل الموالي:

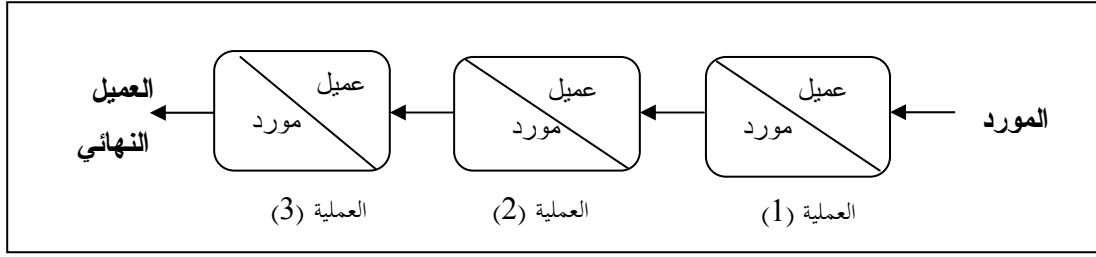
الشكل رقم (25.2): العلاقات بين العمليات



Source : Mougin. Y, (2004), p. 112.

نلاحظ من هذا الشكل أن الرهان على فعالية نظام إدارة الجودة يكمن بالدرجة الأولى في السيطرة على قنوات العبور التي على مستواها تنتقل متطلبات العميل من عملية لأخرى والتي كنا نطلق عليها فيما سبق الواجهات البينية، وهنا بالتحديد تظهر فائدة مقاربة العمليات في تحسين الاتصال بين عمليات نظام إدارة الجودة، فالعمليات هي نشاطات تقوم بتحويل مدخلات إلى مخرجات، وعادة ما تكون مدخلات عملية هي مخرجات عملية أخرى، وما دام أن العلاقات الداخلية الموجودة بين هذه العمليات هي علاقات من نوع مورد/ عميل، فلماذا لا نقتدي هذه العمليات بنفس سلوك المؤسسة مع العميل الخارجي، فمثلما تسعى المؤسسة للتعرف على حاجات ورغبات عملائها حتى تتمكن فيما بعد من إرضائها، مثلما يجب على كل عملية أن تتعرف على حاجات ورغبات عملائها (عمليات أخرى) حتى تتمكن هي الأخرى من إرضائها.

الشكل رقم (26.2): طبيعة العلاقة الموجودة بين العمليات



المصدر: من إعداد الطالب

الآن، وكل عملية من عمليات نظام إدارة الجودة تدرك ما هي مخرجاتها ومدخلاتها، لم يتبقى سوى تحديد الموارد اللازمة لتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات والطريقة التي وفقها يتم ذلك، وهنا مثلما سبق وأن رأينا، تظهر فائدة الكفاءة في غياب الإجراءات الموثقة، فكلما كانت كفاءة الأفراد على درجة عالية كلما كانت الطريقة التي يتم بها تحويل المدخلات إلى مخرجات فعالة، أي تسمح بتحقيق الأهداف (المخرجات)، وكفاءة، أي تقتصد في استخدام الموارد.

الجانب الإيجابي الآخر لهذه المقاربة يتمثل في تقييم أداء نظام إدارة الجودة، ففي وجود أهداف واضحة ومقترنة بمؤشرات ملائمة، فإن الفعالية تحدد بالمسافة الموجودة بين الأهداف المنجزة والأهداف المخططة، بخلاف الطريقة التقليدية لتقييم الأداء القائمة على فكرة وثق ما ستفعل وافعل ما وثقت، والتي كان الأداء فيها مرادفا للمطابقة وبعيدا عن النتائج.

2.3. تحديد متطلبات العميل

نتناول في هذا المطلب الكيفيات التي وفقها يتم تحديد المتطلبات الحاضرة أو التعاقدية للعميل، وقد تناولت المواصفة (ISO 9001 (2000) هذه الكيفيات في ثلاث فقرات وهي: تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج، مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج والاتصال مع العميل.

1.2.3. تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج

تشمل المتطلبات المتعلقة بالمنتج: المتطلبات المُعبر عنها من طرف العميل، المتطلبات غير المُعبر عنها من طرف العميل، لكنها ضرورية لأداء الغرض المقصود إذا كان معلوما، المتطلبات التنظيمية والقانونية، والمتطلبات التكميلية المحددة من طرف المؤسسة.

يرجع تحديد المتطلبات الحاضرة للعميل إلى العملية التجارية للمؤسسة التي تتولى إبرام عقود البيع مع العملاء، حيث يحدث عند إبرام هذه العقود أن يعبر كل طرف عن إرادته في القيام بصفقة مع الطرف الآخر، وعن الشروط التي يراها تحفظ مصالحه، ولما كانت هذه الشروط متقابلة، فبالنفاوض سيعملان على التوفيق بينها، فيأخذان في التنازل عن الشروط التي لا يقدران على تحملها ويصلان في الأخير إلى اتفاق يرتب التزامات في ذمة كل واحد منهما، ويتعهدان بتنفيذها بحسن نية، الأمر الذي يؤدي في الأخير إلى إضفاء حالة من الرضا على طرفي العقد.

إن الالتزامات المترتبة في ذمة المؤسسة اتجاه العميل هي ما نعبر نحن عنه بالمتطلبات، إذ وأثناء الأخذ والعطاء الذي يحدث بين المؤسسة والعميل يتم تحديدها، تنقسم هذه المتطلبات إلى متطلبات صريحة وأخرى ضمنية، يقصد بالمتطلبات الصريحة المتطلبات التي يقوم العميل بالإعلان عنها صراحة، وعليه فإن تحديدها ليس بصعوبة تحديد المتطلبات الضمنية التي يقصد بها الحاجات أو الرغبات التي لا يحتاج العميل إلى التعبير عنها كون أن العادة جرت على اعتبارها كذلك دون أن يستلزم الأمر تعبيراً صريحاً، وحتى تتمكن المؤسسة من بيع منتجاتها فإنه يتعين عليها لعب الدور المحوري أثناء إبرام العقد، ليس فقط لأنها ستكون في مواجهة عميل لا يعرف دائماً ماذا يريد ولا يشرح حاجاته بدقة، وإنما لأنها تعتبر الطرف الأكثر تضرراً في حالة فشل الصفقة.

بالنسبة للمتطلبات التنظيمية والقانونية، فيقصد بها الشروط والقواعد الصحية والأمنية الواجب مراعاتها في المنتج (كالتعبئة، وضع تاريخ الصلاحية، توضيح طريقة الاستعمال، وضع المكونات،...) وعادة ما تُنظم بقوانين وتنظيمات.

2.2.3. مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج

يفرض هذا المطلب على المؤسسة، قبل إقدامها على أي تصرف من شأنه أن يربط التزاماً في ذمتها سواء كان هذا التصرف إيجابياً أو قبولاً، أن تراجع للتأكد من أنه محدد بدقة ومن أنها قادرة على الوفاء به، تظهر أهمية هذه المراجعة في التقليل من احتمال إغفال أحد متطلبات العميل وفي تجنيب المؤسسة التزامات غير قادرة على الوفاء بها، أو أن الوفاء بها من شأنه أن يضر بمصالحها.

3.2.3. الاتصال مع العميل

تفرض المواصفة (ISO 9001 (2000) على المؤسسة، في هذا المطلب، وضع تدابير إتصالية مع العملاء بخصوص المعلومات المتعلقة بالمنتج؛ طرق معالجة الاستفسارات، العقود، الطلبات والتعديلات الواردة عليها؛ والمعلومات المرتدة منهم، بما فيها شكاويهم¹.

تشكل هذه التدابير قنوات تمكن المؤسسة من التواصل مع عملائها بخصوص المنتجات التي تقدمها، كما أنها تعد وسيلة تساعد على التعريف بنفسها والإشهار لمنتجاتها، وإضافة إلى كل هذا فهي أداة لقياس وتقييم رضا العملاء بما يساعد على استغلال الأخطاء والعيوب في تحسين أداء المؤسسة.

3.3. التصميم والتطوير

بعد انتهائها من تحديد متطلبات العميل، تقوم العملية التجارية بتمرير مخرجاتها إلى عملية التصميم والتطوير التي تتولى ترجمتها إلى خصائص وصفية: رسوم، نماذج، مواصفات تقنية وغيرها من الأشكال الأخرى.

¹ Voir NF EN ISO 9001, (2000), p. 8.

1.3.3. تخطيط التصميم والتطوير

عادة ما يجري التصميم والتطوير على عدة مراحل، تخضع فيها كل مرحلة لمسؤولية وإشراف مجموعة عمل معينة، ونظرا لما تشكله هذه العملية من أهمية وخطورة من حيث أن فشلها في ترجمة متطلبات العميل سيؤدي إلى فشل السلسلة ككل في إنجاز منتج يعكس كافة حاجات ورغبات العميل خاصة أن الدراسات كشفت أن 70% من تكاليف الأخطاء ترجع إلى سوء التصميم، وبهدف السيطرة على الواجهات البيئية للعمليات وتحسين الاتصال بينها بما يضمن فعالية العملية ككل، يتوجب على المؤسسة تخطيط هذه العملية بتحديد مراحلها، وتحديد نشاطات المراجعة، التحقق والمصادقة الخاصة بها، مع تحديد مسؤوليات وسلطات فريق كل واحدة منها.

2.3.3. مدخلات ومخرجات التصميم والتطوير

مدخلات التصميم والتطوير هي تقريبا مخرجات العملية التجارية، تتمثل هذه المدخلات في متطلبات العميل المعلنة والضمنية (النجاعة، الأبعاد، الأوزان، الشكل، اللون، المساحة، المقاومة، فترة الحياة،...) والمتطلبات التنظيمية والقانونية، كما يمكن أيضا إدخال المتطلبات التي خلُصت إليها الدراسات التسويقية والمعلومات الناتجة عن تصاميم سابقة في عملية التصميم والتطوير، هذه المتطلبات أو المدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات بترجمتها إلى مواصفات *Spécifications* لتكون حاضرة في المنتج.

اشتراطت المواصفة (ISO 9001 (2000)¹ أن تتم الترجمة في شكل يسمح بمقارنة المخرجات مع المدخلات، كما نصت على ضرورة أن تخرج عملية التصميم والتطوير بمعلومات حول المواد التي تستعمل في الإنتاج لتتمكن عملية المشتريات من توفيرها، ومعلومات حول طريقة الإنتاج، وبمعايير قبول أو رفض المنتج خلال مختلف مراحل التصنيع.

كما هو واضح، تذهب مخرجات التصميم والتطوير إلى عمليات أخرى كالإنتاج، المشتريات أو المراقبة، كمثال عن ما جاء أعلاه، إذا أردنا ترجمة أحد متطلبات العميل، وليكن النجاعة* *La fiabilité*، فيمكن ترجمته على النحو الآتي²:

"نجاعة المنتج يجب أن تكون 0,028 عطب لكل 1000 ساعة عمل خلال مدة حياة المنتج (ملاحظة: على أساس 365 يوم * 24 ساعة = 8760)".

3.3.3. مراجعة التصميم والتطوير

تهدف مراجعة التصميم والتطوير إلى النظر في مدى تلبية مخرجات التصميم والتطوير لمدخلات التصميم والتطوير، تجري هذه العملية بأسلوب شكلي أي وفق إجراءات وجدول زمني مخطط، وعادة

¹ Ibid, p. 8.

² Lamprecht, J, (2001), p. 82.

* النجاعة، حسب الملحق التوثيقي FD X 06-501، هي "قدرة مجموعة من التدابير على أداء وظيفة معينة، في ظل شروط استعمال معينة، لفترة معينة".

ما تتبع المراحل الآتية¹:

- مراجعة أولية لمدخلات التصميم والتطوير مع متطلبات العقد أو مع المتطلبات التي خلصت إليها الدراسات التسويقية،
 - مراجعة مرحلية تكون قبل تحضير الرسومات التقنية التي تعد من مخرجات التصميم،
 - مراجعة نهائية لمخرجات التصميم مع مدخلاته، وتكون قبل الانطلاق في الإنتاج.
- فيما يتعلق بالأطراف المشاركة في هذه العملية، فهي تختلف باختلاف طبيعة وامتداد التصميم (تصاميم جديدة أو إجراء تحسينات على تصاميم قديمة)، غير أنه وفي معظم الأحيان تعد مشاركة المصالح التقنية، الإنتاج، التسويق، المشتريات، الجودة والأمن ضرورية لإجراء المراجعة²، يمكن أن تتناول مراجعة التصميم والتطوير، زيادة على النظر في مدى تلبية مخرجات التصميم والتطوير لمدخلات التصميم والتطوير، التعرف على المشاكل واقتراح الحلول الكفيلة بمعالجتها، التعرف على فرص التحسين الممكنة، تحديد الآثار المحتملة للمنتوج على البيئة وغيرها من المسائل الأخرى³.

4.3.3. التحقق من التصميم والتطوير

تهدف نشاطات التحقق من التصميم والتطوير إلى التأكد من أن مخرجات التصميم (على مراحل مختلفة ومناسبة) تلبى مدخلات التصميم والتطوير، وعليه فمراجعة التصميم والتطوير أوسع من التحقق من التصميم والتطوير من حيث أن هذا الأخير لا يغطي مرحلة المراجعة الأولية⁴، يتضمن التحقق من التصميم والتطوير، على سبيل المثال، إجراء مقارنات بين المتطلبات المتعلقة بالمنتوج ومخرجات التصميم والتطوير، إجراء مقارنات بين مخرجات التصميم والتطوير ومخرجات تصميم وتطوير منتوجات مشابهة، إجراء اختبارات، محاكاة أو تجارب للتحقق من مطابقة مخرجات التصميم والتطوير مع المتطلبات الداخلة، وتقييم مخرجات التصميم والتطوير مع تجارب ماضية أجريت على العمليات كحالات عدم المطابقة أو الاختلالات⁵.

5.3.3. المصادقة على التصميم والتطوير

تهدف المصادقة إلى التأكد من أن المنتج النهائي يرضي أو يلبي متطلبات العميل، تتم هذه العملية عن طريق وضع عينة أولية من المنتج تحت ظروف مسيطر عليها لاختبار مدى قدرتها على أداء الغرض المقصود منه بالشكل الذي يريده العميل، وعليه فالمصادقة على التصميم والتطوير تأتي بعد نجاح عملية التحقق وتتم قبل تسليم التصميم إلى عملية الإنتاج، ويمكن توضيح الفرق بين التحقق والمصادقة في الشكل الموالي:

¹ Jensen. PB, (2002), pp. 65-66.

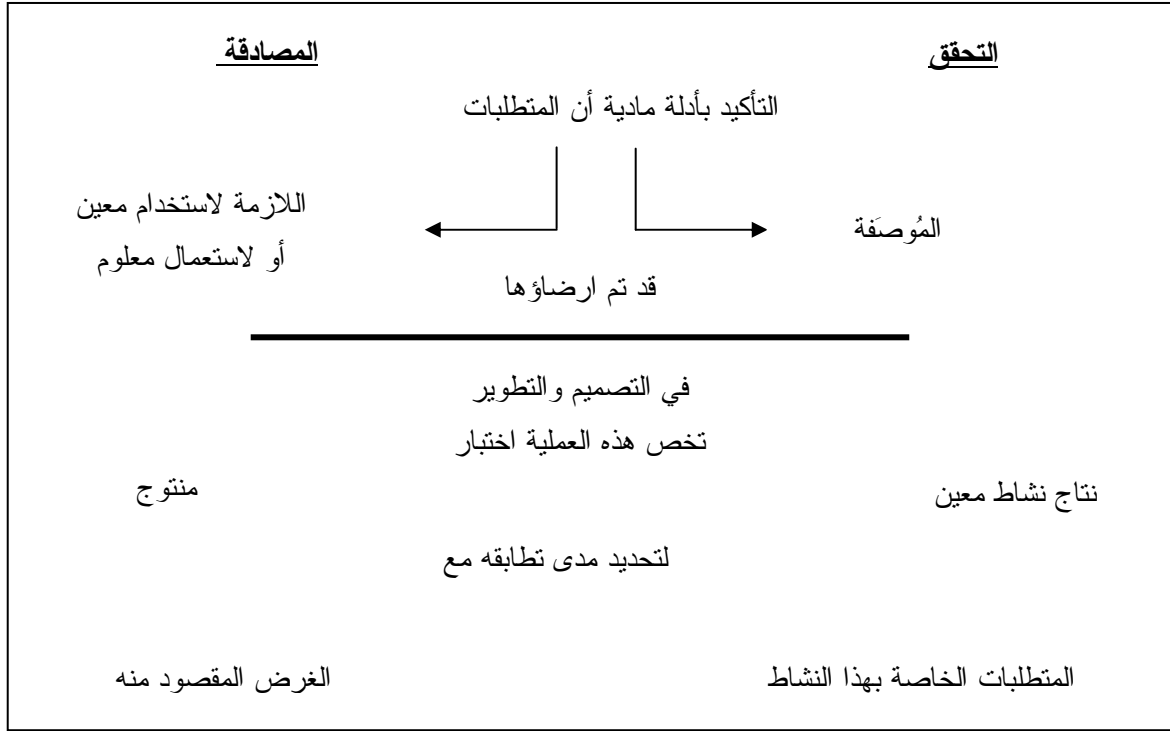
² Lamprecht. J, (2001), p. 83.

³ Voir NF EN ISO 9004, (2000), p. 28.

⁴ Jensen. PB, (2002), p. 66.

⁵ Voir NF EN ISO 9004, (2000), p. 28.

الشكل رقم (27.2): الفرق بين التحقق والمصادقة



Source : Landry. PD, (2001), The ISO 9001 :2000 essentials : practical handbook for implementing the ISO 9000 standards, 3rd Edition, Canadian standards association, Toronto, p. 104

6.3.3. ضبط التعديلات على التصميم والتطوير

أحيانا تطرأ على تصميم المنتج تعديلات ، قد تأتي من العميل الذي يغير رأيه أو من المصمم بعد أن يدرك أن تصاميمه ليست ملائمة، كما قد تأتي أيضا من مراجعة المتطلبات التنظيمية، ولما كان كل تعديل على تصميم المنتج تترتب عليه انعكاسات على باقي العمليات الأخرى، كان لزاما على المؤسسة تحديد هذه العمليات، تقييم الآثار المحتملة التي قد تصيبها والتحكم فيها. عموما، فإن الدوافع التي تقف وراء هذه التعديلات تتمثل في¹:

- العمل على تشغيل المنتج: أحيانا تكون الرسومات التقنية للمنتوج جيدة إلا أن انجازها لا يتحقق إلا بعد إدخال تعديلات عليها،
- تخفيض تكاليف الإنتاج: كاستخدام مكونات أقل تكلفة، حذف بعض نشاطات المراقبة الداخلية أو تبسيط الإجراءات،
- تحسين الاستعمال والصيانة: كتخفيض ترددات الصيانة مقابل تبديل عنصر بعنصر آخر يكون أكثر نجاعة،
- إطالة مدة حياة المنتج،

¹ Lamprecht. J, (2001), pp. 86-87.

- تخفيض تكاليف التوزيع، عن طريق إعادة تصميم التعبئة،

- ...

4.3. المشتريات

للمشتريات أهمية كبيرة في نشاط المؤسسة، فهي تملك على المستوى الاقتصادي أثرا مباشرا على المردودية، كما أنها ستحمل اسم وصورة المؤسسة أمام العميل الذي لا يفرق بين ما تم شراؤه من الموردين وما تم إنتاجه داخل المؤسسة، إضافة إلى كونها ضرورية لتنظيم الإنتاج خاصة من حيث الأجل¹. لقد تناولت المواصفة (ISO 9001 (2000) المشتريات في ثلاثة فقرات: عملية الشراء المعلومات المتعلقة بالشراء والتحقق من المنتج المشتري.

1.4.3. عملية الشراء

تختص عملية الشراء بإرضاء الحاجات والرغبات المعبر عنها من طرف عمليات التصميم والتطوير، الإنتاج وغيرها من العمليات الأخرى، تتمثل مخرجات عملية الشراء إذا في المواد الأولية التجهيزات، الأدوات، ومختلف المكونات والوسائل اللازمة لإنجاز المنتج مطابقا كما ونوعا للمواصفات المطلوبة.

حتى تتحقق هذه العملية بالفعالية المطلوبة، يتعين على المؤسسة، استنادا إلى فقرات المواصفة (ISO 9001 (2000) الخاصة بهذا المطلب، اتخاذ جميع التدابير التي تضمن مطابقة المشتريات للمواصفات المطلوبة، تتمثل هذه التدابير أساسا في تحديد المصادر الممكنة للحصول على ما تحتاجه المؤسسة من المشتريات، تطوير علاقات مع الموردين والشركاء الموجودين، وتقييم قدرتهم على توريد المؤسسة بالمواد المطلوبة. يجب أن تتناسب هذه التدابير في صرامتها مع أهمية المنتج المشتري، فكلما كان لهذا الأخير تأثير كبير على العمليات اللاحقة لإنجاز المنتج أو على المنتج النهائي، كلما وجب تعزيز وتدعيم هذه التدابير والعكس صحيح، كما نصت المواصفة كذلك على وجوب الاحتفاظ بنتائج التقييم بهدف إثبات أن العملية قد جرت مثلما هو مطلوب وللاستفادة منها أيضا في عمليات التقييم اللاحقة.

2.4.3. المعلومات المتعلقة بالشراء

تفيد المعلومات المتعلقة بالشراء في تقليل فرص حدوث انحرافات بين مواصفات المنتج المشتري والمواصفات المطلوبة، يجب أن لا يكون وصفها دقيقا ومفصلا أكثر من اللزوم ذلك أنه سيجعل المنتج، في هذه الحالة، نادرا في السوق وبالتالي سيكون إما غير متوفر وإما باهض الثمن مثلما يجب أن لا يكون الوصف عاما ذلك أنه سيتترك مجالا واسعا للشك لدى المشتري خاصة إذا كان

¹ Longin. P et Denet. H, (2004), p. 86.

غير مختص أو كان من غير المستعملين المباشرين للمنتوج¹، قد تشمل المعلومات المتعلقة بالمشتريات زيادة على مواصفات المنتوج أو الجهاز المشتري، معلومات حول تأهيل الأفراد وحول متطلبات نظام إدارة الجودة، كطرق اختبار الطلبات، الوسائل المستعملة في ذلك، المعايير التي يستند إليها في قبولها أو رفضها، أو بالاحتياجات في التدريب إذا كان المنتوج المراد شراؤه عبارة عن آلة حديثة تتطلب كفاءة معينة لاستخدامها.

3.4.3. التحقق من المنتوج المشتري

يتناول هذا المطلب بوجه خاص حالة قيام العميل بإجراء تحقيقات لدى مورد المؤسسة. أحيانا عند إبرام العقد يتم إعطاء العميل أو من ينوب عنه الحق في التحقق من مطابقة المشتريات المستعملة في إنتاج البضاعة محل العقد، هذه العملية قد تجري في مقرات المورد أو في مقرات المؤسسة، وهنا فالتحقق الذي يقوم به العميل لا يعفي المؤسسة من مسؤولياتها إذ تبقى ضامنة لجودة المنتوج، بالتالي فهي تبقى دوما مطالبة بالتأكد بشكل مستمر من ملائمة نظام إدارة جودة موردها².

5.3. الإنتاج وتحضير الخدمة

بعد تحديد متطلبات العميل وترجمتها إلى مواصفات، وبعد توفير المشتريات اللازمة، تأتي مرحلة الإنتاج التي يتم فيها تحويل التصاميم والمشتريات إلى كيان مادي يرضي متطلبات العميل، نتناول فيما يلي ضبط الإنتاج وتحضير الخدمة، المصادقة على عمليات الإنتاج وتحضير الخدمة، التمييز والتتبع ملكية العميل، المحافظة على المنتوج وضبط تدابير المراقبة والقياس.

1.5.3. ضبط الإنتاج وتحضير الخدمة

يتناول هذا المطلب ضمان الجودة، أي السيطرة والتحكم في جميع الظروف والعوامل -متى كان ذلك ممكنا- التي تساهم في إنتاج المنتوج، تتضمن هذه الظروف استنادا إلى الفقرة 1.5.7 من المواصفة (ISO 9001 (2000) توفير المعلومات التي تصف خصائص المنتوج، توفير تعليمات العمل اللازمة، استخدام تجهيزات مناسبة، توفير واستعمال تدابير المراقبة والقياس، وتنفيذ نشاطات الإطلاق التسليم وخدمات ما بعد التسليم³، وللمؤسسة أن تذهب إلى أبعد من ذلك عن طريق التقليل من التبذير الاتصال وتسجيل المعلومات، تطوير قدرات الموردين، تحسين المنشآت وغيرها من الوسائل الأخرى⁴.

2.5.3. المصادقة على عمليات الإنتاج وتحضير الخدمة

هناك من العمليات من لا يمكن التحقق من مخرجاتها بالمراقبة أو القياس لسبب من الأسباب

¹ Longin. P et Denet. H, (2004), p. 89.

² Jensen. PB, (2002), p. 77.

³ NF EN ISO 9001, (2000), p. 10.

⁴ Voir NF EN ISO 9000, (2004), p. 32.

(مكلفة جدا، تأخذ وقت طويل، صعبة...)، تشمل هذه العمليات جميع العمليات التي لا تظهر عيوبها إلا عند استعمال المنتج أو تحضير الخدمة، ولما كانت كذلك فهي تخضع لإجراء بديل هو المصادقة الذي يقصد به التأكيد بأدلة مادية أن هذه العمليات قد قامت بتلبية المتطلبات، وللمؤسسة هنا إمكانية استخدام أدوات تقدير المخاطر كتقنيات المحاكاة، توقعات النجاعة وغيرها من التقنيات الأخرى¹.

3.5.3. التمييز والتتبع

إن إعطاء هوية للمنتج يعد في حالات عديدة أساسيا لمنع الخلط غير المقصود للمنتجات وللمتمكين من إعادة طلب المنتج نفسه، فدون الرموز، والأرقام والبطاقات، والأسماء وغيرها من طرق التمييز الأخرى لا يمكن وصف المنتج للأخريين بدقة وبشكل كاف، أما التتبع فهو القدرة على المحافظة على هوية المنتج وعلى مكوناته خلال مختلف مراحل انجازه، تتبع الحاجة إلى التتبع من الحاجة إلى إيجاد السبب الأساسي للمشكلات التي قد تحدث، فدون وجود تسجيلات تحتوي على تفاصيل ما تم تنفيذه وعلى أسماء القائمين بذلك لا يمكن فعل أي شيء لمنع معاودة حدوث المشكلة مرة أخرى².

4.5.3. ملكية العميل

يتناول هذا المطلب الحالات التي يقوم فيها العميل بتزويد المؤسسة بمواد أو منتجات أو معدات أو برامج... لتُدْمَج في المنتج أو تستعمل في إنجازه، استنادا إلى الفقرة 4.5.7 من المواصفة (ISO 9001 (2000) لا يجوز للمؤسسة أن تتخلص من مسؤولياتها بإنجاز منتج مطابق وتتججج بأن أسباب عدم المطابقة ترجع إلى وجود خلل في الأشياء التي قام العميل بتزويدها إياها سواء طرأ هذا الخلل قبل أو بعد انتقال الحيازة، ذلك أنه وفي جميع الأحوال تبقى المؤسسة ملزمة بتحديد ملكية العميل والتحقق منها وحمايتها والمحافظة عليها، وتبليغ مالكها (العميل) بكل خلل قد يطرأ عليها³.

5.5.3. المحافظة على المنتج وضبط تدابير المراقبة والقياس

يهدف هذا المطلب بشكل عام إلى ضمان أن المنتجات التي اجتازت المراقبة والقياس وصنفت على أنها مطابقة تبقى كذلك إلى حين تسليمها أو استخدامها، ولما كانت متطلبات هذه الفقرة تتعلق بحماية المنتجات من أي ضرر، أو خلل أو تدني في القيمة، فإنها تنطبق بشكل أساسي على المنتجات المادية كالمنتجات الداخلة في عملية الانجاز (مواد، قطع غيار،...) المنتجات قيد التصنيع والمنتجات النهائية.

6.5.3. ضبط تدابير المراقبة والقياس

يعد ضبط تدابير القياس والمراقبة ضمانا على صحة ومصداقية نتائج المراقبة والقياس، فالنتائج

¹ Voir NF EN ISO 9004, (2000), p. 24.

² مأمون السلطي وسهيلا إلياس، (1999)، ص. 70.

³ Voir NF EN ISO 9001, (2000), p. 11.

التي يمكن أن يعتمد عليها في التحليل هي النتائج التي يتم الحصول عليها من أجهزة مضبوطة ومعايرة وفقا للمواصفات المتعارف عليها والمعمول بها، والتجهيزات المعنية بهذا الضبط تشمل جميع تجهيزات المراقبة والقياس المستخدمة في انجاز المنتج، من التصميم إلى المشتريات فالإنتاج إلى غاية القبول النهائي للمنتجات قبل تسليمها إلى العميل، غير أن معاملة الأجهزة بالشروط الواردة في الفقرة 6.7 من المواصفة (2000) ISO 9001¹ يجب أن تتناسب مع طبيعة المعلومات المراد الحصول عليها فالأجهزة التي تقيس معلومات يشترط أن تكون دقيقة وصحيحة ولا تقبل أدنى شك لا تعامل بنفس القدر من الصرامة مع الأجهزة التي تقيس معلومات ليست بحجم وأهمية المعلومات السابقة.

ينص هذا المطلب أيضا على وجوب الاحتفاظ بتسجيلات المعايرة، التي تظهر أهميتها عند قيام نزاعات مع العميل بشأن جودة المنتج وكذا في تقييم أخطاء وتذبذبات عمل التجهيزات، فالبيانات المسجلة تشكل قاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بصيانة وإصلاح التجهيزات والمنتجات².

4. القياسات، التحليل والتحسين

نأتي الآن إلى آخر نوع من عمليات نظام إدارة الجودة ألا وهو عمليات القياس. تغطي متطلبات عمليات القياس الواردة في المواصفة (2000) ISO 9001 المراقبة والقياس، ضبط المنتج غير المطابق تحليل البيانات والتحسين.

1.4. المراقبة والقياس

تشمل المراقبة والقياس حسب المواصفة (2000) ISO 9001 رضا العميل، التدقيق الداخلي مراقبة وقياس العمليات ومراقبة وقياس المنتج.

1.1.4 رضا العميل

"يجب على المؤسسة أن تراقب المعلومات المتعلقة بإدراك العميل حول مدى إرضاء المؤسسة لمتطلباته ويجب أن تأخذ بهذه المراقبة كأحد قياسات أداء نظامها لإدارة الجودة. يجب تحديد الطرق التي تسمح بالحصول على هذه المعلومات واستخدامها³."

مثلما هو واضح من هذه الفقرة، يعد رضا العملاء أحد قياسات أداء نظام إدارة الجودة، فالمؤسسة صاحبة الأداء هي التي تُرضى عملاءها، وإذا ما رجعنا إلى نموذج العملية فسنجد أن حلقة تبدأ بمتطلبات العميل وتنتهي عند نفس النقطة التي بدأت منها بالنتائج المحققة من طرف المؤسسة التي قد تكون مُرضية تماما للعميل أو قد تتضمن بعض حالات عدم الرضا في خصائص معينة من المنتج هذه الحالات هي التي تقود إلى تحديد الفجوة الموجودة بين الجودة المنتظرة والجودة المدركة، والتي

¹ Voir NF EN ISO 9001, (2000), pp. 10-11.

² Jensen. PB, (2002), p. 95.

³ NF EN ISO 9001, (2000), p. 12.

على أساسها تعيد المؤسسة النظر في متطلبات العميل التي كانت قد استندت إليها في وضع سياسة الجودة وتخطيط نظام إدارة الجودة.

الإشكال الذي يمكن أن يطرح في هذا المطلب يخص كيفية تقييم رضا العميل، ذلك أن المواصفة (2000) ISO 9001 لم تنص على طريقة معينة وتركت السلطة التقديرية للمؤسسة، بخلاف المواصفة (2008) ISO 9001 التي تداركت هذا النقص ونصت على مجموعة من الطرق وهي¹: استطلاعات رضا العميل، البيانات المرسله من العميل بخصوص جودة المنتج المسلم إليه، استطلاعات الرأي لدى المستخدمين، تحليل الأسواق التي خسرتها المؤسسة، المجاملات، الشكاوى المتعلقة بالضمان والتقارير الواردة من الموزعين، دون أن تقيد بها بأية واحدة منها.

2.1.4 التدقيق الداخلي

التدقيق هو عملية منهجية، مستقلة وموثقة تسمح بالحصول على أدلة تدقيق (تسجيلات) وتقييمها بكل موضوعية لتحديد مدى إرضاء معايير التدقيق (مجموع السياسات، الإجراءات والمتطلبات)²، وهو نوعان: تدقيق داخلي من طرف المؤسسة ولحسابها، وهو المراد به في هذه الفقرة، وتدقيق خارجي يتمثل في التدقيق من طرف ثاني والتدقيق من طرف ثالث (الإشهاد).

يجري التدقيق الداخلي حسب المواصفة (2000) ISO 9001 وفقا لبرنامج التدقيق، أي تبعا لمخطط زمني ينظم نشاطات التدقيق الواجب القيام بها من حيث المجال، المعايير، الترددات، الطرق والأشخاص، ويأخذ بعين الاعتبار حالة وأهمية العمليات والأماكن التي سيتم تدقيقها وكذا نتائج التدقيق السابقة. يجب على المؤطرين المسؤولين عن القطاع المدقق أن يتأكدوا من تطبيق الأفعال الموجهة إلى تصحيح حالات عدم المطابقة وأن يتابعوها ويتأكدوا من فعاليتها.

3.1.4 مراقبة وقياس العمليات

تهدف مراقبة وقياس العمليات إلى التأكد من أن العمليات تشتغل تحت ظروف مسيطر عليها يجب على المؤسسة إذا، متى كانت عملياتها قابلة للمراقبة والقياس، اتخاذ الطرق الملائمة التي تسمح بتحديد ما إن كانت هذه العمليات قادرة على بلوغ النتائج المخطط لها، من بين الطرق المستعملة في ممارسة هذا الضبط نذكر التجهيز الآلي *Instrumentation* (أجهزة مراقبة متصلة بنظام إعلامي متطور متواجد على مستوى " قاعدة المراقبة")، المعاينة ومخططات الاختبار *Plan d'expériences*³. عندما تظهر العمليات، من خلال مؤشراتها، غير قادرة على بلوغ النتائج المخطط لها، يجب على المؤسسة اتخاذ الأفعال العلاجية والأفعال التصحيحية* التي تعيد للعمليات

¹ NF EN ISO 9001, (2008), Systèmes de management de la qualité-Exigences, AFNOR, Paris, p. 14.

² ISO 9000, (2005), p. 17.

³ Voir Lamprecht, J, (2001), pp. 111-112.

الأفعال العلاجية: هي أفعال تهدف إلى إزالة حالات عدم المطابقة،

الأفعال التصحيحية: هي أفعال تهدف إلى منع معاودة حالات عدم المطابقة عن طريق البحث في أسبابها.

فعاليتها.

4.1.4 مراقبة وقياس المنتج

بهدف التأكد من مطابقة المنتج للمتطلبات، يتعين على المؤسسة، وفق معايير محددة مسبقاً مراقبة وقياس المنتج عند مراحل مناسبة من انجازه، يجب أن تُوثق نشاطات المطابقة في تسجيلات تحدد الأشخاص الذين قاموا بإطلاق المنتج (تمريره إلى المرحلة الموالية)، تساعد هذه التسجيلات في حالة ظهور حالات عدم المطابقة، على الوصول إلى مواضع الخلل وتحديد المسؤوليات.

2.4 ضبط المنتج غير المطابق

ينص هذا المطلب على وجوب وضع إجراء موثق يتناول كفاءات وطرق التعامل مع المنتج غير المطابق ويصف مسؤوليات وسلطات القائمين بذلك، تتمثل هذه الطرق في اتخاذ تدابير تهدف إلى تمييز وعزل المنتجات غير المطابقة خلال مختلف مراحل انجاز المنتج والتعامل معها تبعاً لإحدى الكفاءات التالية:

- التخلص منها،
- إصلاحها وفي هذه الحالة يجب عليها أن تراقبها مرة أخرى بهدف التأكد من مطابقتها للمتطلبات،
- تستعملها أو تبيعها بشرط الحصول على موافقة استثنائية ومثالها الحالة التي تتفق فيها المؤسسة مع العميل على أن تبيعه المنتجات غير المطابقة بالحالة التي هي عليها مع تخفيض في ثمن البيع.

3.4 تحليل البيانات

البيانات هي ملاحظات يتم جمعها بواسطة متغيرات قياسية كالحرارة، الضغط، الرطوبة، الجنس الدخول، السن وغيرها من المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية الأخرى، في القطاع الصناعي، عادة ما تستخدم هذه البيانات في وصف العمليات أو الأحداث، ومع أنه توجد إمكانية لاستخدامها في اختبار الفرضيات إلا أن ذلك نادراً ما يحدث¹.

يجب على المؤسسة حسب المواصفة (ISO 9001 (2000 أن تقوم بتحديد وجمع البيانات المناسبة لإثبات ملائمة وفعالية نظام إدارة الجودة وتقييم مدى تحسن فعاليتها، تشمل هذه البيانات، بيانات المراقبة والقياس كبيانات رضا العميل، التدقيق الداخلي، وبيانات مراقبة وقياس العمليات والمنتج وغيرها من البيانات الأخرى التي يُفضل أن تكون من مصادر متنوعة حتى تتوفر إمكانية المقابلة بينها²، بخصوص الوسائل المستعملة في تحليلها، توجد العديد من الأدوات الإحصائية غير أنه عادة ما

¹ Ibid. 114.

² <http://pagesperso-orange.fr/nathalie.diaz/iso9001/maa8/anadon84/adonnees.html> (Consultée le 25/05/2009).

يُنصح باستخدام البرامج المعلوماتية لفعاليتها في معالجة البيانات¹، أما ما تعلق بالإطار الذي يمارس فيه هذا التحليل فمراجعة الإدارة تعد أحد الأمكنة المفضلة للقيام بذلك².

4.4. التحسين

لقد تناولت المواصفة (ISO 9001 (2000) التحسين عبر ثلاث فقرات وهي التحسين المستمر الأفعال التصحيحية والأفعال الوقائية، وكما رأينا سابقا فإن التحسين المستمر يعد أحد مبادئ إدارة الجودة وأحد التعديلات الجديدة التي جاءت بها المواصفة (ISO 9001 (2000) بخلاف الأفعال التصحيحية والأفعال الوقائية التي كانت موجودة في الإصدار السابق.

1.4.4 التحسين المستمر

عادة ما ترتبط الأهمية التي نوليها للأشياء بمدى طول أجلها، فكل ما هو عاجل هو مهم وكل ما هو آجل هو أقل أهمية، يتمثل حاضر المؤسسة في الإنتاج، فهو النشاط الرئيسي للمؤسسة، وعليه من الطبيعي أن تذهب إليه معظم موارد المؤسسة، أما التحسين فهو يمثل مستقبل المؤسسة، وبحكم أنه بعيد، فهو لا يحفز كثيرا المدراء ما عدا هؤلاء الذين يحملون انشغالا حقيقيا حول مستقبل مؤسساتهم ولما كانت الموارد التي يحوزها هذا الجزء الأخير قليلة بحكم أن معظم الموارد مخصصة للإنتاج فأولى للمؤسسة أن تركز موارد الضئيلة المخصصة للتحسين على الأماكن أو النقاط التي تعود فيها بأكبر فائدة وفعالية ممكنة، هذه النقاط يتولى تحديدها تحليل البيانات³.

إذا أردنا تلخيص المتطلبات التي جاءت في المواصفة وتحديد موقع التحسين المستمر منها، يُمكن القول أن المؤسسة تضع سياسة الجودة وتعمل على توطينها على مستوى العمليات، العمليات وعند اشتغالها أو قيامها بالنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف الخاصة بها تكون خاضعة للقياس والمراقبة البيانات التي خلصت إليها هذه القياسات والمراقبات يتم تحليلها (تحليل البيانات) عند إجراء مراجعة الإدارة، وبما أنه لا وجود لنظام مثالي فإن هناك حتما نقاط ضعف موجودة لا بد من اكتشافها وعلى ضوءها يتم تحديد أفعال التحسين التي تتم صياغتها في مخطط الجودة الذي تخرج به مراجعة الإدارة هذه الأفعال قد تمس المنتج، العمليات أو النظام ككل بما فيه سياسة الجودة وأهداف الجودة والمؤسسة إذا ما حرصت على جعل هذه العملية تتم بصفة نظامية فهي لا تقوم سوى بتدوير عجلة Deming التي سبق تناولها في الفصل الأول.

2.4.4 الأفعال التصحيحية

تهدف الأفعال التصحيحية إلى منع معاودة حالات عدم المطابقة التي تصيب المنتج، العمليات

¹ Lamprecht. J, (2001),p. 115.

² <http://pagesperso-orange.fr/nathalie.diaz/iso9001/maa8/ameliora85/amelioration.html> (Consultée le 25/05/2009).

³ Krebs. G et Mouglin. Y, (2003), p. 91.

أو النظام. تطبيقاً لهذا المطلب، يجب على المؤسسة وضع إجراء موثق يشرح كيفية تحديد أسباب عدم المطابقة وطرق معالجتها والتأكد من فعاليتها.

3.4.4 الأفعال الوقائية

تهدف الأفعال الوقائية إلى تجنب المؤسسة حالات عدم مطابقة محتملة. تطبيقاً لهذا المطلب يجب على المؤسسة وضع إجراء موثق شبيه بالإجراء الموثق للأفعال التصحيحية تشرح فيه كيفية تحديد حالات عدم المطابقة المحتملة وطرق تفاديها والتأكد من فعاليتها.

5. التوثيق

استناداً إلى الفقرة 1.2.4 من المواصفة (ISO 9001 (2000)، يتضمن توثيق نظام إدارة الجودة ما

يلي:

- وثيقة سياسة الجودة وأهداف الجودة،
- دليل الجودة،
- الإجراءات الموثقة،
- التسجيلات.

1.5. وثيقة سياسة الجودة وأهداف الجودة

لقد رأينا فيما سبق أن التزام الإدارة بوضع وتطوير نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار يعد أحد المتطلبات الرئيسية في المواصفة (ISO 9001 (2000)، ورأينا أيضاً أن الإدارة تملك مجموعة من الوسائل التي تسمح لها بإظهار هذا الالتزام من بينها وضع سياسة الجودة وتحديد أهداف الجودة بالنسبة لوثيقة سياسة الجودة وأهداف الجودة فهي السند الذي يتم فيه إفراغ هذه السياسة وهذه الأهداف والسند، استناداً إلى المواصفة (ISO 9001 (2005)، قد يكون ورقة، قرصاً ممغنطاً إلكترونياً أو فوتوغرافياً،

وعليه ففي وثيقة سياسة الجودة وأهداف الجودة بيان أو عرض لـ:

- الدوافع التي حملت المؤسسة على وضع نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة الـ (ISO 9001 (2000)،
- التوجهات والنوايا العامة للمؤسسة في مجال الجودة (سياسة الجودة)،
- أهداف الجودة.

وإن جرت العادة على إدماج هذه الوثيقة في دليل الجودة فإن *Cattan. M* يفضل أن تبقى هذه الوثيقة منفصلة عنه ويستند في ذلك إلى أن المواصفة (ISO 9001 (2000) لم تشترط أبداً توثيق سياسة الجودة وأهداف الجودة في دليل الجودة، فعلاً تم النص على وجوب توثيقهما، لكن لم يرد ما يفيد بوجوب إدماج الأولى في الثانية، وإلى أن إدماج وثيقة سياسة الجودة وأهداف الجودة في دليل الجودة

من شأنه أن يعرض هذا الأخير إلى العديد من التعديلات المتكررة الناجمة عن تغير وتطور سياسة الجودة وأهداف الجودة بفعل التغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، في حين أن توثيقهما بشكل منفصل يسمح بتفادي حدوث تعديلات على دليل الجودة وبالتالي المحافظة على ثباته واستقراره¹.

2.5. دليل الجودة

دليل الجودة أو دليل الإدارة كما يسمى أيضا هو عبارة عن "وثيقة تصف نظام إدارة الجودة"². لتحديد ما يجب وصفه نرجع إلى الفقرة 2.2.4 من المواصفة (ISO 9001 (2000 التي نصت على ما يلي³:

يجب على المؤسسة أن تضع دليلا للجودة وتعمل على تحيينه. يجب أن يتضمن هذا الدليل:

(أ) نطاق تطبيق نظام إدارة الجودة بما فيه حيثيات وتبريرات أي استبعاد لأحد متطلبات نظام إدارة الجودة (أنظر 2.1)؛

(ب) الإجراءات الموثقة لنظام إدارة الجودة أو إحالة إليها؛

(ج) وصف للتفاعلات الموجودة بين عمليات نظام إدارة الجودة.

بالرجوع قليلا إلى الوراء، لم يكن يحضى دليل الجودة قبل سنة 2000 بالعناية والأهمية، حتى أن هناك العديد من المدققين من شككوا في فائدته⁴، يرجع السبب في ذلك إلى أن تحرير هذه الوثيقة كان مقننا إلى درجة أن المقارنة بين دليلي الجودة لمؤسستين مختلفين لا يسمح باستخراج سوى بعض الفروقات البسيطة نتيجة التشابه الكبير الموجود بينهما، بل أن الممارسة الميدانية شهدت حصول بعض المؤسسات على دليل الجودة لا تتقصه ليصبح جاهزا سوى ملئ بعض الفراغات⁵.

وقد أوعز الكثير الحالة التي آل إليها دليل الجودة فيما مضى إلى الأسلوب المتبع في صياغة المواصفة ISO 9001 و ISO 9002 و ISO 9003 لإصدار سنة 1994، إذ وبالرجوع إلى أي دليل للجودة في تلك الفترة سنجد نفس الفهرس بنفس العشرين فقرة التي كانت تتماشى والعشرين مطلبا للمواصفة دون أن يعكس ذلك سير ونشاط المؤسسة (العمليات). حاليا أو بالأحرى بعد صدور المواصفة (ISO 9001 (2000، من الصعب، عند صياغة دليل الجودة، التوفيق بين هيكل هذا الأخير وهيكل المواصفة القائم على مقارنة العمليات، وهنا فالفرصة مواتية لرد الاعتبار إلى دليل الجودة ومنحه الأهمية التي كان من المفترض أن لا تضيع منه في الماضي⁶.

¹ Cattan. M, (2001), L'engagement de la direction, pp 101-102.

² ISO 9000, (2005), p. 16.

³ NF EN ISO 9001, (2000), p. 3.

⁴ Lamprecht. J, (2001), p. 29.

⁵ Cattan. M, (2001), p. 102.

⁶ Ibid, p. 103.

عموماً، يمكن صياغة دليل الجودة على النحو الآتي¹:

- الصفحة الأولى: تتضمن التعريف بالمؤسسة مع موقعها الجغرافي، نشاطاتها... إلخ ويمكن اعتبارها بمثابة مدخل أو مقدمة لدليل الجودة،
- الصفحة الثانية: تتضمن وصف لنطاق تطبيق نظام إدارة الجودة،
- الصفحة الثالثة: تتضمن الخريطة البيانية للمؤسسة التي تظهر سير نشاط المؤسسة والتفاعلات الموجودة بين العمليات المكونة لها،
- الصفحة الرابعة: تحتوي على قائمة الإجراءات الموثقة لنظام إدارة الجودة.

3.5. الإجراءات الموثقة

الإجراء تعريفاً هو طريقة معينة لأداء نشاط أو عملية ما²، وإذا ما أُفرغ هذه الإجراء في سند معين (ورقة، قرص ممغنط إلكتروني، أو فوتوغرافي،...) فإننا نكون أمام إجراء موثق أو إجراء مكتوب. بالعودة إلى نصوص المواصفة (ISO 9001 (2000) وتحديداً الفقرة 1.2.4 نجد أنها تنص على نوعين من الإجراءات الموثقة:

- الإجراءات الموثقة المفروضة بموجب هذه المواصفة الدولية،
- الإجراءات الموثقة اللازمة للمؤسسة حتى تضمن التخطيط والتشغيل والضبط الفعال لعملياتها.

1.3.5. الإجراءات الموثقة الإلزامية

الإجراءات الموثقة الإلزامية هي الإجراءات التي نصت المواصفة على وجوب توثيقها والتي بمخالفتها يسقط حق المؤسسة في الحصول على شهادة المطابقة أو تسحب منها إن كانت متحصلة عليها ولم تقم بتصحيحها.

استناداً إلى نصوص المواصفة (ISO 9001 (2000) تتمثل هذه الإجراءات الموثقة وعددها ستة فيما يلي:

يلي:

¹ Mougine. Y, (2004), pp. 129-130..

² ISO 9000, (2005), p. 12.

الشكل رقم (28.2): الإجراءات الموثقة الإلزامية للـ (ISO 9001 (2000)

الفقرة	الإجراء الموثق
3.2.4	1. ضبط الوثائق
4.2.4	2. ضبط التسجيلات
2.2.8	3. التدقيق الداخلي
3.8	4. ضبط المنتج غير المطابق
2.5.8	5. الأفعال التصحيحية
3.5.8	6. الأفعال الوقائية

Source : A. Ouaret, (2002), p. 197.

بالنسبة للإجراءات الأربعة الأخيرة فقد سبق وأن تعرضنا إليها عند تناولنا لمتطلبات نظام إدارة الجودة وعليه سنقتصر على بيان الإجراءات الأولين.

فيما يخص الإجراء الموثق لضبط الوثائق، فالغرض منه هو السيطرة والتحكم في جميع الأفعال المتعلقة بتطوير وثائق جديدة أو تعديلها أو تسجيلها أو إلغائها، وكذا بضمن تواجد الوثائق في الأماكن والأزمنة المناسبة إذ نصت الفقرة 3.2.4 على ما يلي¹:

"يجب وضع إجراء موثق لـ:

- أ) الموافقة على الوثائق من حيث ملاءمتها للاستخدام وذلك قبل إصدارها،
- ب) مراجعة الوثائق وتحيينها متى دعت الضرورة إلى ذلك والموافقة عليها من جديد،
- ج) ضمان تمييز التعديلات الواردة على الوثائق السارية المفعول وكذا حالتها،
- د) ضمان تواجد الإصدارات الملائمة من الوثائق المطبقة في أماكن العمل،
- هـ) ضمان مقروئية الوثائق وسهولة التعرف عليها،
- و) تمييز الوثائق المتأتية من الخارج والسيطرة على بثها،
- ز) منع أي استخدام غير مقصود للوثائق المنتهية الصلاحية، وضمان التعرف عليها وتمييزها في حالة الاحتفاظ بها لغرض ما".

أما الإجراء الخاص بضبط التسجيلات فالغرض منه هو "ضمان تعريف وتخزين، حماية، وولوج والمحافظة على هذه التسجيلات"².

2.3.5. الإجراءات الموثقة الاختيارية

سُميت كذلك لأن المؤسسة تملك السلطة التقديرية في وضعها، ونعود هنا ونؤكد من جديد بأن

¹ NF EN ISO 9001, (2000), p. 3.

² Ibid, p. 3.

الإشكال لا يكمن في مدى حاجة المؤسسة إلى إجراءات أو لا، لأن جميع المؤسسات مهما اختلفت بحاجة إلى إجراءات أو طرق تسمح لها بأداء نشاط أو عملية ما، وإنما الإشكال يكمن في توثيق هذه الإجراءات، بمعنى هل تقوم المؤسسة بإفراغها في سند ما (ورقة، قرص، ...) أو تتركها مجردة والإجابة على هذا السؤال هي بأنه لا توجد قاعدة معينة وإنما هناك معايير يستند إليها أو يجب مراعاتها عند تحديد الإجراءات الواجب إفراغها في سند من تلك التي تبقى مجردة، وقد نصت على هذه المعايير الملاحظة الثانية من الفقرة 1.2.4 من المواصفة (ISO 9001 (2000 وهي¹:

(أ) حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها؛

(ب) تعقد العمليات وتفاعلاتها؛

(ج) كفاءة الأفراد.

في الأخير يلاحظ على المواصفة (ISO 9001 (2000 أنها لم تفرق بين الإجراءات والتعليمات والسبب في ذلك يرجع، حسب *Lamprecht. J*، إلى عدم جدوى هذه التفرقة بعد أن ثبت أن تعليمات العمل تنقسم بدورها إلى مجموعة أخرى من التعليمات التي تصف كيفية إنجاز إجراء معين، ومع ذلك فهو يرى بإمكانية المحافظة على هذه التفرقة بتخصيص مصطلح "تعليمات" لعمليات التركيب وتخصيص مصطلح "إجراءات" للعمليات المتعلقة بالإنتاج، كإجراءات التدقيق، إجراءات المراقبة إجراءات الاستلام والإجراءات التقنية².

4.5. التسجيلات

التسجيل هو عبارة عن وثيقة تتضمن بيان حالة عن النتائج التي تم تحقيقها أو هو عبارة عن وثيقة تقدم الدليل على إنجاز نشاط ما³، والتسجيلات كما رأينا سابقا هي بيانات رسمية ومعلومات مرجعية وأدلة مادية تفيد بتطبيق المتطلبات الواردة في المواصفة (ISO 9001 (2000، إذ وبالرجوع إلى مختلف نصوصها نجدها تنص في المجموع على وجوب المحافظة على 19 تسجيل.

¹ Ibid, p. 3.

² Lamprecht. J, (2001), p. 30.

³ ISO 9000, (2005), p. 16.

الشكل رقم (29.2): تسجيلات الـ ISO 9001 (2000)

الفقرة	التسجيل
1.6.5	1. مراجعة الإدارة
2.2.6	2. الكفاءة، التحسيس والتدريب
1.7	3. التخطيط لانجاز المنتج
3.3.7	4. مدخلات التصميم والتطوير
2.2.7	5. مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج
4.3.7	6. مراجعة التصميم والتطوير
5.3.7	7. التحقق من التصميم والتطوير
6.3.7	8. المصادقة على التصميم والتطوير
7.3.7	9. ضبط التعديلات على التصميم والتطوير
1.4.7	10. عملية الشراء
2.5.7	11. المصادقة على عملية الإنتاج
3.5.7	12. التمييز والتنوع
4.5.7	13. ملكية العميل
6.7	14. ضبط تدابير المراقبة والقياس
2.2.8	15. التدقيق الداخلي
4.2.8	16. مراقبة وقياس المنتج
3.8	17. ضبط المنتج غير المطابق
2.5.8	18. الأفعال التصحيحية
3.5.8	19. الأفعال الوقائية

Source : Lamprecht. J, (2001), p. 33-35.

خلاصة الفصل :

إن المحيط المتقلب الذي تشهده السوق الجزائرية وضع المؤسسات أمام حتمية التغيير، التطور والتعلم، وجعلها تهدف باستمرار إلى تحسين أدائها الداخلي (العلاقات بين العمليات) وأدائها الخارجي (علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة)، والمواصفة (ISO 9001 (2000) بوضعها العميل في محور اهتمامات المؤسسة من جهة، وتركيزها على أهمية ضبط العلاقات الداخلية بين العمليات عن طريق تطبيق مقاربة العمليات من جهة أخرى، تكون بذلك قد هيئت الإطار الذي يسمح لها بتحسين وتطوير أدائها.

بالمقابل، نلاحظ على المواصفة (ISO 9001 (2000) وان كانت قد وضعت النصوص التي تهيأ الإطار الذي يسمح بتحسين أداء المؤسسات إلا أنها سكتت عن الطرق، أي عن الإجراءات التي بموجبها يتم تطبيق هذه النصوص، فالمواصفة (ISO 9001 (2000) تنص على ما يجب فعله لكنها تسكت عندما يتعلق الأمر بكيف يجب فعله، الشيء الذي يجعل العلاقة بين الإشهاد والأداء غير مضمونة. إن سكوت المواصفة (ISO 9001 (2000) عن الطرق وإن كان له من المزايا من حيث أنه لا يفرض على المؤسسات طرق معينة بسبب عدم وجود طرق مثالية متفق عليها من جهة، وحتى يفتح المجال أمام المؤسسات ويترك لها الحرية في أن تبذل وتختار الطرق التي تناسبها وتراعي ظروفها من جهة أخرى، ويكفيها فقط أن نقرأ ما جاء في مقدمة المواصفة (ISO 9001 (2000) "إن هذه المواصفة لا تهدف إلى توحيد هياكل أنظمة الجودة ولا إلى توحيد توثيقها"¹، إلا أنه بالمقابل يفتح المجال أمام المؤسسات التي تمثل لها شهادة الـ (ISO 9001 (2000) غاية في حد ذاتها، لتعطي قراءتها السطحية لنصوص المواصفة.

فإذا أخذنا إحدى المتطلبات الداخلة تحت مسؤولية الإدارة وليكن مثلا وضع سياسة الجودة وتحديد أهداف الجودة، فالمؤسسات بإمكانها أن تتوافق مع هذا المطلب عن طريق صياغة وثيقة تحتوي على مجموعة من النوايا والتوجهات العامة للمؤسسة في مجال الجودة وعلى أهداف تمثل ترجمة لهذه النوايا لكن، هل هناك ما يضمن أن هذه التوجهات قد أخذت بجميع متطلبات العملاء؟ هل هذه النوايا تهيأ حقا إطارا لتحديد أهداف الجودة؟ هل هي معلنة داخل المؤسسة بشكل كاف؟ هل أهداف الجودة معقولة وقابلة للتحقيق؟ هل هي متجانسة مع سياسة الجودة؟

نفس الكلام ينطبق على إدارة الموارد، المواصفة تنص على أن " كل من يمارس عملا له تأثير على جودة المنتج يجب أن يكون كفوًا"، والمؤسسة بإمكانها أن تتوافق مع هذا المطلب بان تثبت أنها قد قامت بتدريب أفرادها، لكن، وهي تقوم بالتدريب هل حددت احتياجات التدريب بدقة؟ هل قامت بتصميم وتخطيط التدريب كما يجب؟ هل التدريب الذي قامت بتوفيره يتناسب واحتياجات التدريب؟ وهل تأكدت من فعاليته؟

¹ NF EN ISO 9001, (2000), p. v.

مثال آخر عن عمليات القياس، تنص المواصفة (ISO 9001 (2000 على انه "يجب على المؤسسة أن تراقب المعلومات المتعلقة بادراك العميل حول مدى إرضاء متطلباته ويجب أن تأخذ بهذه المراقبة كأحد قياسات نظام إدارة الجودة"، والمؤسسة بإمكانها أن تتوافق مع هذا المطلب عن طريق وضع شكاوى العملاء كقياس لرضا العميل، لكن هل شكاوى العملاء مؤشر ملائم على رضاهم؟ وهل المؤسسات التي لا يشتكيها عملاؤها دليل على أنها ترضي متطلباتهم؟ ممكن، لكن هناك أيضا احتمال بأن لا تملك هذه المؤسسات عملاء في الأصل.

باختصار شديد، المؤسسات التي تأخذ بروح النص أو بفحوى النص، المؤسسات التي تستلهم طرقها من مبادئ إدارة الجودة، المؤسسات التي يمثل لها الحصول على شهادة الـ (ISO 9001 (2000 مجرد وسيلة لتحسين الأداء، هي المؤسسات التي سوف تظهر نتائج الإشهاد على أداؤها، أما المؤسسات التي تأخذ بحرفية النص، التي تجعل من الحصول على شهادة الـ (ISO 9001 (2000 غاية في حد ذاتها، التي همها الوحيد هو التوافق أو التطابق مع المتطلبات، فلا ينتظر أن يتحسن أداؤها كثيرا بعد الإشهاد.

إذا أردنا جمع كل العبارات التي أتينا على ذكرها الآن (وسيلة/هدف، روح النص/حرفية النص التحسين/التوافق) في عبارة واحدة، فيمكننا جمعها في "التزام الإدارة"، وإذا ما رجعنا إلى بداية الفصل الأول أين أوردنا تعريفاً للالتزام "الالتزام هو الفعل الذي بمقتضاه يربط الشخص نفسه بوعده أو اتفاق" سنجد أن التزام الإدارة لا يقتصر فقط على إطلاق الوعود أو التعبير عن النوايا وإنما يتعداه إلى المشاركة الفعلية في تحقيقها وتجسيدها، الآن، ما هي نوايا الإدارة؟ الحصول على الشهادة أم تحسين الأداء؟ وكيف سعت إلى تحقيقها؟ هل أخذت بروح النص (بمبادئ إدارة الجودة) أم بحرفية النص؟

أخيراً، نكون قد وصلنا الآن إلى تأكيد فرضية البحث الرئيسية القائلة بعدم وجود علاقة ميكانيكية بين الإشهاد والأداء وإلى تأكيد فرضياتها الجزئية، التي تنص أوالها أن أثر الإشهاد على الأداء مرتبط بالتزام الإدارة وهي النتيجة التي توصلنا إليها في الفصل الأول وتعمقنا فيها أكثر في هذا الفصل والثانية التي تنص أن أثر الإشهاد على الأداء يرتبط كذلك بثقافة المؤسسة وهي النتيجة التي خرجنا بها في الفصل الأول.

الفصل الثالث:

أثر إشهاد الجودة (2000) *ISO 9001* على الأداء الداخلي لـ *AMC*

تمهيد:

سنقوم في هذا الفصل باختبار النتائج التي خرجنا بها من الجانب النظري، المتمثلة في توقف نجاح إشهاد الجودة (ISO 9001 (2000) على مدى التزام الإدارة بوضع وتطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار، وكذا على طبيعة الثقافة السائدة داخل المؤسسة، وذلك بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة المتواجدة بالعلمة.

تماشياً مع هذا الهدف تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، في مرحلة أولى عرفنا بالمؤسسة محل الدراسة، خاصة نظامها لإدارة الجودة الذي تناولنا فيه سير عجلة Deming، عرفنا بعدها إلى الجانب المنهجي للدراسة الميدانية حيث شرحنا الطريقة التي اعتمدنا عليها في تقييم نتائج إشهاد الجودة على أداء المؤسسة من خلال تحديد متغيرات الدراسة، طريقة المعاينة وأدوات جمع البيانات. في الأخير قمنا بعرض وتحليل النتائج المتحصل باستخدام مجموعة من الأدوات والاختبارات الإحصائية التي تتماشى وأهداف البحث.

1. التعريف بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ونظامها لإدارة الجودة

قبل عرض نتائج البحث وتحليلها، نعطي أولاً، في بداية هذا الفصل، نظرة عامة عن المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ونظامها لإدارة الجودة، نتطرق من خلالها إلى نشأة المؤسسة نشاطها وتنظيمها وسيرها.

1.1 التعريف بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة

نتناول فيما يلي تعريف المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة من حيث نشأتها، نشاطها موقعها في السوق وتنظيمها.

1.1.1 لمحة تاريخية

تقرر إنشاء مصنع خاص بإنتاج العدادات في 12/06/1975، تبعا للمخطط التنموي الذي انتهجته الجزائر آنذاك والهادف إلى إرساء هيكل قاعدية للصناعات الثقيلة، تولى تنفيذ هذا المشروع الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز SONELGAZ وظل هذا المصنع مكلفا بتغطية الاحتياجات الوطنية المتعلقة بالعدادات (الكهرباء، الغاز والماء).

في نوفمبر 1983، وبمقتضى المرسوم رقم 83/633 المتضمن إعادة الهيكلة العضوية لـ SONELGAZ نشأت المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة التي أصبحت مستقلة عن SONELGAZ بتاريخ 19/03/1989 تاريخ دراسة مشروع استقلالها على مستوى مجلس الحكومة.

AMC، الآن، هي مؤسسة عمومية اقتصادية وشركة ذات أسهم برأسمال اجتماعي يقدر بـ 1.462.825.000,00 دج مملوك بنسبة 100 % للدولة ومسير من شركة تسيير المساهمات "التجهيزات الصناعية والزراعية" SGP EQUIPAG.

تختص مؤسسة AMC، المتواجدة بالمنطقة الصناعية بالعلمة، بمهام البحث، التطوير، وإنتاج وتسويق أجهزة القياس، التحكم، الحماية والضبط ولواحقها ومكوناتها، يتم ذلك من خلال شراء رخص التصنيع لدى أفضل المؤسسات العالمية المتخصصة كـ : SCHNIEDER، ACTARIS، WAYNE DRESSER، ABB و SAGEM. هي كذلك شريك منذ سنة 2005 مع الجزائرية للمياه ADE¹ ومجمع "SMS" في شركة مختلطة لإنجاز عدادات الماء المنزلية والصناعية.

فيما يتعلق بالجودة، تعتبر AMC من المؤسسات الجزائرية السبّاقة في انتهاج هذا المنهج، إذ وبهدف عرض منتجات ناجعة ومضمونة من حيث الصحة والدقة، عمدت AMC منذ سنوات إلى إطلاق مشروع يهدف إلى إرساء ثقافة جديدة داخل المؤسسة تقوم على فكرة وضع العميل فوق كل الاعتبارات خلال جميع مراحل الإنتاج.

¹ ADE (Algérienne des eaux), SMS (Sensus Metring System)

يشهد على هذا المشروع حصول AMC على شهادة الـ (1994) ISO 9002 في 2001/01/18 والـ (2000) ISO 9001 في 2004/01/07 من طرف هيئة الإشهاد الفرنسية AFAQ، ودخولها مؤخرًا في تطبيق الـ (2008) ISO 9001، إضافة إلى تتويجها مرتين بالجائزة الجزائرية للجودة سنتي 2003 و2004.

2.1.1 نشاطات المؤسسة

تعمل AMC في مجال البحث، التطوير، صناعة وتسويق أجهزة القياس والمراقبة والتحكم والحماية والعد والضبط ولواحقها ومكوناتها، نذكر من بين هذه النشاطات: تركيب العدادات الكهربائية تركيب العدادات وأجهزة الضبط الغازية، تركيب موزعات البنزين، تطوير منتجات جديدة وصناعة أجزاء وقطع تدخل في التركيب.

3.1.1 موقع المؤسسة داخل السوق الوطنية

تعمل AMC في سوق واعد يتميز بالديناميكية ويحمل الكثير من الفرص، كبرنامج المليون سكن الطريق السيار شرق-غرب وبرنامج توصيل الكهرباء إلى المناطق الريفية. مقارنة بالمؤسسات المتواجدة فيه والناشطة في نفس المجال، يمكن القول أن AMC تحتل مركزا رياديا مثلما تظهره البيانات الواردة في الشكل الموالي:

الجدول رقم (1.3): تطور إنتاج المؤسسة والحصة السوقية لكل منتج

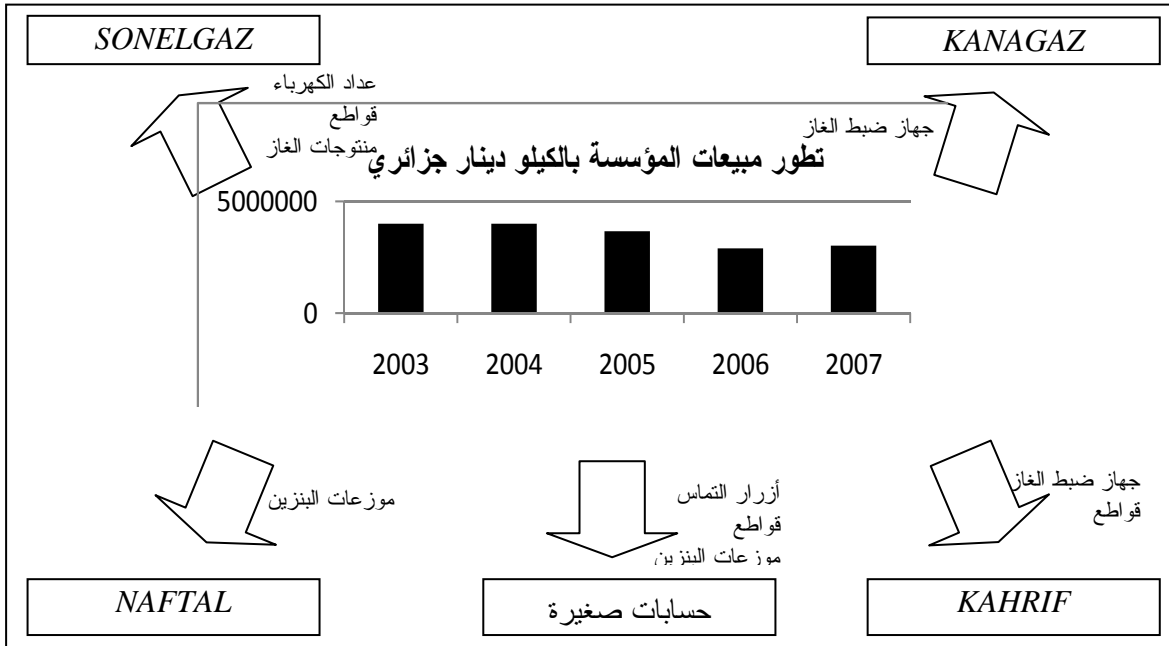
المنتج	الوحدة	الطاقة السنوية	إنتاج 2005	إنتاج 2006	إنتاج 2007	السوق الوطنية	الحصة السوقية للمؤسسة	الحصة السوقية (%)
عداد الكهرباء	وحدة	500 000	408 474	467 400	409 521	480 000	467 000	96%
قواطع	وحدة	500 000	454 416	407 741	496 189	750 000	400 000	95%
عداد الغاز	وحدة	330 000	224 239	291 929	192 775	290 000	290 000	100%
أزرار الالتماس	وحدة	300 000	166 525	128 124	139 249	290 000	130 000	64%
جهاز ضبط الغاز	وحدة	110 000	81 364	85 000	103 095	120 000	85 000	70%
عداد الحجم	وحدة	3000	4044	621	1298	650	620	96%

Source : <http://www.sgpequipag.dz/Informations%20m%C3%A9morandum%20sur%20AMC%20et%20son%20environnement.ppt> (consultée le 08/08/2009).

تتعامل AMC في نشاطها التجاري مع عدد محدود من العملاء، متكون من مؤسسات كبرى تستحوذ على 70% من رقم أعمال المؤسسة ومن متعاملين آخرين تذهب إليهم النسبة المتبقية كالموزعين المعتمدين، المقاولين من الباطن ومؤسسات البناء، والشكل الموالي يُظهر تطور رقم أعمال المؤسسة خلال السنوات الممتدة من 2003 إلى 2007، أهم المتعاملين التجاريين مع المؤسسة

والمنتجات التي تتعامل بها معهم.

الشكل رقم (1.3): عملاء AMC



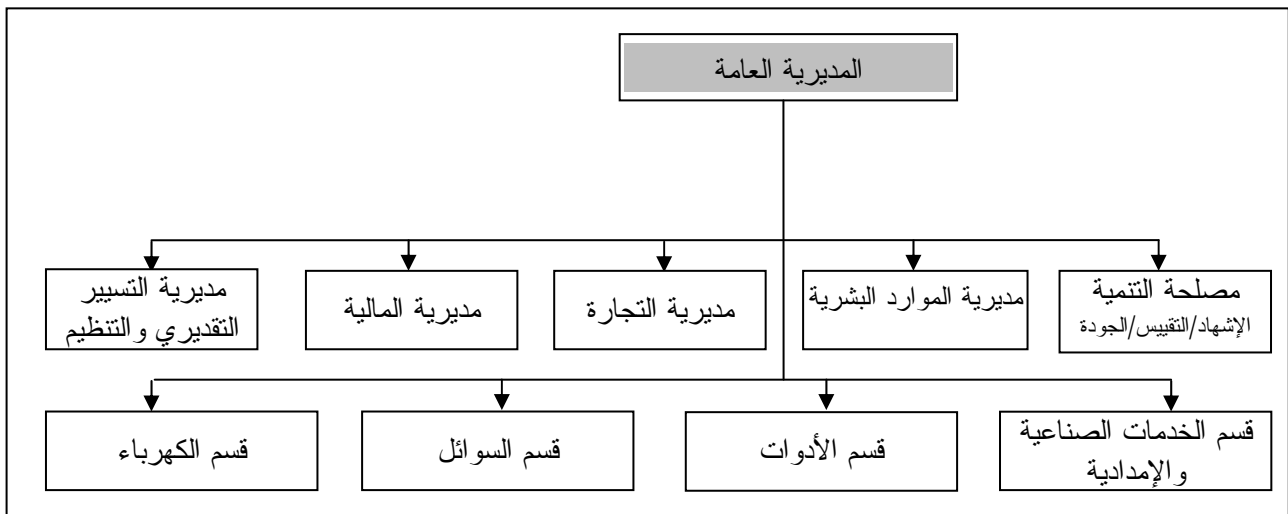
المصدر: دليل الجودة لمؤسسة AMC، (2009)، ص. 8.

يعود التراجع في رقم أعمال المؤسسة، الظاهر في سنة 2006، إلى انتهاء العقد الذي كان يربط AMC بـ NAFTAL والقاضي بتزويد هذه الأخيرة بـ 3350 وحدة من موزعات البنزين، الشيء الذي أدى إلى انخفاض مبيعات المؤسسة بـ 20%، غير أن هذا الأخير عاد ليرتفع من جديد محققا زيادة تقدر بـ 4%.

4.1.1 تنظيم المؤسسة

تتبع AMC التنظيم الموالي:

الشكل رقم (2.3): الهيكل الوظيفي لـ AMC في سنة 2009



المصدر: دليل الجودة لمؤسسة AMC، (2009)، ص. 9.

يظهر من الهيكل التنظيمي السابق أن AMC تنتظم حول ثلاثة مستويات إدارية، يتمثل المستوى الأول في الرئيس المدير العام الذي تقع عليه مسؤولية وضع سياسة المؤسسة، تحديد أهدافها وتوفير الوسائل البشرية والمادية التي تضمن لها السير الحسن، يساعده في ذلك مدراء الموارد البشرية والتنمية، المالية، التجارة والتسيير التقديري الذين يتولون التنسيق بين الأقسام التشغيلية وتقديم الدعم لها دون أن تكون لهم عليهم سلطة سلمية.

تتمثل الأقسام التشغيلية في قسم الكهرباء، السوائل، الأدوات والخدمات الصناعية الإمدادية يشتغل قسم الكهرباء على إنتاج عدادات الكهرباء، القواطع، أزرار التماس والموصلات الحرارية، بينما يشتغل قسم السوائل على إنتاج عدادات الغاز وموزعات البنزين. بالنسبة للأدوات والخدمات الصناعية والإمدادات فهما أقسام مساعدة للكهرباء والسوائل، الأول يشتغل على تصميم، تصنيع وإصلاح الأدوات التي تحتاجها أقسام الكهرباء والسوائل بينما يعمل الثاني على تلبية احتياجات المؤسسة من الوسائل المادية، صيانة المنشآت وتوفير الأمن والنظافة داخلها¹.

2.1 نظام إدارة جودة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة

نتناول فيما يلي الخريطة البيانية لـ AMC، نستعرض فيها مختلف عمليات الإدارة، الإنجاز والإسناد الخاصة بنظامها لإدارة الجودة، نمر بعدها إلى سير نظام إدارة جودة AMC أين نتناول العلاقات التي تربط العمليات ببعضها البعض.

1.2.1 الخريطة البيانية لـ AMC

نعني بمقاربة العمليات تطبيق نظام عمليات داخل المؤسسة، أي التعرف على العمليات المكونة للمؤسسة، تحديد الارتباطات الموجودة بينها وإدارتها. تكمن أهمية هذه المقاربة في أنها تلقي الضوء على العلاقات الموجودة بين عمليات نظام إدارة الجودة وتسمح بالتحكم فيها والسيطرة عليها، يُفسر هذا التوجه بكون المشكلات والاختلالات التي تعاني منها المؤسسات اليوم لا تكمن في العمليات بالذات أي أنها لا تعود إلى نقص في الطرق أو عجز في الكفاءات -على الأقل هي في تراجع- وإنما تعود بالدرجة الأولى إلى ضعف الاتصال بين العمليات، الوظائف، المصالح أو الوحدات، فعلى مستوى الواجهات الاتصالية توجد مناطق اللامسؤولية أي المناطق التي لا يعرف فيها العامل الحدود التي تتوقف عندها مهمته وتبدأ مهمة الآخرين، مسؤولوا الإنتاج يقولون بأن الآلة التي وصلتهم من مكتب الدراسات لا تعمل في حين يتهم مسؤولوا الدراسات نظرائهم من الإنتاج بعدم الكفاءة في الاستعمال وماهي إلا بداية لصراع من بين صراعات داخلية أخرى².

إن التطورات التي بقي للمؤسسات اليوم أن تحرزها تتمثل أساسا في وضع قواعد اتصالية تحكم

¹ يمكن الإطلاع على الهيكل الوظيفي المفصل للمؤسسة في الملحق رقم 1، ص. 170.

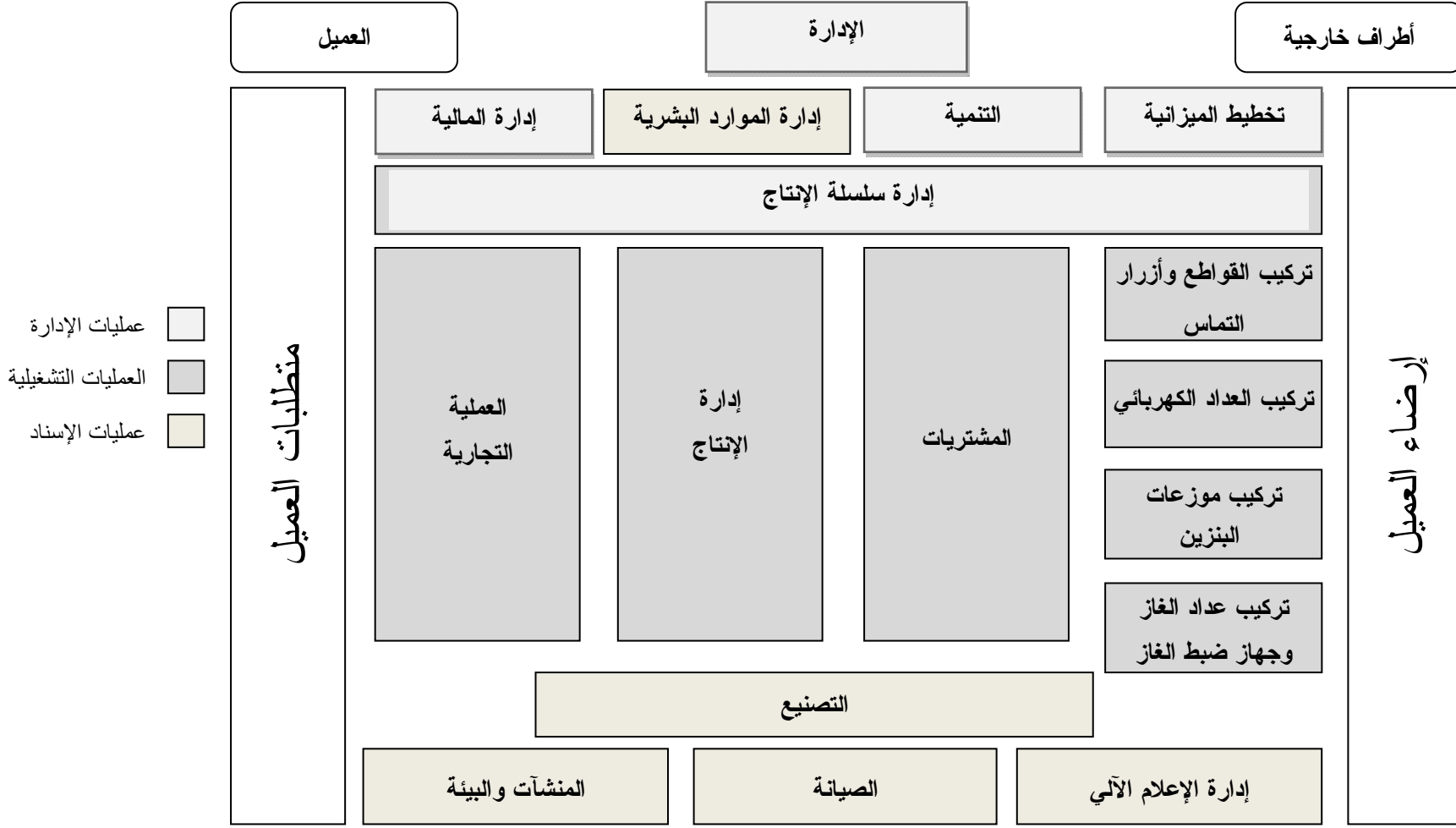
² Mouglin. Y, (2004), pp. 27-28.

العلاقات بين العمليات، فإذا كانت المؤسسة صاحبة الأداء هي المؤسسة التي تصل إلى تحقيق أهدافها (إرضاء العميل) فإن العملية الفعالة هي العملية التي ترضي حاجات ورغبات العمليات الأخرى، إن تحقيق هذا الأداء من الداخل يتطلب بالضرورة أن تكون العلاقات بين عمليتين محددة وواضحة بأكبر قدر ممكن لهذا نجد المواصفة (ISO 9001 (2000) تتكلم عن ضبط العلاقات بين العمليات وكأنها توحى بأن سرّ الأداء هو في الاتصال الداخلي.

من أجل ضبط العلاقات بين العمليات يجب أولاً فهم نشاط المؤسسة، فالمؤسسة قبل كل شيء هي جسم ميكانيكي يجب التعرف على مكوناته واكتشاف دواليبه، وعليه فالهدف من رسم الخريطة البيانية كمرحلة أولى، هو رسم هذا الجسم الميكانيكي. في معظم الأحيان عادة ما تكون هذه العملية سهلة نسبياً على اعتبار أن الوظائف والمصالح التي تظهر في الهيكل الوظيفي للمؤسسة هي نفسها العمليات، لكن الصعب هو التعرف على العلاقات الموجودة بينها، بين الوظائف، المصالح، الوحدات، وهي المرحلة الثانية من رسم الخريطة البيانية للمؤسسة حيث يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بين العمليات، وهي مرحلة صعبة ومعقدة على اعتبار أن هذه العلاقات عادة ما تكون في الميدان متعددة ومتشابكة.

مثلاً يوضحه الشكل الموالي، تتكون الخريطة البيانية لـ AMC من سبعة عشر (17) عملية خمسة (5) منها عمليات إدارية، سبعة (7) عمليات تشغيلية وخمسة (5) عمليات دعم.

الشكل رقم (3.3): الخريطة البيانية لـ AMC في سنة 2009

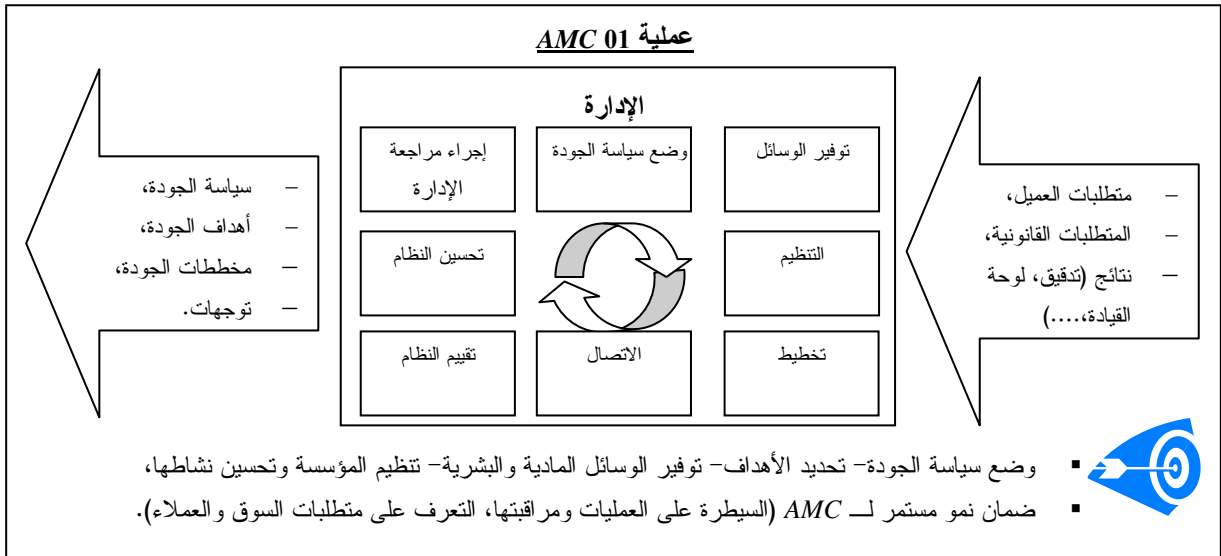


المصدر: دليل الجودة لمؤسسة AMC، (2009)، ص. 16.

تتمثل العمليات التشغيلية في العملية التجارية، إدارة الإنتاج، المشتريات، تركيب القواطع وأزرار التماس، تركيب عداد الغاز وأجهزة ضبط الغاز، تركيب العداد الكهربائي وتركيب موزعات البنزين تكون هذه العمليات في مجموعها سلسلة القيمة التي تعكس النشاط الرئيسي لـ AMC. محاطا بالعمليات التشغيلية توجد عمليات ملحقة تسمى عمليات الدعم أو الإسناد لأنها موجودة لخدمة العمليات التشغيلية حتى تضمن سيرها الحسن وتساعد على تحسين أدائها، في حالة عدم وجودها يمكن للمؤسسة إنتاج وبيع منتجاتها، لكن ليس بنفس الجودة لو أنها كانت موجودة، غير أنه لو استمر غيابها فإن ذلك سيؤدي إلى تدهور جودة المنتج وحتى توقف إنتاجه. تتمثل عمليات الإسناد الموجودة بمؤسسة AMC في الموارد البشرية، التصنيع، الصيانة، المنشآت والبيئة وإدارة الإعلام الآلي، يقود هذه العمليات من فوق العملية الإدارية ممثلة في الرئيس المدير العام الذي يتولى وضع السياسات وتحديد الأهداف التي توجه العمليات التشغيلية وعمليات الإسناد، يرافقه في هذه المهمة عمليات إدارية أخرى هي: عملية إدارة الإنتاج، تخطيط الميزانية، التنمية والمالية.

فيما يخص العلاقات الموجودة بين عمليات نظام إدارة الجودة، قامت AMC بتحديد مدخلات ومخرجات كل عملية، والشكل الموالي يعطي نظرة عن أسلوب توصيف العمليات¹:

الشكل رقم (4.3): عملية الإدارة لمؤسسة AMC



المصدر: دليل الجودة لمؤسسة AMC، (2009)، ص. 20.

نلاحظ من الشكل السابق أن ما يصف العملية هو:

- اسمها،
- مدخلاتها،
- مخرجاتها،

¹ يمكن الإطلاع على باقي العمليات في الملحق رقم 3، ص. 172-177.

- أهم نشاطاتها،
- وغايتها.

دعماً لهذا التمثيل قامت AMC أيضاً برسم بطاقة العملية *Fiche processus* أو دليل العملية *Manuel processus* لجميع العمليات السبعة عشر المكونة لنظام إدارة جودتها¹، تبرز هذا البطاقات المدخلات والمخرجات المتبادلة بين العمليات، كما تسمح باكتشاف العمليات الميتة، أي العمليات التي ليست لها مخرجات، أو التي مخرجاتها غير مفيدة ولا تستعملها أي من العمليات الأخرى.

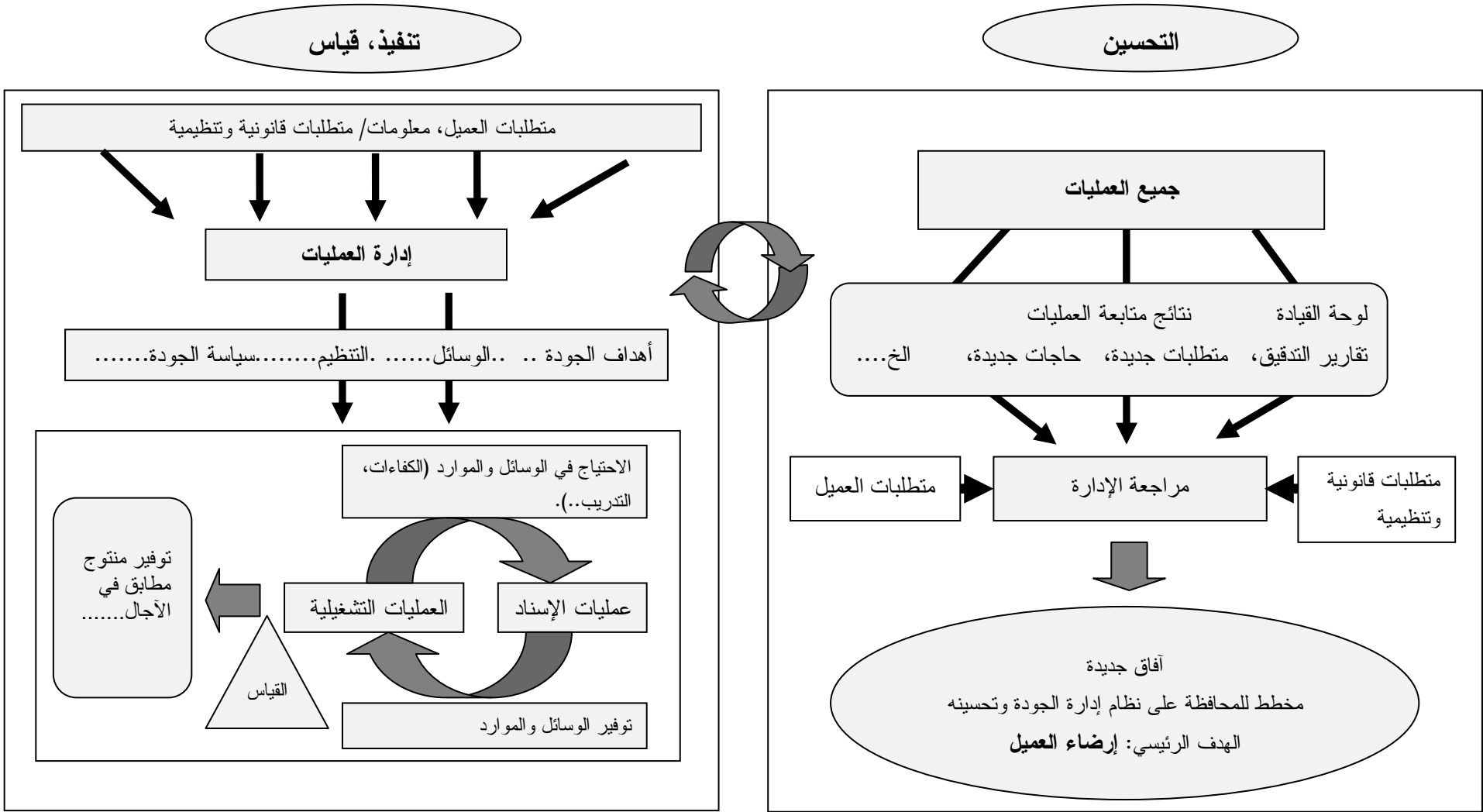
لكل عملية من عمليات نظام إدارة جودة AMC مدير يسمى مدير العملية *Pilote de processus* وهو نفسه مدير الوظيفة أو القسم أو المصلحة، يتم تعيينه من طرف الرئيس المدير العام (مدير عملية الإدارة) تمنح له كامل السلطات والصلاحيات التي يحتاجها لكي يضمن النشاط الفعلي للعملية وتحسينها باستمرار.

2.2.1 العلاقات بين العمليات

تتجسد العلاقات التي تجمع عمليات نظام إدارة جودة AMC في مدخلات ومخرجات كل عملية التي في مجموعها وتفاعلها تتبع حلقة *Deming* مثلما يوضحه الشكل الموالي المأخوذ من دليل الجودة الخاص بالمؤسسة:

¹ أنظر الملحق رقم 4، ص. 178.

الشكل رقم (5.3): العلاقات بين عمليات AMC



المصدر: دليل الجودة لمؤسسة AMC، (2009)، ص. 26.

ينطلق نظام إدارة جودة AMC المبني على مقارنة العمليات من التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة فرص وتهديدات المحيط، ومن حاجات ورغبات العملاء كما تنص عليه المواصفة (ISO 9001 (2000). عند بداية كل سنة يقوم الرئيس المدير العام لـ AMC بوضع سياسة الجودة وتحديد أهدافها ثم يعرضها على مجلس تنسيق المؤسسة CCE (الرئيس المدير العام، مدير مصلحة التنمية، مدراء الوظائف ومدراء الأقسام) للمناقشة والمصادقة. تتمثل التوجهات العامة لـ AMC في مجال الجودة سنة 2009 في¹:

– تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق،

– المحافظة على فعالية الموارد البشرية للمؤسسة،

– إدارة العمليات بكفاءة،

– والمحافظة على أداء المؤسسة.

ترجم كل واحد من هذه التوجهات إلى مجموعة من الأهداف (يمكن الإطلاع عليها في الملحق رقم 6 ص. 181).

التزاما منها بتطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار، قامت AMC بإعلان سياسة الجودة داخل المؤسسة، حيث سُلّم لكل عامل بها نسخة منها، ويهدف شرحها والتأكد من فهمها قامت AMC بتنظيم اجتماعات تناقش فيها هذه التوجهات، تنطلق من مستوى مركزي (لجنة تنسيق المؤسسة)، وتنزل إلى باقي المستويات الإدارية، مدير الوظيفة/القسم مع مدراء المصالح، ثم مدراء المصالح مع مدراء الوحدات إلى أن تصل إلى العامل البسيط، يتمخض عن كل اجتماع محضر يسرد سير أشغاله.

فيما يتعلق بأهداف الجودة، يقوم مدير مصلحة التنمية (الإشهاد/التقييس/الجودة)، بصفته ممثل الإدارة داخل نظام إدارة الجودة، بتبليغ محضر لجنة تنسيق المؤسسة (سياسة الجودة وأهداف المؤسسة) إلى جميع مدراء العمليات، الملزمين كل على حدا بوضع مخطط العمل الذي يسمح بتحقيق أهداف الجودة، تُرفع هذه المخططات إلى ممثل الإدارة ليتأكد من أنها فعلا متجانسة مع أهداف الجودة وتسمح ببلوغها.

يسهر كل مدير من مدراء العمليات على تنفيذ مخطط عمله وعلى مراقبة تقدم الإنجاز بشكل مستمر لأجل ذلك فهو يقوم رفقة طاقمه² الذي ينتمي أعضاؤه إلى أقسام ووظائف أخرى (لا يتجاوز عددهم خمسة (5)) بإجراء مراجعة العملية *Revue de processus* التي يتم فيها تحليل البيانات الخاصة

¹ أنظر الملحق رقم 5، ص ص. 179-180.

² ليس لمدير العملية سلطة سَلْمِيَّة على أفراد طاقمه كونهم يبقون خاضعين إلى سلطة مدراء الأقسام والوظائف التابعين إليها في الهيكل الوظيفي، يهدف وضع طاقم عملية يتكون في تركيبته من إطارات تنتمي إلى وظائف وأقسام مختلفة إلى تحسين الاتصال الداخلي بين تلك العملية والعمليات الأخرى لنظام إدارة الجودة.

بسير العملية ومقارنتها بمؤشرات ملائمة محددة مسبقا (لوحة القيادة)¹، إذا كان العمل يتقدم كما هو مخطط له فالعملية فعالة، في حالة وجود انحراف عن مخطط العمل، يتعين على مدير العملية اتخاذ الأفعال التصحيحية، وعند ملاحظة مخاطر محتملة من شأنها المساس بفعالية العملية، اتخاذ الأفعال الوقائية، وفي حالة وجود فرص تحسين فاتخاذ الأفعال التحسينية، كل فعل من هذه الأفعال يكون محل متابعة بهدف التأكد من تطبيقه وفعالته. لا تخرج هذه المسؤولية عن أفراد طاقم العملية².

بهذا التنظيم يمكن للرئيس المدير العام لـ AMC متابعة فعالية مؤسسته شهريا وعملية بعملية فإذا أراد على سبيل المثال معلومات عن فعالية عملية تركيب القواطع، يتصل مباشرة بمدير عملية تركيب القواطع دون أن يمر على مدير قسم الكهرباء، إذا أراد معلومات حول السير العام لسلسلة الإنتاج، يتصل بمدير عملية إدارة الإنتاج التي هي عملية وهمية ليس لها وجود مادي، يرأسها مدير قسم السوائل الذي يتولى التنسيق بين العمليات التشغيلية، فبدل أن تصعد سبعة (7) تقارير إلى الرئيس المدير العام يصعد تقرير واحد يعده مدير إدارة سلسلة الإنتاج بناء على التقارير الشهرية التي ترده من مدراء العمليات التشغيلية.

زيادة على مراجعة العمليات التي تتم شهريا، وبهدف التأكد من ملائمة وفعالية نظامها لإدارة الجودة تقوم AMC بإجراء تدقيق داخلي شامل لعملياتها مرتين (2) في السنة، يتم وفقا لمخطط التدقيق الذي يحدد فيه تاريخ التدقيق باليوم والساعة، العمليات المعنية به، النقاط المتناولة، المدقق وممثل العملية الذي يتعامل معه المدقق، عادة ما يجري التدقيق الأول خلال شهر جوان من كل سنة، يقوم المدققون المكلفون به وعددهم ستة (6) بالتأكد من تطابق نظام إدارة جودة AMC مع متطلبات المواصفة (2000) ISO 9001 (تدقيق المطابقة)، كما ينظرون في تقدم إنجاز الأهداف وفي فرص التحسين الممكنة (تدقيق الفعالية).

تمثل تقارير التدقيق الأول مدخلات مراجعة الإدارة *Revue de la direction* التي تقوم بها AMC مرة في السنة (عادة في شهر جويلية)، تجري هذه المراجعة بحضور جميع المدققين ومدراء العمليات وتنتهي بمحضر يتناول حالات عدم المطابقة الواجب تصحيحها، النقاط الواجب تحسينها، الأشخاص المعنيين بها والمهلة الممنوحة لهم لتطبيقها.

التدقيق الثاني الذي تجريه AMC هو تدقيق متابعة، يتم عادة في شهر أكتوبر، أي بعد انتهاء المهلة المخصصة لتطبيق نتائج مراجعة الإدارة، يقوم فيه فريق التدقيق بالتأكد من احترام وتطبيق القرارات التي خرجت بها مراجعة الإدارة، في حالة تنفيذها يرفع المدققون تحفظاتهم، في الحالة العكسية يتدخل الرئيس المدير العام شخصيا لفرضها.

¹ أنظر الملحق رقم 7، ص. 182.

² أنظر الملحق رقم 8، ص. 183.

في فيفري من العام الموالي، يتم إجراء تدقيق آخر خارجي تجريه الهيئة الشاهدة AFAQ، يتم هو الآخر وفق مخطط موضوعا مسبقا، يشمل جميع عمليات نظام إدارة جودة المؤسسة للتأكد من أنه لا يزال متوافقا مع متطلبات المواصفة (2000) ISO 9001.

2. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

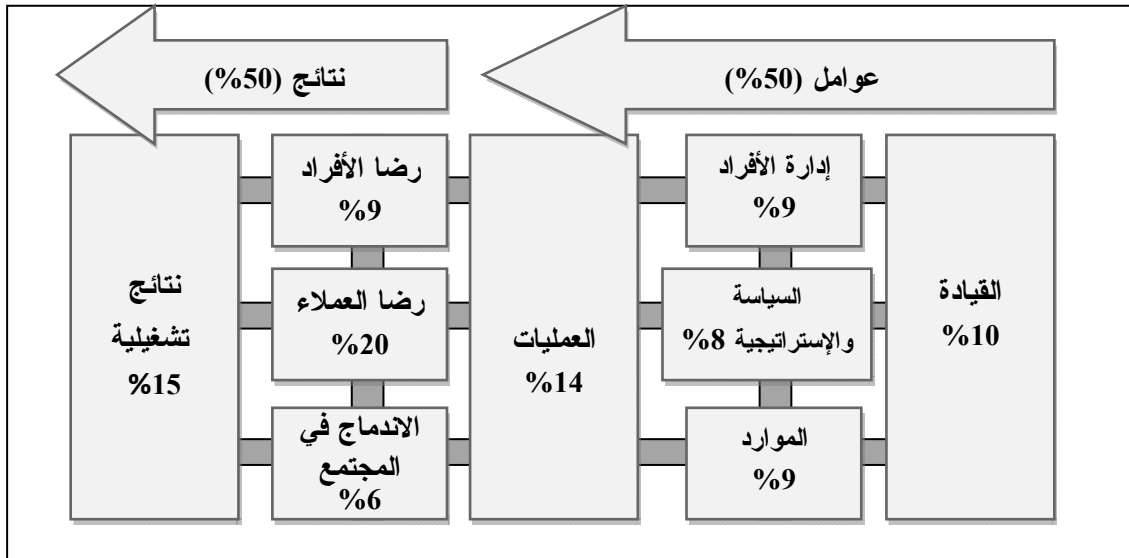
لقد توصلنا في الجزء النظري إلى أن نجاح إشهاد الجودة في الرفع من أداء المؤسسة الجزائرية يرتبط بمدى التزام الإدارة بتطبيق وتطوير نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار وبالثقافة السائدة داخل المؤسسة، سنقوم في هذا الفصل باختبار هذه الفرضية داخل المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC).

تماشيا مع هذا الهدف سنقوم ببناء النموذج الذي سنعتمد عليه في التقييم، بتعبير آخر، سنحدد المتغيرات التي تعبر عن الأداء الداخلي لـ AMC، نتطرق بعدها إلى الأدوات المعتمدة في جمع البيانات والمتمثلة أساسا في الاستبيان ثم إلى العينة المُجبية على هذا الاستبيان.

1.2 نموذج تقييم الأداء

استنادا إلى نموذج EFQM لتقييم مستوى الامتياز، يتم تقييم الأداء بالصورة الآتية:

الشكل رقم (6.3): نموذج EFQM لتقييم مستوى امتياز المؤسسات



Source : Iribarne. P, (2003), Les tableaux de bord de la performance : Comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès, Dunod, Paris, p. 215.

يقوم النموذج المطور من الجمعية الأوروبية لإدارة الجودة على مبادئ إدارة الجودة (التركيز على النتائج، التركيز على العميل، القيادة، الإدارة بالحقائق، مشاركة الأفراد، التحسين المستمر والمسؤولية) التي تهيئ إطارا ملائما لتقييم أداء نظام إدارة الجودة.

تتوزع معايير نموذج EFQM بين "عوامل" و"نتائج"، تعبر العوامل عن ما تقوم به المؤسسة، بينما

تعتبر النتائج عن إنجازات المؤسسة، كمثال على ذلك، يستخدم معيار "إدارة الأفراد" لتقييم ما تقوم به المؤسسة في مجال الموارد البشرية (تخطيط الموارد، تطوير الكفاءات، تحفيز،...)، يقابله في النتائج معيار "رضا الأفراد" الذي يستخدم في تقييم الإنجازات: رؤية الأفراد للتنظيم المتبع (عدالة، تفويض المسؤوليات، الاعتراف بالجهود المبذولة، المناخ الاجتماعي،...) وسلوكياتهم (معدل الدوران، مستوى التأهيل، الغيابات،..).

من جهتنا، سنعتمد على نموذج بسيط مبني على التراث النظري يهدف إلى تقييم الأداء الداخلي فقط لـ AMC، يترتب على ذلك أن النتائج التي تمس الأطراف الخارجية عن المؤسسة لن تأخذ بعين الاعتبار في التقييم الذي سينحصر فقط على رضا الأفراد والنتائج التشغيلية. فيما يخص "العوامل"، ولاعتبارات ميدانية، سنواصل بمتغيرين فقط هما التزام الإدارة وثقافة المؤسسة، هذا لا يعني أننا أقصينا باقي العوامل الأخرى، لأننا أكدنا في الجانب النظري على أن نجاح الإسهام يقتضي الأخذ بكل مبادئ إدارة الجودة.

1.1.2 متغيرات الجودة

تتمثل عوامل نموذجنا في التزام الإدارة وثقافة المؤسسة.

◀ التزام الإدارة

يقصد بالالتزام الإدارة الأهمية الظاهرة التي توليها إدارة المؤسسة لمشروع الجودة، تتجسد هذه الإدارة من خلال وضع سياسة الجودة وتوطينها داخل المؤسسة، وجـر الأفراد وراءها نحو إنجازها لقياس هذا الالتزام نعتد علي متغيرين: القيادة ومشاركة الأفراد، تعبر القيادة عن مدى التزام الإدارة بوضع وتحقيق سياسة الجودة، وتعبر مشاركة الأفراد عن مدى تأثير الإدارة على أفرادها بجرهم وراءها نحو تحقيق سياسة الجودة.

✓ القيادة

هناك تصنيفات متعددة لأسلوب القيادة، في إدارة الجودة يمكننا أن نميز بين نوعين: قيادة موجّهة نحو الأفراد تتماشى ومبادئ إدارة الجودة، وقيادة موجّهة نحو الإنتاج أو نحو النشاطات تتماشى والأسلوب التaylorي أو وسلسلة المواصفات (1994) ISO 9000. تتناول الأسئلة الواردة في الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على العمال في هذا الجانب مدى توجه أسلوب القيادة نحو الأفراد من خلال الأهمية التي توليها الإدارة للجودة، أسلوبها في اتخاذ القرار، تفويض السلطات، الرغبة في التغيير، الرقابة الإدارية بالمشاركة والاتصال.

✓ مشاركة الأفراد

تأخذ مشاركة الأفراد في وضع وتطوير نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار صوراً مختلفة كالمشاركة في مراجعة العمليات أو مراجعة الإدارة، تدقيق الجودة، تحرير وثائق نظام إدارة

الجودة (إجراءات، تسجيلات، ...)، متابعة دورات تكوينية وغيرها من الصور الأخرى. المشاركة القوية للأفراد دليل علي وجود التزام وإرادة قوية من جانب الإدارة في إنجاح مشروع الجودة ساهمت في دفع الأفراد وجرّهم وراءها نحو تحقيقه.

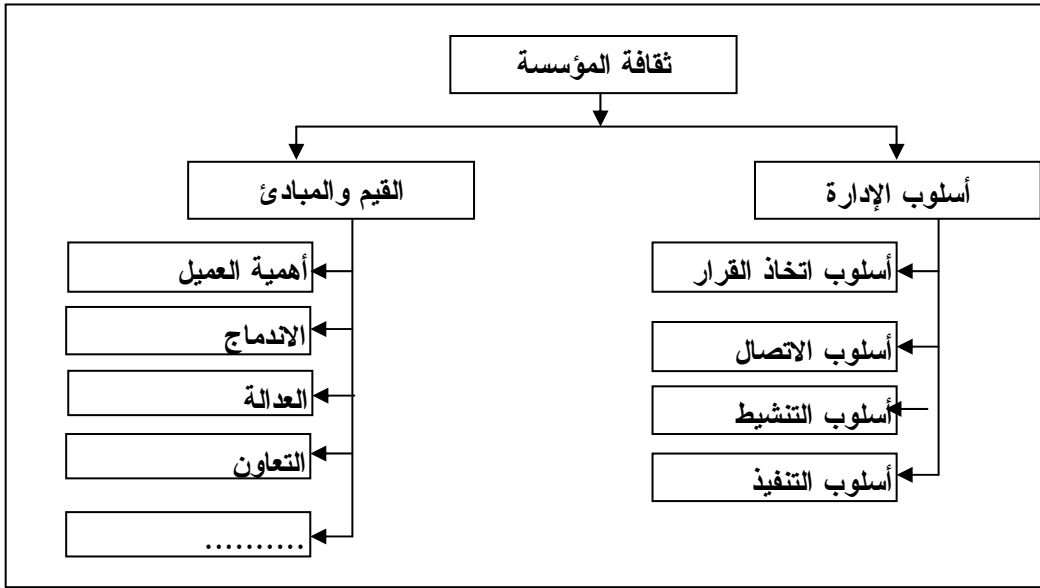
◀ ثقافة المؤسسة

يمثل مشروع الجودة كغيره من المشاريع الأخرى حدثا جديدا للأفراد من حيث أنه سيخلف تغييرات على نشاطات المؤسسة تكسر ما اعتاد عليه هؤلاء الأفراد في نشاطاتهم اليومية، هذه التغييرات المجهولة النتائج، بحكم أن لا احد بإمكانه أن يجزم بفعاليتها في المستقبل، قد تلقى بعض المقاومة كون أن الطبيعة البشرية للفرد تميل إلى وضع المجهول في خانة الخطر.

بالنسبة لـ AMC فإن إسهامات الجودة (2000) ISO 9001 لا يمثل تجربة أولى لها كونها تحصلت في السابق على شهادة الـ (1994) ISO 9002، فرغم التعديلات العميقة التي جاءت بها المواصفة (2000) ISO 9001 يمكن القول أن AMC تملك المقومات التي تسمح لها بتقبل هذا التغيير مقارنة بالمؤسسات التي تكتشفه لأول مرة.

عموما، يمكننا تلمس ثقافة المؤسسة من خلال العناصر الظاهرة في الشكل أدناه:

الشكل رقم (7.3): عناصر ثقافة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على:

Evaluer l'entreprise avant la reprise, (2007), Guide N°2/3, ARAVIS, Lyon, p. 6-8.

كلما كان أسلوب الإدارة متطورا والقيم والمبادئ علي درجة من الرقي، كلما مرّ مشروع الجودة دون مقاومة، والعكس صحيح. بهدف تقييم ثقافة AMC تم طرح سؤال عن كل عنصر يظهر في الشكل السابق.

2.1.2 متغيرات الأداء

كما سبق وأن جاء في نموذجنا لتقييم الأداء، تتمثل متغيرات النتائج في بيئة العمل التي تعبّر عن

رضا الأفراد، والاتصال والتحسين المعبران عن النتائج التشغيلية.

◀ بيئة العمل

نقصد ببيئة العمل كل الشروط المادية والمعنوية المحيطة بالعمل، كظروف العمل، أدوات العمل طرق العمل، الأجر أو علاقة الفرد بزملائه ومسؤوله.

◀ الاتصال

تهدف المواصفة (2000) ISO 9001 القائمة على مقارنة العمليات بالدرجة الأولى إلى السيطرة على العلاقات بين العمليات من خلال تحسين الاتصال بينها. سنرى من خلال هذا المتغير فعالية الاتصال العمودي داخل AMC (سياسة الجودة، أهداف الجودة، مخططات الجودة) وفعالية الاتصال الأفقي من خلال جودة المعلومات المتدفقة بين عمليات سلسلة القيمة.

◀ التحسين

نقيس من خلال هذا المتغير دوران عجلة Deming للتحسين المستمر، تعالج الأسئلة الواردة في الاستبيان فعالية الأفعال التصحيحية، فعالية الأفعال الوقائية وفعالية الأفعال التحسينية.

مقارنة بنموذج الجمعية الأوروبية لإدارة الجودة، يأخذ نموذجنا بـ 50% من نتائج نموذج EFQM (رضا الأفراد 9% والنتائج التشغيلية 15%) وتقريبا نفس النسبة من العوامل (القيادة 10% وإدارة الأفراد 9%).

2.2 الإعداد لاستطلاع آراء أفراد AMC

بهدف تحديد أثر إشهاد الجودة (2000) ISO 9001 على الأداء الداخلي لـ AMC، قمنا بإجراء استطلاع لدى أفراد المؤسسة لمعرفة رأيهم حول نتائج هذا المشروع.

اختيار مؤسسة AMC لاختبار فرضية الدراسة، يرجع إلى كونها من المؤسسات السبّاقة التي تبنت الجودة كأسلوب إداري، للتذكير تحصلت AMC على الـ (1994) ISO 9002 في 18 جانفي 2001 والـ (2000) ISO 9001 في 07 جانفي 2004، الشيء يضيف على الدراسة جانبا من الموضوعية بحكم أنّ الاستطلاع الذي أجريناه يأتي بعد سبعة (7) سنوات من إشهادها، وهي مدة كافية لتقييم نتائج هذا المشروع نظرا لبلوغه درجة معينة من النضج خاصة إذا علمنا أن الهيئة الشاهدة AFAQ لم تضع في تدقيقها الخارجي أية تحفظات حول مطابقة نظام إدارة جودة AMC لمتطلبات المواصفة (2000) ISO 9001 خلال الثلاثة سنوات الأخيرة.

زيادة على ذلك، حصول AMC في السابق على الـ (1994) ISO 9002 يسمح لنا بملاحظة الانتقال من نموذج تنظيمي يركز على العمليات التشغيلية إلى نموذج إداري يشمل كافة العمليات بما فيها العمليات الإدارية، ومن مقارنة تحليلية قائمة على الإجراءات المكتوبة إلى مقارنة نظامية قائمة

على الاتصال والكفاءة، ومن قيادة تايلورية موجّهة نحو النشاطات إلى قيادة حديثة موجّهة نحو الأفراد ومن إدارة جامدة قائمة على المطابقة، إلى إدارة ديناميكية موجّهة نحو النتائج ومبنية على حلقة Deming للتحسين المستمر.

سنحصل على إجابات حول هذا الانتقال عند عرض وتحليل النتائج سواء في العوامل "التزام الإدارة" و"مشاركة الأفراد"، أو في النتائج "الاتصال" و"التحسين المستمر".

في بداية الاستطلاع، قمنا، كمرحلة أولى، بجمع البيانات الضرورية التي تسمح لنا بالوصول إلى إجابات حول مشكلتنا، تتمثل مصادر هذه البيانات في دليل الجودة (سياسة الجودة، أهداف لجودة الهيكل الوظيفي للمؤسسة، الخريطة البيانية للعمليات وتمثيل العمليات)، تقارير التدقيق، دليل العمليات لوحة القيادة وتوزيع الأفراد داخل المؤسسة، بالإضافة إلى بعض المقابلات التي جمعناها بعدد من إطارات المؤسسة (مدققين ومدراء عمليات) والتي سمحت لنا بتكوين فكرة عن تنظيم وسير نظام إدارة جودة AMC.

بعدها، قمنا بإعداد استبيان يتكون من 51 سؤال يهدف إلى الحصول على إجابات حول ما إن كان لإشهاد الجودة (2000) ISO 9001 أثر على الأداء الداخلي لـ AMC. تتوزع أسئلة الاستبيان حول محاور نموذج التقييم: القيادة، مشاركة الأفراد وثقافة المؤسسة بالنسبة لـ "العوامل"، والاتصال، بيئة العمل والتحسين بالنسبة لـ "النتائج". كل مجموعة من الأسئلة تعبر عن مدى تطبيق عامل معين أو عن مدى حجم النتائج المتحصل عليها.

بعد الانتهاء من ضبط الاستبيان بصفة نهائية¹، تم توزيعه على أفراد العينة الذين منحت لهم الحرية في الإجابة عليه باللغتين العربية والفرنسية، ليتم استرجاعه بعد أسبوعين، مدة تتوفر لهم خلالها إمكانية الإجابة على الاستبيان في راحة وهدوء، بحثاً عن أكبر قدر ممكن من الموضوعية والجديّة في الإجابة.

عينة البحث

بصفة عامة، هناك طريقتان لجمع البيانات: طريقة البحث الشامل أو الحصر الشامل وطريقة البحث الجزئي (المعاينة)، في البحث الشامل يتناول الباحث في جمعه للبيانات جميع عناصر ووحدات المجتمع المدروس بدون استثناء، في حالتنا يعني ذلك توزيع الاستبيان على كافة أفراد AMC، بخلاف المعاينة التي يتناول فيها الباحث في جمعه للبيانات جزءاً أو نسبة من المجتمع المدروس (عينة) تطبيقاً لهذه الطريقة يعني توزيع الاستبيان على جزء فقط من أفراد AMC وهو ما سنفعله.

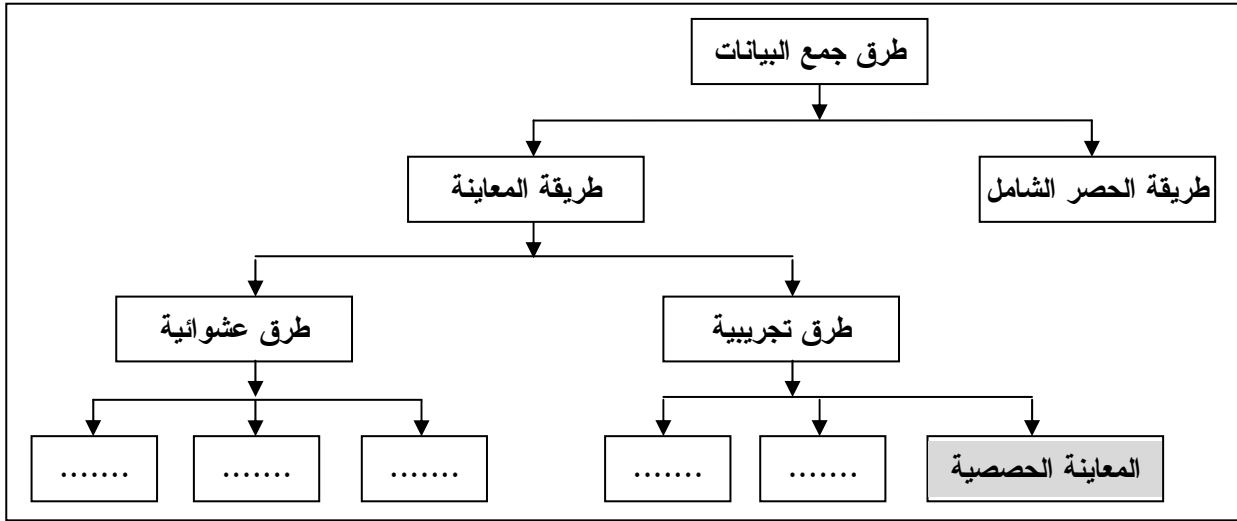
¹ أنظر:

- الملحق رقم 9، ص. 184-190.
- الملحق رقم 10، ص. 191-196.

لا يُعدّ بنتائج البحوث التي تتم على جزء من المجتمع المدروس إلا إذا كانت العينة "ممثلة" للمجتمع بتعبير آخر، يمكن تعميم نتائجها على المجتمع محل الدراسة¹.

مقارنة بطريقة الحصر الشامل توفر طريقة الحصر الجزئي العديد من المزايا كاختصار الوقت والجهد، دقة البيانات وراثتها والحصول عليها بأكبر سرعة ممكنة، إضافة إلى كونها في بعض الأحيان الطريقة الوحيدة المتوفرة لإجراء الدراسة نظرا لتعذر إجراء البحث الشامل ومثال ذلك حالة الاختبارات التدميرية².

الشكل رقم (8.3): طرق جمع البيانات



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: Grais. B, (2003), p. 226

في طريقة المعاينة نميز كذلك بين صنفين: المعاينة الاحتمالية (العشوائية) والمعاينة غير الاحتمالية (التجريبية). تتمثل المعاينة العشوائية في مجموع طرق السحب التي تعطي لكل فرد من المجتمع المدروس فرصة الظهور في العينة المسحوبة باحتمال معلوم يختلف عن الصفر، لا يتوقف هذا الصنف من المعاينة عند تقدير معالم المجتمع فحسب بل يمتد إلى تحديد نسبة الخطأ، أما المعاينة التجريبية فهي مجموع الطرق التي يتم بواسطتها، انطلاقا من معلومات مسبقة حول خصائص المجتمع، بناء عينة مماثلة بقدر ما يمكن للمجتمع، يخضع هذا الاختيار إلى تقدير الباحث الشخصي والذاتي، لا يمكن في هذا الصنف من المعاينة حساب خطأ المعاينة لأن احتمال ظهور الفرد في العينة غير معلوم وبالتالي استحالة قياس دقة التقدير³.

من جهتنا، سنعتمد على طريقة المعاينة الحصصية *Méthode des quotas*، إحدى طرق المعاينة التجريبية، تقوم هذه الطريقة، الجّد متبعة في البحوث الاقتصادية والاجتماعية (بحوث التسويق

¹ Grais. B, (2003), Méthodes statistiques : Techniques statistiques 2, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, p. 221.

² إبراهيم محمد العلي، (1979)، مدخل إلى نظرية العينات، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، دمشق، ص. 7-8.

³ Grais. B, (2003), p. 226.

استطلاعات الرأي...، على بناء عينة مماثلة للمجتمع في خصائص معينة محددة مسبقا تسمى متغيرات المراقبة¹ Variables de contrôle، بمعنى أنه إذا كان عدد الأفراد المنتمين إلى قسم الكهرباء داخل AMC يساوي 50%، يجب أن يكون عدد الأفراد المنتمين إلى قسم الكهرباء داخل العينة يساوي 50%، وإذا كانت نسبة أعوان التحكم داخل قسم الكهرباء تساوي 12%، يجب أن تكون نسبة أعوان التحكم التابعة لقسم الكهرباء في العينة تساوي 12%.

ميدانيا، أغلب البحوث التي تتم بالمعاينة تأخذ بمتغيرين مراقبة يكون فيها المتغير الأول هو المنطقة الجغرافية²، في بحثنا تتمثل المنطقة الجغرافية في القسم التابع إليه العامل (الإدارة العامة، قسم الكهرباء قسم السوائل، قسم الأدوات وقسم الإمدادات)، أما المتغير الثاني فيتم اختياره من المتغيرات التي تسمح ببناء عينة مماثلة للمجتمع، يتمثل المتغير الثاني في بحثنا في الوظيفة (إطار، عون تحكم وعون منفذ) من منطلق أن الجودة مسؤولية الجميع وتغطي كامل نشاطات المؤسسة.

يستجيب هذا القيد (الاكتفاء بمتغيرين مراقبة) إلى اعتبارات ميدانية، ذلك أن المحقق سيجد صعوبة كبيرة في إيجاد عامل يطلب أن يكون على سبيل المثال تابعا لقسم الكهرباء، إطارا، ذو مستوى ثانوي ذكرا، يملك خبرة أقل من عشرة سنوات، عمره 35 سنة وأجره 40000 دج ليجيب على الاستبيان، بخلاف متغيرين مراقبة أين تبدو مهمته ممكنة وليست بصعوبة المثال السابق.

إن بناء عينة على أساس متغيرين مراقبة لا يعني عدم تماثلها للمجتمع في خصائصه الأخرى ذلك أن العينة الحصصية تقوم على فرضية وجود ارتباط بين خصائص المجتمع، بمعنى أنه إذا تحققت هذه الفرضية فالعينة المماثلة للمجتمع في خاصيتين معينتين تملك حظوظا كبيرة لتكون مماثلة له في باقي الخصائص الأخرى³، على سبيل المثال لمتغير الوظيفة ارتباطات مع بعض المتغيرات الأخرى فالإطار مثلا يحتمل جدا أن يكون جامعي، ذكر، يتجاوز الثلاثين ويتقاضى أجر محترم، لكنها تبقى مجرد فرضية لا تتحقق في جميع الحالات.

الانتقاد الذي يوجه للمعاينة الحصصية هو استحالة قياس دقة التقديرات، فإذا كنا نستطيع في المعاينة العشوائية أن نؤكد مثلا بنسبة 95% تحسن أداء AMC بعد إشهادها، لا يمكننا في المعاينة الحصصية سوى القول بوجود تحسن في أداء المؤسسة دون إرفاق هذه النتيجة بنسبة تعبر عن دقتها هذا العيب دفع ببعض المختصين إلى التشكيك في جودة نتائجها غير أن البعض الآخر دافع عنها وردّ بأن النتائج التي لا نعلم دقتها ليست بالضرورة خاطئة وبأن التجربة بيّنت في عدد لا يحصى من

¹ Ibid.

² Marchese. O, (2006), La méthode des quotas, CNAM, Paris, p. 16. Disponible à <http://www.google.com/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=1&ved=0CAYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fcedric.cnam.fr%2F~saporta%2F20100108%2520OM%2520La%2520m%25E9thode%2520des%2520quotas.pdf&rct=j&q=oliviero+marchese+mrtodes+des+quotas&ei=GEKVS8qWG4bW4gaGuKi aDQ&usg=AFQjCNF3eYr9Fa2FbQiIdeHc9Wc5onvaKQ> (Consultée le 08/03/2010).

³ Grais. B, (2003), pp. 226-227.

الأمثلة اقتراب نتائج الدراسات التي تمت بالمعينة الحصصية من نتائج الدراسات التي تمت بالمعينة العشوائية¹.

انطلاقاً من البيانات الواردة في الملحق رقم 11 حول توزيع العمال داخل المؤسسة، تم بناء عينة الدراسة وذلك بالاعتماد على متغيرين مراقبة هما القسم والوظيفة بمعدل معاينة يساوي 10% مثلما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (2.3): توزيع العينة حسب القسم والوظيفة

المجموع	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الوحدات	
	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات		
07.46	5	1.49	1	1.49	1	4.47	3	الإدارة العامة
50.74	34	34.32	23	11.94	8	4.47	3	قسم الكهرباء
17.91	12	8.95	6	4.47	3	4.47	3	قسم السوائل
07.46	5	1.49	1	2.98	2	2.98	2	قسم الأدوات
16.41	11	8.95	6	5.97	4	1.49	1	قسم الإمدادات
100	67	55.22	37	26.86	18	17.91	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الملحق رقم 11، ص. 197.

يظهر من الجدول أعلاه أن نصف الأفراد ينتمون إلى قسم الكهرباء والنصف الآخر يتوزع على باقي الأقسام الأخرى، كما يظهر أيضاً أن أكثر من نصف العمال هم أعوان تنفيذ والنسبة الباقية تتوزع بين إطارات وأعوان تحكم، ويلاحظ أن أكبر نسبة تتوفر فيها خاصيتنا المتغيرات المراقبة هي 34% تمثل أعوان التنفيذ المنتمين إلى قسم الكهرباء.

في حقيقة الأمر، أخذنا في توزيع الاستبيان بمعدل معاينة يساوي 13% تحسباً لاحتمال عدم استرجاع جميع الاستبيانات أو استبعاد بعضها، الشيء الذي سمح لنا في الأخير ببلوغ معدل المعاينة المطلوب 10%.

كذلك، هناك شرط آخر تم إدراجه عند توزيع الاستبيانات هو وجوب تمتع المُجيب بخبرة لا تقل عن ستة (6) سنوات داخل AMC حتى تتاح له إمكانية ملاحظة الفرق بين أداء المؤسسة قبل وبعد الإشهاد شرط لم يطرح صعوبة معينة بحكم توافره في معظم أفراد مؤسسة AMC .

في الأخير، اختيار متغيرات الدراسة، طريقة المعاينة، متغيرات المراقبة ومعدل المعاينة جاء استجابة لأهداف البحث المتمثلة في تحديد أثر إشهاد الجودة على الأداء الداخلي لـ AMC، في ظل مجموعة من القيود تتمثل خاصة في تكلفة الدراسة وطول فترة إنجازها.

¹ Marchese. O, (2006), p. 9.

3. عرض وتحليل نتائج البحث

بعد استرجاع الاستبيانات وإفراغها ببرنامج SPSS الإحصائي وإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة تحصلنا على النتائج الآتية، نعرض في البداية نتائج إشهاد الجودة (2000) ISO 9001 على الأداء الداخلي للمؤسسة محل الدراسة، نمر بعدها إلى العوامل التي يمكن أن تكون سببا في تحقيق هذه النتائج، ثم نتأكد في آخر العرض إن كانت هناك ارتباطات إحصائية بين العوامل والنتائج.

قبل ذلك، لا بد أن نوضح أننا قمنا باختزال إجابات الأفراد على جميع محاور الاستبيان سواء النتائج أو العوامل باستخدام سلم Likert الخماسي أو السلم الرباعي، حيث تم إعطاء مرتبة حسب اتجاه الموافقة من 1 إلى 5 أو 4، للإجابات الممكنة عن كل سؤال، وعلى ضوء المتوسط الحسابي لرتب إجابات الأفراد حول محاور الاستبيان يتم إدراج رأيهم بالموافقة التامة، الموافقة، غير الموافقة أو غير الموافقة التامة.

بالنسبة للأسئلة العكسية الواردة في الاستبيان (الأسئلة رقم 5، 7، 18، 19، 21، 43، 47 و48) أي تلك التي يذهب اتجاهها إلى ضعف النتائج أو العوامل، فقد تم ترتيبها في السلم بصورة عكسية.

للتوضيح أكثر، نعطي هذا المثال لفرد أجاب عن أسئلة القيادة بالشكل الآتي:

الجدول رقم (3.3): مثال عن إجابة فرد حول أسئلة القيادة

الإجابة	موافق تماما	موافق	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	المتوسط الحسابي
الأسئلة رقم		1، 2، 7، 8	3، 4، 5، 6		2.5

المصدر: أحد الاستبيانات المسترجعة بعد تفريغها ببرنامج SPSS.

نقرأ من هذا الجدول بأن الفرد أجاب بموافق عن الأسئلة رقم 1، 2، 7 و8 من الاستبيان وغير موافق عن الأسئلة 3، 4، 5 و6، ولم يجب عن أي سؤال بموافق تماما أو غير موافق على الإطلاق.

لتحديد الموقف العام لهذا الفرد من أسلوب القيادة الممارس داخل مؤسسته نقوم بوضع المقياس الموالي:

المدى = $3 = 1 - 4$ (4 هي أعلى رتبة في هذا المحور و1 أدنى رتبة)،

متوسط المدى = $0.75 = \frac{3}{4}$ (3 يمثل طول المدى و4 عدد الإجابات الممكنة)، وعليه تصبح الحدود وما تعنيه كما هو مبين في الشكل الموالي:

الجدول رقم (4.3): الحدود التي تفصل الإجابات رباعية السلم

الإجابة	موافق تماما	موافق	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
المتوسط الحسابي	[4.25-4]	[3.5-4.25]	[1.75-3.5]	[1-1.75]

المصدر: من إعداد الطالب.

بما أن المتوسط الحسابي لإجابات هذا الفرد حول أسئلة القيادة يتواجد بين 1.75 و 3.5 فإننا نعتبره من الأفراد غير الموافقين على أن أسلوب القيادة الممارس داخل AMC يتماشى ومبادئ إدارة الجودة.

إن هذه الطريقة وإن كانت تنقص من جودة المعلومات التي سنصل إليها فيما بعد، فهي تسمح لنا في المقابل، بإخراج المعلومات وعرضها بصورة أفضل.

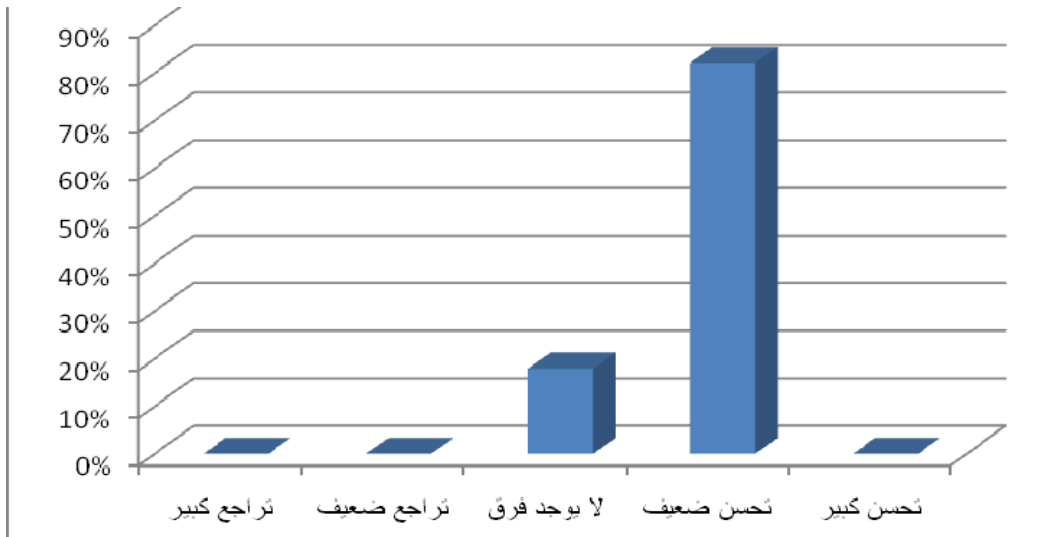
1.3 عرض وتحليل نتائج الأداء الداخلي

نستعرض فيما يلي بالشرح والتحليل النتائج التي توصلنا إليها حول أثر إشهاد الجودة (2000) ISO 9001 على الاتصال الداخلي، بيئة العمل ومدى تحسن الأداء العام داخل مؤسسة AMC.

1.1.3 عرض وتحليل نتائج الاتصال

نتناول فيما يلي الرأي العام لأفراد AMC حول نتائج إشهاد الجودة (2000) ISO 9001 على الاتصال الداخلي بمؤسستهم، نحلل بعدها توجهاتهم من زاوية القسم ثم الوظيفة مع إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة.

الشكل رقم (9.3): آراء المستجوبين في الاتصال



المصدر: مستخرج من برنامج EXCEL اعتمادا على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (1.13)، ص. 199.

نلاحظ من هذا الشكل أن معظم المستجوبين يؤكدون على تحسن الاتصال ولو بشكل ضعيف- بعد حصول مؤسستهم على شهادة الـ (2000) ISO 9001 وتقدر نسبتهم بـ 82.1%، وأن 17.9% منهم لم يلاحظوا أي فرق، في المقابل لا نجد مستجوب صرح بوجود تراجع أو تحسن كبير في طبيعة الاتصال داخل المؤسسة.

أهم النقاط التي أكد عليها الأفراد في إجاباتهم: تحسن جودة المعلومات التي تصلهم حول سياسة المؤسسة وأهدافها، نتائجها المالية، رضا العملاء، وكذا جودة المعلومات التقنية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم، في حين، انقسمت آرائهم حول التنظيم الداخلي للمؤسسة، فرص المشاركة في دورات تدريبية

الحصول على ترقية أو رأي الإدارة في العمل الذي يقومون به بين من يرى بوجود تحسن ضعيف في جودة اتصالها وعدم وجوده.

يمكننا التأكد إحصائيا بوجود فرق بين الاتصال الذي كان سائدا داخل AMC قبل إشهادها والاتصال الموجود حاليا بعد إشهادها بواسطة اختبار الإشارة¹ *Test du signe* الآتي:

جدول رقم (5.3): اختبار الإشارة للاتصال

القرار	Signification asymptotique مستوى الدلالة	قيمة Z	Ex-aecquo الفروق الصفرية	Différences positives الفروق الإيجابية	Différences négatives الفروق السلبية	N
توجد دلالة	0.00	-07.281	12	55	00	55

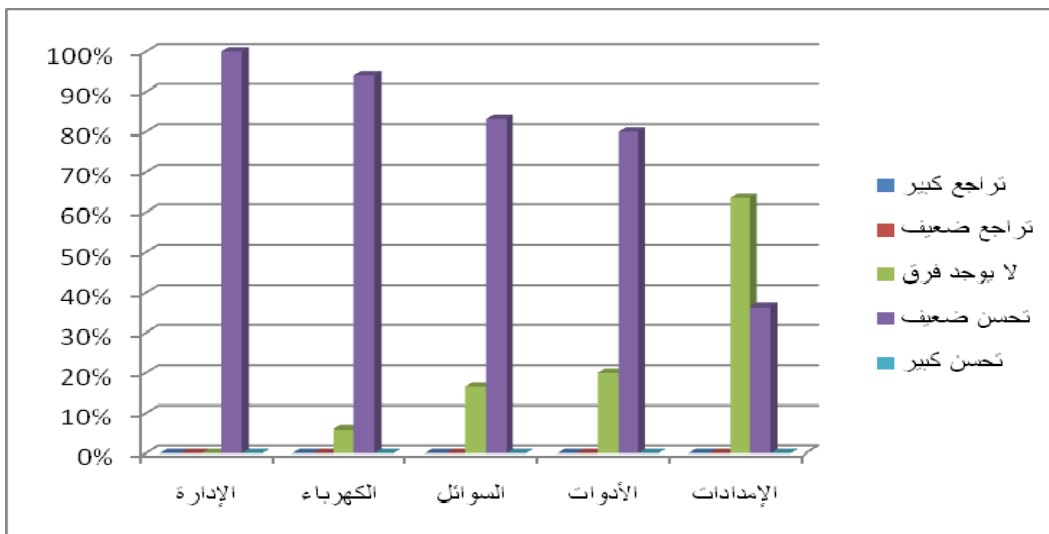
المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (1.13)، ص. 199.

نلاحظ من قراءة هذا الجدول أن مجموع أفراد العينة يقدر بـ 55 فرد فقط بسبب وجود 12 فروق صفرية (الأفراد الذين أجابوا بعدم وجود فرق)، بلغ عدد الفروق الإيجابية 55 فرق، في حين لم يسجل أي فرق سلبي، ونظرا لكون العينة تضم أكثر من 25 فرد تم تحويل قيمة " W " إلى قيمة معيارية " Z " وجاءت مقدرة بـ -07.281، وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة قدره 0.00، ما يقودنا إلى الاستنتاج بأن لإشهاد الجودة (2000) ISO 9001 أثرا إيجابيا على الاتصال الداخلي لـ AMC.

1.1.1.3 عرض وتحليل نتائج الاتصال حسب القسم

نعرض فيما يلي رأي الأقسام حول مدى تحسن الاتصال الداخلي بـ AMC بعد إشهادها، وذلك من أجل المقارنة بينها، تحديد الفروق الموجودة وتفسيرها.

الشكل رقم (10.3): الاختلاف بين الأقسام حول الاتصال



المصدر: مستخرج من برنامج EXCEL اعتمادا على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (2.13)، ص. 199.

¹ Voir Sanders. DH et autres, (1984), Les statistiques : une approche nouvelle, McGraw-Hill, Québec p. 375-381.

يتضح من الشكل السابق أن الأفراد داخل كل الأقسام يؤكدون بنسب تتجاوز الـ 80% على تحسن الاتصال داخل AMC بعد حصولها على شهادة الـ (2000) ISO 9001 ماعدا قسم الامدادات حيث نجد أن جميع المستجوبين التابعين للإدارة العامة أكدوا على تحسن الاتصال بشكل ضعيف داخل مؤسستهم، يليهم الأفراد التابعون إلى قسم الكهرباء بنسبة 94% ثم الأفراد التابعون إلى قسمي السوائل و الأدوات بنسب 83% و 80% على الترتيب، على عكس قسم الإمدادات الذي جاءت نتائجه عكس نتائج الأقسام الأخرى حيث أكد 80% من أفرادها على عدم وجود تغيير في طبيعة الاتصال الممارس داخل AMC.

تُفسر نتائج قسم الإمدادات التي جاءت مناقضة لنتائج الأقسام الأخرى، بالطبيعة الإسنادية للقسم كونه لا يساهم بصفة مباشرة في انجاز المنتج (العدادات) وإنما يسهر على ضمان السير الحسن للعمليات التشغيلية كالحراسة، النظافة وصيانة المنشآت، الشيء الذي يجعل ارتباطه بمتطلبات المواصفة (2000) ISO 9001 ليس بنفس قوة ارتباط باقي العمليات الأخرى بها وهو ما جعل نتائج الإشهاد عليه مختلفة عن باقي الأقسام الأخرى.

يمكننا التأكد إحصائياً من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأقسام حول تأثير إشهاد الجودة (2000) ISO 9001 على الاتصال الداخلي لـ AMC بواسطة اختبار ¹Kruskal-Wallis الموالي:

الجدول رقم (6.3): اختبار Kruskal-Wallis للفروق بين الأقسام حول الاتصال

القرار	Signification asymptotique مستوى الدلالة	ddl درجات الحرية	Khi-deux قيمة كا ²	Rang moyen المتوسط الرتبي	N عدد أفراد العينة	الوظيفة
توجد دلالة	0.007	04	14.185	30.70	5	الإدارة
				37.03	34	الكهرباء
				39.00	12	السوائل
				46.20	5	الأدوات
				15.14	11	الإمدادات
				/	67	المجموع

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتماداً على بيانات الاستبيان.

من خلال هذا الجدول أو الرسم البياني السابق نلاحظ تقارب النتائج بين الأقسام حول أثر إشهاد الجودة (2000) ISO 9001 على الاتصال الداخلي للمؤسسة ما عدا قسم الإمدادات الذي لم يلاحظ معظم أفرادها أي تحسن فيه، إذ نجد الأفراد داخل معظم الأقسام يؤكدون على وجود تحسن في الاتصال المطبق داخل AMC بعد إشهادها، يمكننا ملاحظة ذلك من خلال متوسطاتهما الرتبية التي جاءت متقاربة بينها، غير أنه وبسبب المتوسط الرتبي لقسم الإمدادات جاءت قيمة كا² مساوية لـ 07.70 وهي

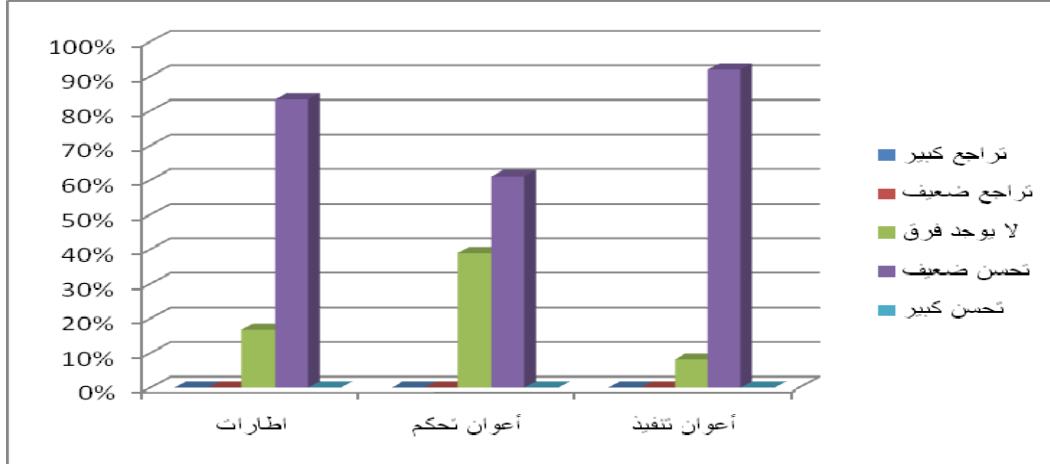
¹ أنظر عبد الجبار توفيق البياني، (2006)، البحث التجريبي واختبار الفرضيات، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، ص. 178-185.

دالة إحصائية عند درجات الحرية 02 بمستوى دلالة يقدر بـ0.007، أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأقسام حول مدى تحسن الاتصال داخل مؤسسة AMC بعد حصولها على شهادة الـ ISO 9001 (2000).

2.1.1.3 عرض وتحليل نتائج الاتصال حسب الوظيفة

نعرض فيما يلي رأي الأفراد تبعا لوظائفهم في مدى تحسن الاتصال الداخلي بـ AMC بعد إشهادها وذلك من أجل المقارنة بينها، تحديد الفروق الموجودة وتفسيرها.

الشكل رقم (11.3): الاختلاف بين الوظائف حول الاتصال



المصدر: مستخرج من برنامج EXCEL اعتمادا على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (3.13)، ص. 199.

يظهر من هذا الشكل أن معظم الأفراد، على اختلاف وظائفهم، قد سجلوا تحسنا ضعيفا في الاتصال المطبق داخل مؤسستهم بعد إشهادها، ترتفع هذه النسبة خاصة عند أعوان التنفيذ وتقدر بنسبة 91%، تليها فننا الإطارات وأعوان التحكم بنسب تقدر بـ 83% و 61% على الترتيب.

تُفسر النسبة المرتفعة لأعوان التنفيذ الذين أكدوا على تحسن الاتصال داخل AMC باكتشافهم هذه المزايا لأول مرة في المواصفة (ISO 9001 (2000) حيث أصبحوا الآن يملكون معلومات حول سياسة المؤسسة وأهدافها إذ يُسلم لكل واحد منهم نسخة منها، كما يتم شرحها لهم من طرف مسؤوليهم المباشرين إضافة إلى بطاقات العمل المعمول بها داخل مؤسستهم التي تشرح لهم أعمالهم، المؤهلات الواجب التمتع بها لممارسة هذا العمل، الأهداف الخاصة بكل واحد منهم وغيرها من المزايا الأخرى بخلاف الإطارات وأعوان التحكم الذين جاءت تأكيداتهم أقل قوة من أعوان التنفيذ بسبب استهلاكهم لها في الإصدار السابق (ISO 9002 (1994) وحتى قبله، ذلك أن ممارستهم لأعمالهم من على مستوى أعلى يسمح لهم بأخذ فكرة على سياسة المؤسسة وسيرها، مع ذلك نجدهم يؤكدون بدورهم على تحسن الاتصال الداخلي بـ AMC بعد إشهادها.

يمكننا التأكد إحصائيا بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الوظائف حول تأثير إشهاد الجودة (2000) ISO 9001 على الاتصال المطبق بواسطة اختبار Kruskal-Wallis الموالي:

جدول رقم (7.3): اختبار *Kruskal-Wallis* للفروق بين الوظائف حول الاتصال

القرار	<i>Signification asymptotique</i> مستوى الدلالة	<i>ddl</i> درجات الحرية	<i>Khi-deux</i> قيمة كا ²	<i>Rang moyen</i> المتوسط الرتبي	N عدد أفراد العينة	الوظيفة
توجد دلالة	0.02	02	07.70	34.42	12	إطار
				26.97	18	عون تحكم
				37.28	37	عون تنفيذ
				/	67	المجموع

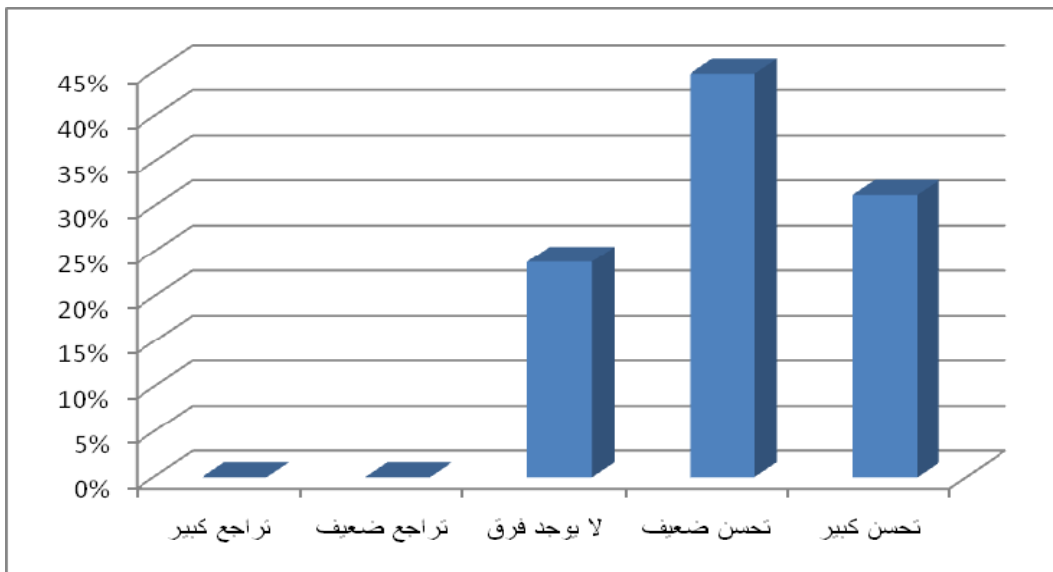
المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الرتبي لرأي الإطارات في طبيعة الاتصال داخل المؤسسة يقدر بـ 34.42 مقابل 26.97 لأعوان التحكم و 37.28 لأعوان التنفيذ، وهذا ما يؤكد ما تم الإشارة إليه سابقا، وعليه جاءت قيمة كا² المحسوبة تقدر بـ 07.70 وهي دالة إحصائية عند درجات الحرية 02 بمستوى دلالة قدرة 0.02، أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول مدى تحسن الاتصال الداخلي بالمؤسسة بعد حصولها على شهادة الـ (2000) ISO 9001 لصالح أعوان التنفيذ بالدرجة الأولى ثم الإطارات وأعوان التحكم.

2.1.3 عرض وتحليل نتائج بيئة العمل

نتناول فيما يلي الرأي العام لأفراد AMC حول نتائج إشهاد الجودة (2000) ISO 9001 على بيئة العمل الداخلية بمؤسستهم، نحلل بعدها توجهاتهم من زاوية القسم ثم الوظيفة مع إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة.

الشكل رقم (12.3): آراء المستجوبين في بيئة العمل



المصدر: مستخرج من برنامج EXCEL اعتمادا على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (4.13)، ص. 199.

يتبين من الشكل السابق أن معظم المستجوبين قد سجلوا تحسنا في البيئة التي يعملون بها بعد إشهاد مؤسستهم، تبلغ نسبة الأفراد الذين أكدوا على وجود تحسن ضعيف بـ 44%، تليها نسبة الأفراد الذين يرون بوجود تحسن كبير بـ 31%، ثم نسبة الأفراد الذين لم يلاحظوا أي تحسن بنسبة 23%. في المقابل لم يصرح أي مستجوب بحدوث تراجع في بيئة العمل بعد إشهاد AMC.

إذا نظرنا في سياسة المؤسسة لسنة 2009 لا نجد توجهها صريحا نحو إرضاء الأفراد، لكن لو تأملنا فيها جيدا سنجد بعض التوجهات التي لها علاقة ببيئة العمل كالمحافظة على فعالية الموارد البشرية والإدارة الفعالة للعمليات التي يعد الفرد أحد عواملها المحددة، على سبيل المثال نجد في أهداف الجودة تأكيدا على ضرورة إتمام الدورات التدريبية، تعزيز الاتصال الداخلي، المحافظة على نسبة مصاريف العمال/القيمة المضافة في حدود 39% وبلوغ المستويات التقديرية للإنتاجية.

هذه الأهداف كان لها وقع على الميدان إذ نجد معظم الأفراد قد أكدوا على تحسن محيط عملهم سواء المادي أو المعنوي، حيث عبروا من خلال إجاباتهم على تحسن ظروف العمل، طرق العمل أدوات العمل وعلاقاتهم ببعضهم البعض وبمسؤوليهم.

يمكننا التأكد إحصائيا بوجود فرق بين بيئة العمل التي كان سائدة داخل AMC قبل إشهادها وبيئة العمل الموجودة حاليا بعد إشهادها بواسطة اختبار الإشارة الآتي:

جدول رقم (8.3): اختبار الإشارة لبيئة العمل

القرار	Signification asymptotique مستوى الدلالة	قيمة Z	Ex-aecquo الفروق الصفرية	Différences positives الفروق الإيجابية	Différences négatives الفروق السلبية	N
توجد دلالة	0.00	-07.001	16	51	00	51

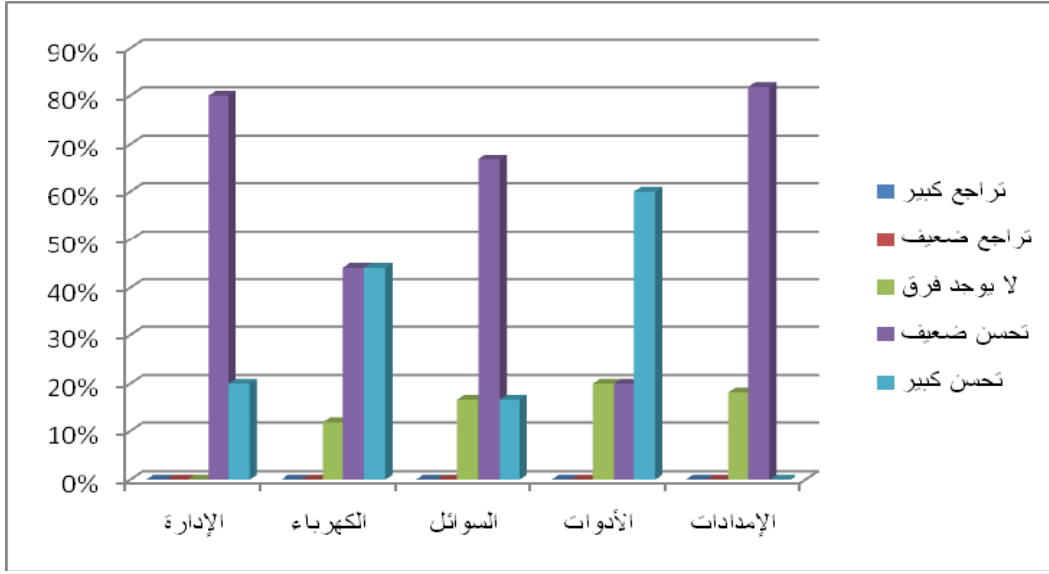
المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (4.13)، ص. 200.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن عدد الفروق صفرية يساوي 16، وعدد الفروق الإيجابية يساوي 51، في حين لم يسجل أي فرق سلبي، وبما أن حجم العينة يتجاوز 25 فرد، تم تحويل قيمة " W " إلى قيمة معيارية " Z " جاءت مقدرة بـ -07.001 وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة قدره 0.00 أي أن هناك فروق دالة إحصائيا بين بيئة العمل التي كانت سائدة داخل AMC قبل إشهادها وبيئة العمل التي أصبحت سائدة بعد إشهادها، ما يقودنا إلى الاستنتاج بوجود تحسن في بيئة عمل AMC.

1.2.1.3 عرض وتحليل نتائج بيئة العمل حسب القسم

نعرض فيما يلي رأي الأقسام حول مدى تحسن بيئة العمل داخل AMC بعد إشهادها، وذلك من أجل المقارنة بينها، تحديد الفروق الموجودة وتفسيرها.

الشكل رقم (13.3): الاختلاف بين الأقسام حول بيئة العمل



المصدر: مستخرج من برنامج EXCEL اعتمادا على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (5.13)، ص. 200.

نلاحظ من هذا الشكل أن الأفراد داخل كل الأقسام يؤكدون بنسب متباينة على تحسن بيئة العمل داخل AMC بعد حصولها على شهادة الـ (ISO 9001 (2000) ماعدا قسم الامدادات، ترتفع هذه النسب عند قسمي الكهرباء والأدوات الذان أكدا أفرادهما على وجود تحسن كبير في بيئة العمل، ثم قسمي الإدارة والسوائل حيث سجل الأفراد التابعين لهما بنسبة كبيرة وجود تحسن ضعيف في بيئة العمل بعد إشهاد المؤسسة، على عكس قسم الإمدادات الذي جاءت نتائجه عكس نتائج الأقسام الأخرى حيث لم يلاحظ 80% من أفرادها أي تغيير في محيط عملهم.

مرة أخرى، تُفسر نتائج قسم الإمدادات التي جاءت عكس نتائج الأقسام الأخرى بالطبيعة الإنسانية للقسم التي تجعل ارتباطه بمتطلبات المواصفة (ISO 9001 (2000) ليس بنفس قوة ارتباط باقي العمليات الأخرى بها وهو ما جعل نتائج الإشهاد عليه مختلفة عن باقي الأقسام الأخرى.

يمكننا التأكد إحصائيا من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأقسام حول تأثير إشهاد الجودة (ISO 9001 (2000) على بيئة العمل الموجودة بـ AMC بواسطة اختبار *Kruskal-Wallis* الآتي:

جدول رقم (9.3): اختبار *Kruskal-Wallis* للفروق بين الأقسام حول بيئة العمل

القرار	<i>Signification asymptotique</i> مستوى الدلالة	<i>ddl</i> درجات الحرية	<i>Khi-deux</i> قيمة كا ²	<i>Rang moyen</i> المتوسط الرتبي	N عدد أفراد العينة	القسم
توجد دلالة	0.000	04	21.251	31.7	5	الإدارة
				40.99	34	الكهرباء
				35.38	12	السوائل
				37.5	5	الأدوات
				10.36	11	الإمدادات
				/	67	المجموع

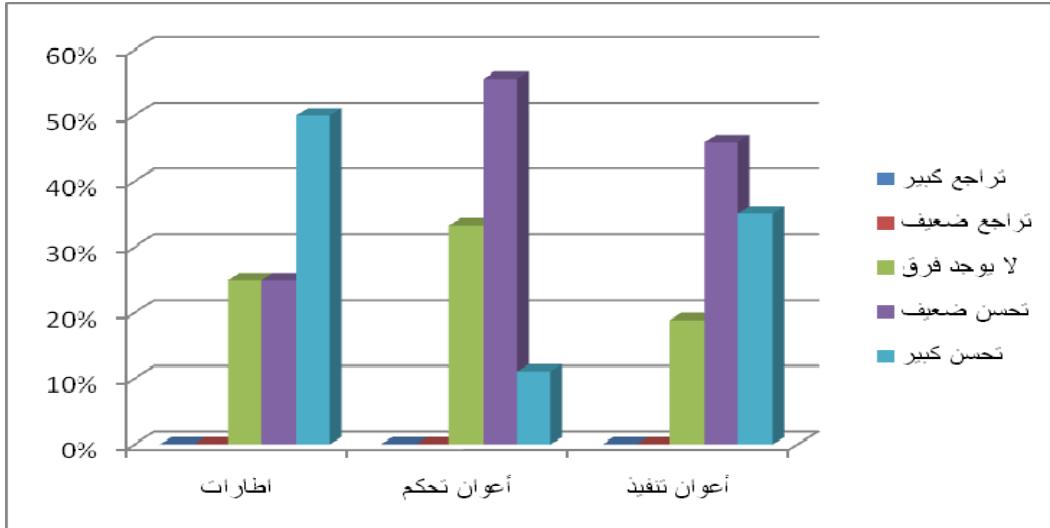
المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال هذا الجدول أو الرسم البياني السابق نلاحظ تباين النتائج بين الأقسام حول أثر إشهاد الجودة (ISO 9001 (2000) على بيئة العمل داخل المؤسسة، فعلى الرغم من أن جميع الأقسام باستثناء قسم الإمدادات تتفق على وجود تحسن في بيئة العمل إلا أنها تختلف من حيث شدة التغيير، حيث يرى أفراد الكهرباء والأدوات بوجود تحسن كبير بينما يرى أفراد الإدارة والسوائل بوجود تحسن ضعيف بخلاف أفراد قسم الإمدادات الذي لم يلاحظ معظمهم أي تحسن، لذلك جاءت قيمة كا² مساوية لـ 21.215 وهي دالة إحصائيا عند درجات الحرية 04 بمستوى دلالة يقدر بـ 0.000، أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين حول مدى تحسن بيئة العمل داخل مؤسسة AMC بعد حصولها على شهادة الـ (ISO 9001 (2000).

2.2.1.3 عرض وتحليل نتائج بيئة العمل حسب الوظيفة

نعرض فيما يلي رأي الأفراد تبعا لوظائفهم في مدى تحسن بيئة العمل داخل AMC بعد إشهادها وذلك من أجل المقارنة بينها، تحديد الفروق الموجودة وتفسيرها.

الشكل رقم (14.3): الاختلاف بين الوظائف حول بيئة العمل



المصدر: مستخرج من برنامج EXCEL اعتمادا على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (6.13)، ص. 200.

يظهر من هذا الشكل أن فئة الإطارات هي التي تميل أكثر إلى التأكيد بوجود تحسن كبير في بيئة العمل بعد إشهاد المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ 50% وهو نفس الاتجاه الذي سار عليه أعوان التحكم وأعوان التنفيذ حيث أكدوا بنسب 55% و45% على الترتيب على هذا التحسن ولكن بشكل ضعيف.

لتحديد ما إذا كانت لهذه الفروق دلالة إحصائية نستخدم اختبار *Kruskal-Wallis* الآتي:

جدول رقم (10.3): اختبار كروسكال واليس *Kruskal-Wallis* للفروق بين الوظائف حول بيئة العمل

القرار	Signification asymptotique مستوى الدلالة	ddl درجات الحرية	Khi-deux قيمة كا ²	Rang moyen المتوسط الرتبي	N عدد أفراد العينة	الوظيفة
لا توجد دلالة	0.12	02	04.18	38.50	12	إطار
				26.67	18	عون تحكم
				36.11	37	عون تنفيذ
				/	67	المجموع

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

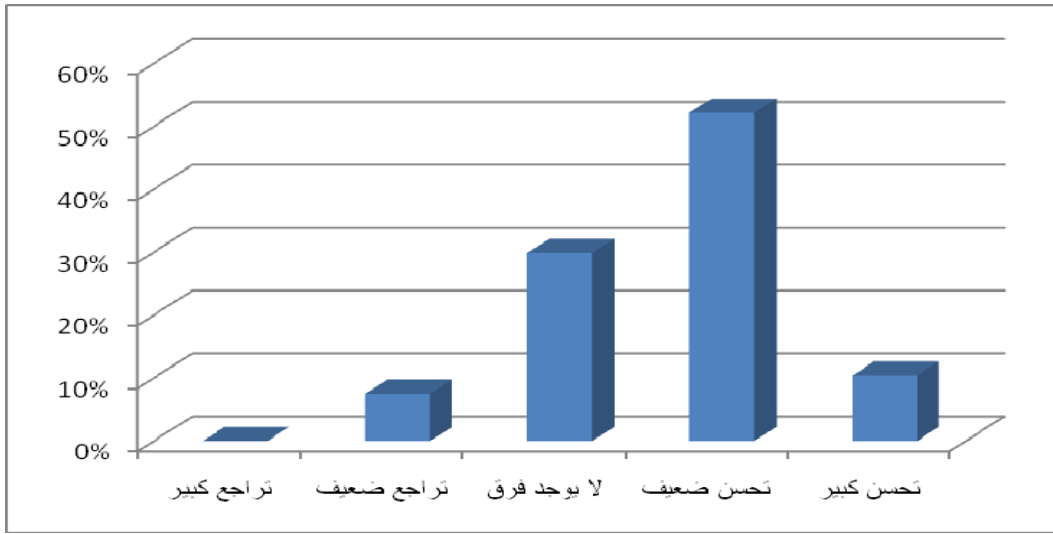
نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الرتبي لرأي الإطارات حول مدى تحسن بيئة العمل داخل المؤسسة بعد إشهادها يقدر بـ 38.50 مقابل 26.67 لأعوان التحكم و36.11 لأعوان التنفيذ، وهي متوسطات متقاربة فيما بينها، لذلك جاءت قيمة كا² تساوي 04.18 وهي غير دالة إحصائياً عند درجات الحرية 02 بمستوى دلالة يساوي 0.05 ما يجعلنا نستخلص عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين فيما يخص درجة تحسن بيئة العمل داخل المؤسسة بعد حصولها على

الـ (2000) ISO 9001 بمعنى أن جميع الأفراد على اختلاف وظائفهم يؤكدون على تحسن بيئة العمل داخل المؤسسة بعد إشهادها وأن الفروق الموجودة بين آرائهم ليست إلا فروقا عشوائية.

3.1.3 عرض وتحليل نتائج التحسين

نتناول فيما يلي الرأي العام لأفراد AMC حول التحسن الذي عرفته المؤسسة بعد إشهادها، نحلل بعدها توجهاتهم من زاوية القسم ثم الوظيفة مع إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة.

الشكل رقم (15.3): آراء المستجوبين في التحسين



المصدر: مستخرج من برنامج EXCEL اعتمادا على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (7.13)، ص. 201.

يتضح من هذا الشكل أن أكثر من نصف المستجوبين أكدوا على حدوث تحسن في الأداء العام للمؤسسة بعد حصولها على شهادة الـ (2000) ISO 9001، حيث ترى نسبة 52% منهم بوجود تحسن ضعيف و10% بوجود تحسن كبير بينما لم يسجل 29% منهم أي تحسن. في المقابل هناك نسبة ضعيفة من المستجوبين الذين أكدوا على حدوث تراجع ضعيف في الأداء العام للمؤسسة وتقدر بـ 7%، في حين لا يوجد أي مستوجب صرح بوجود تراجع كبير.

أهم النقاط التي أكد عليها الأفراد في إجاباتهم: فعالية الأفعال التصحيحية والأفعال الوقائية، وبدرجة أكبر، فعالية الأفعال التحسينية، كما أكدوا أيضا على تحسن أدائهم الفردي والجماعي، في المقابل أبدى معظم المستجوبين استيائهم من النظام التوثيقي للمؤسسة الذي يظل حسبهم بيروقراطيا، إذ ورغم جهود الإدارة في التخفيف منهم إلا أنه يبقى في رأيهم مقيدا ولا يعطي لهم الحرية الكافية للقيام بأعمالهم، الشيء الذي يبين أن الانتقال من إشهاد الـ (1994) ISO 9002 إلى الـ (2000) ISO 9001 في هذا الجانب لم يكن بالمستوى الذي كان يأمله أفراد المؤسسة.

يمكننا التأكد إحصائياً من تحسن الأداء العام للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بعد إشهادها بواسطة اختبار الإشارة الآتي:

جدول رقم (11.3): اختبار الإشارة للتحسين

القرار	Signification asymptotique مستوى الدلالة	قيمة Z	Ex-aecquo الفروق الصفرية	Différences positives الفروق الإيجابية	Différences négatives الفروق السلبية	N
توجد دلالة	0.00	-5.251	20	42	05	47

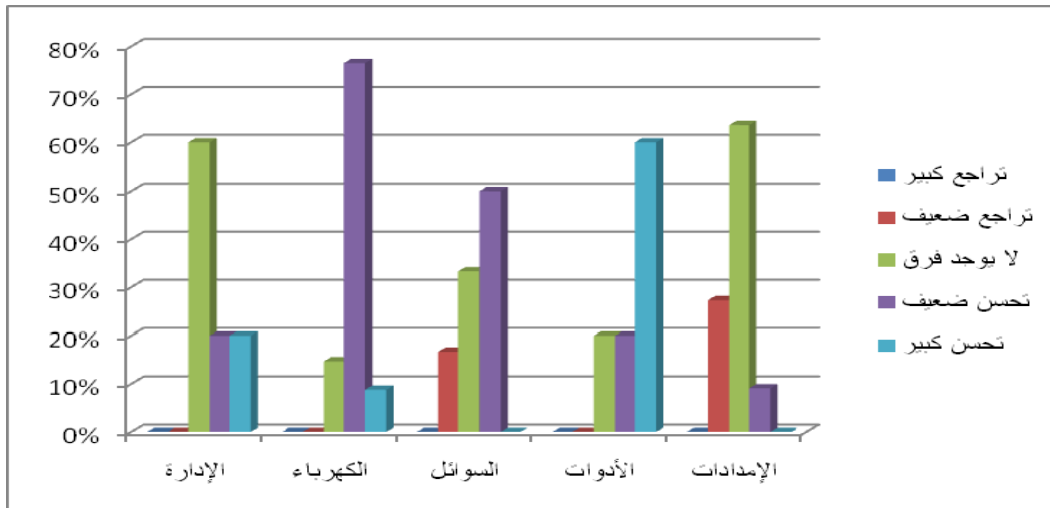
المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتماداً على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (7.13)، ص. 201.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن عدد الفروق صفرية يساوي 20، وعدد الفروق الإيجابية يساوي 42، بينما بلغ عدد الفروق السلبية 05، وبما أن حجم العينة يتجاوز 25 فرد، تم تحويل قيمة " W " إلى قيمة معيارية " Z " جاءت مقدرة بـ -5.251 وهي دالة إحصائياً بمستوى دلالة قدره 0.00، أي أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تميل إلى تأكيد حدوث تحسن في الأداء العام للمؤسسة بعد إشهادها، ما يقودنا إلى الاستنتاج بأن الأداء العام لـ AMC شهد تحسناً .

1.3.1.3 عرض وتحليل نتائج التحسين حسب القسم

نعرض فيما يلي رأي الأقسام حول مدى تحسن الأداء العام لـ AMC بعد إشهادها، وذلك من أجل المقارنة بينها، تحديد الفروق الموجودة وتفسيرها.

الشكل رقم (16.3): الاختلاف بين الأقسام حول التحسين



المصدر: مستخرج من برنامج EXCEL اعتماداً على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (8.13)، ص. 201.

يتضح من هذا الشكل أن الأفراد داخل كل الأقسام يؤكدون بنسب متباينة على تحسن الأداء العام لـ AMC بعد حصولها على شهادة الـ (2000) ISO 9001، ففي قسم الأدوات يرى 60% من الأفراد

المستجوبين بحدوث تحسن كبير، أما في قسم الكهرباء نجد 76% من الأفراد المستجوبين يرون بوجود تحسن ضعيف، وتتنخفض هذه النسبة عند قسم السوائل إلى 50%، بخلاف قسمي الإدارة والإمدادات الذين لم يسجل معظم أفرادهم أي تحسن في الأداء العام للمؤسسة.

يُعزى هذا التحسن إلى إنطلاق المؤسسة في إنتاج العدادات الإلكترونية وادخالها تكنولوجيا جديدة تتمثل في القراءة الأوتوماتيكية للعدادات AMR وهي عبارة عن نظام شامل لتسيير العدادات يقدم للموزع فوائد على ضوء البيانات المخزنة في الذاكرة ويمكن اعتبارها بمثابة أداة لاتخاذ القرار وهذا بفضل وظائفها الرئيسية المتمثلة في¹:

- الجمع شبه المستمر للمعلومات،
- إمكانية تقليص آجال الفوترة،
- مراقبة المستعمل (كشف المخالفات)،
- التسيير عن بعد للعلاقة (خلل، انقطاع وإعادة الطاقة).

كذلك، يمنح هذا النظام للموزع الرئيسي للعدادات المزايا الآتية:

- تقليص الفترة الزمنية للمكلف بأخذ الكمية المستهلكة والزيادة في الترددات،
- المنفذ الدائم للمعلومات من غير الحاجة إلى حضور العميل،
- المعالجة الفورية لأكبر عدد من المشتركين والبيانات.

وبما أن العدادات الإلكترونية تشمل فقط العدادات الكهربائية وموزعات البنزين دون عدادات الغاز نجد أفراد قسم الكهرباء هم الأكثر تأكيداً على هذا التحسن مقارنة بقسم السوائل.

بالنسبة لقسم الأدوات، يُفسر هذا التحسن باقتناء المؤسسة آلات حديثة *Machines à elctro erosion* التي جعلت القسم قادراً على تلبية حاجات قسمي السوائل والكهرباء بأكبر فعالية مما كانت عليه في السابق.

يمكننا التأكد إحصائياً من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأقسام حول تأثير إشهاد الجودة (2000) ISO 9001 على الأداء العام لـ AMC بواسطة اختبار *Kruskal-Wallis* الموالي:

¹AM.C.OM, (2007), Migration vers les nouvelles technologies, bulletin d'informations semestriel n°5.

جدول رقم (12.3): اختبار *Kruskal-Wallis* للفروق بين الأقسام حول التحسين

القرار	<i>Signification asymptotique</i> مستوى الدلالة	<i>ddl</i> درجات الحرية	<i>Khi-deux</i> قيمة كا ²	<i>Rang moyen</i> المتوسط الرتبي	N عدد أفراد العينة	القسم
توجد دلالة	0.000	04	25.437	31.90	5	الإدارة
				41.88	34	الكهرباء
				26.13	12	السوائل
				50.10	5	الأدوات
				11.86	11	الإمدادات
				/	67	المجموع

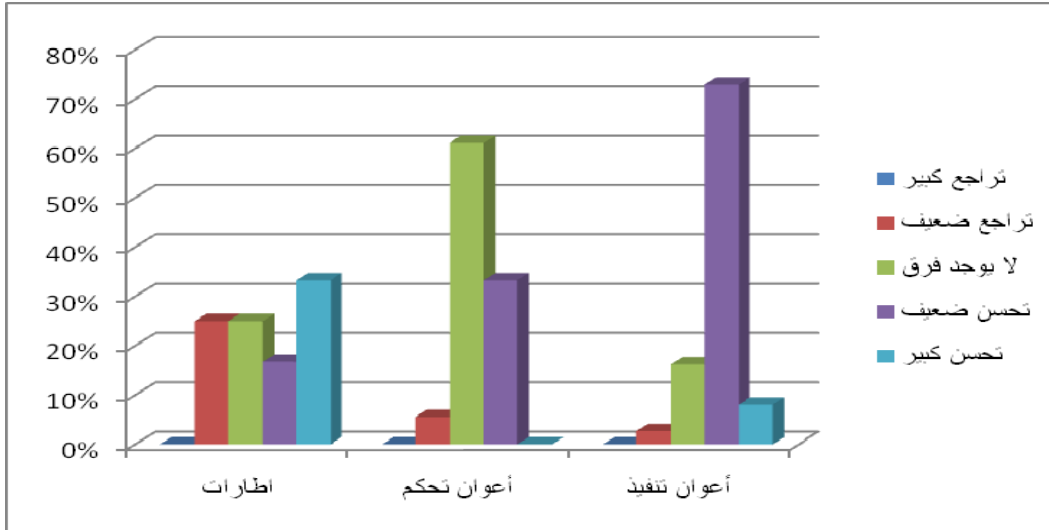
المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال هذا الجدول أو الرسم البياني السابق نلاحظ تباين النتائج بين الأقسام حول أثر إشهاد الجودة (ISO 9001 (2000) على الأداء العام المؤسسة، حيث نجد أفراد الأدوات والكهرباء الأكثر تأكيدا على تحسن الأداء بمتوسط رتبي يساوي 50.1 و 41.88 على الترتيب، يليهم أفراد الإدارة بمتوسط رتبي يساوي 31.9 وأفراد السوائل بقيمة 26.13، بخلاف أفراد قسم الإمدادات الذي لم يلاحظ معظمهم أي تحسن، لذلك جاءت قيمة كا² مساوية لـ 25.437 وهي دالة إحصائية عند درجات الحرية 04 بمستوى دلالة يقدر بـ 0.000، أي أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين حول مدى الأداء العام لمؤسسة AMC بعد حصولها على شهادة الـ (ISO 9001 (2000).

2.3.1.3 عرض وتحليل نتائج التحسين حسب الوظيفة

نعرض فيما يلي رأي الأفراد تبعا لوظائفهم في مدى تحسن الأداء العام لـ AMC بعد إشهادها وذلك من أجل المقارنة، تحديد الفروق الموجودة وتفسيرها.

الشكل رقم (17.3): الاختلاف بين الوظائف حول التحسين



المصدر: مستخرج من برنامج EXCEL اعتمادا على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (9.13)، ص. 201.

نلاحظ من هذا الشكل أن معظم المستجوبين من أعوان التنفيذ يؤكدون على حدوث تحسن ضعيف في الأداء العام للمؤسسة بعد إشهادها وتقدر نسبتهم بـ 73%، تليهم فئة الإطارات بنسبة 50% منقسمة بين حدوث تحسن كبير وتحسن ضعيف، في حين نلاحظ أن أكثر من نصف أعوان التحكم لم يسجلوا أي تحسن في الأداء العام للمؤسسة.

إن هذه النتائج تؤكد ما ذهبت إليه النتائج السابقة والتي خلصت إلى أن التحسن في الأداء العام للمؤسسة مس بصورة أكبر الجانب التقني مقارنة بالجانب الإداري.

يمكننا التأكد إحصائيا من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الوظائف حول تأثير إشهاد الجودة (2000) ISO 9001 على الأداء العام لـ AMC بواسطة اختبار *Kruskal-Wallis* الآتي:

جدول رقم (13.3): اختبار *Kruskal-Wallis* للفروق بين الوظائف حول التحسين

القرار	Signification asymptotique مستوى الدلالة	ddl درجات الحرية	Khi-deux قيمة كا ²	Rang moyen المتوسط الرتبي	N عدد أفراد العينة	الوظيفة
توجد دلالة	0.01	02	08.91	33.13	12	إطار
				23.97	18	عون تحكم
				39.16	37	عون تنفيذ
				/	67	المجموع

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من قراءة البيانات الواردة في الجدول السابق أن المتوسط الرتبى لرأي أعوان التنفيذ حول تحسن الأداء العام للمؤسسة يقدر بـ 39.16 مقابل 33.13 للإطارات و 23.97 لأعوان التحكم، وهذا يؤكد ما تمت الإشارة إليه سابقاً، لذلك، جاءت قيمة χ^2 المحسوبة تقدر بـ 08.91 وهي دالة إحصائياً عند درجات الحرية 02 بمستوى دلالة قدرة 0.01، أي أن الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ لا ينفاسمون نفس الرؤية حول مدى تحسن الأداء العام لـ AMC بعد إشهادها.

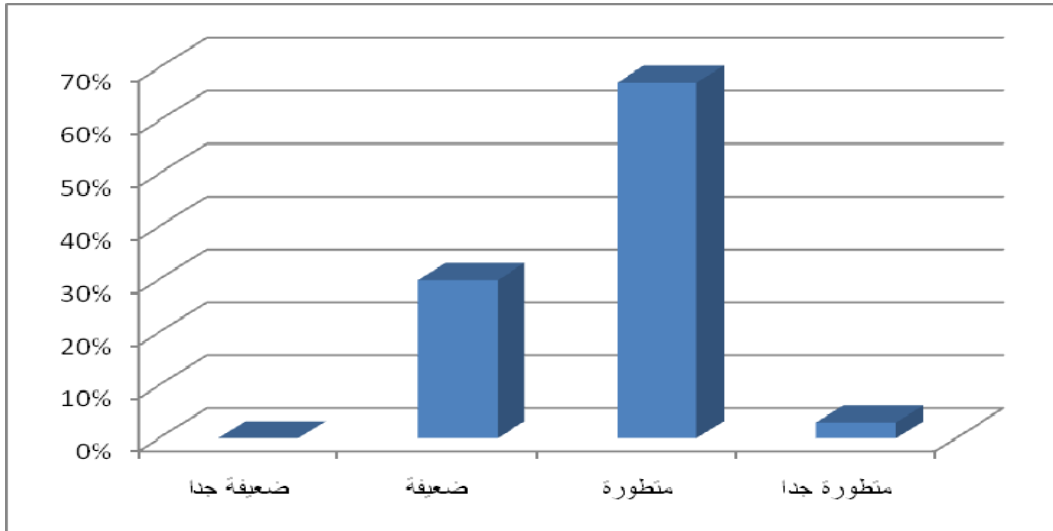
2.3 عرض وتحليل نتائج العوامل

نستعرض فيما يلي بالتفصيل والتحليل النتائج التي توصلنا إليها حول أسلوب القيادة الممارس داخل المؤسسة، مدى مشاركة الأفراد في نظامها لإدارة الجودة وكذا طبيعة الثقافة السائدة داخل المؤسسة.

1.2.3 عرض وتحليل نتائج القيادة

نتناول فيما يلي الرأي العام لأفراد AMC حول أسلوب القيادة المطبق بمؤسستهم إن كان يتمشى ومبادئ إدارة الجودة، نحلل بعدها توجهاتهم من زاوية القسم ثم الوظيفة مع إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة.

الشكل رقم (18.3): آراء المستجوبين في القيادة



المصدر: مستخرج من برنامج EXCEL اعتماداً على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (10.13)، ص. 202.

يظهر من هذا الشكل أن معظم المستجوبين يؤكدون على أن أسلوب القيادة المطبق داخل المؤسسة يتمشى ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وتقدر نسبتهم بـ 67.2%، في حين سجلت نسبة 29.9% ممن يرى أنها لا تتماشى معها، مقابل نسبة 03% فقط ممن أكدوا على أن قيادة المؤسسة تتماشى تماماً ومبادئ إدارة الجودة، في حين لم يسجل أي مستجوب أن أسلوب القيادة المطبق داخل المؤسسة مناف

تماما لمبادئ إدارة الجودة.

إذ أكد معظم الأفراد، من خلال إجاباتهم، على أن الإدارة تولي أهمية كبيرة للجودة وتخصص جزءا كافيا من وسائلها في تطوير قدرات أفرادها حتى تجعلهم قادرين على انجاز أعمالهم بفعالية، كما أنها تترك لهم مساحة من الحرية التي تسمح لهم بإنجاز أعمالهم وفق طرقهم، إذ نفوا في إجاباتهم أن تكون الإدارة قد فرضت عليهم الاحترام الصارم لقواعد وإجراءات العمل، إلا أنهم يعيبون عليها، عدم إشراكهم بشكل كاف في اتخاذ القرارات.

يمكننا التأكد إحصائيا من وجود اتجاه عام بين إجابات الأفراد حول أسلوب القيادة الممارس داخل AMC بواسطة اختبار¹ *Test de Kolmogorov-Smirnov* الآتي:

جدول رقم (14.3): اختبار Kolmogorov-Smirnov للقيادة

القرار	Signification asymptotique مستوى الدلالة	قيمة Z	Différences les plus extrêmes			N عدد أفراد العينة
			Négative الفروق السالبة	Positive الفروق الموجبة	Absolue الفروق المطلقة	
توجد دلالة	0.00	03.85	-0.20	0.47	0.47	67

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (10.13)، ص. 202.

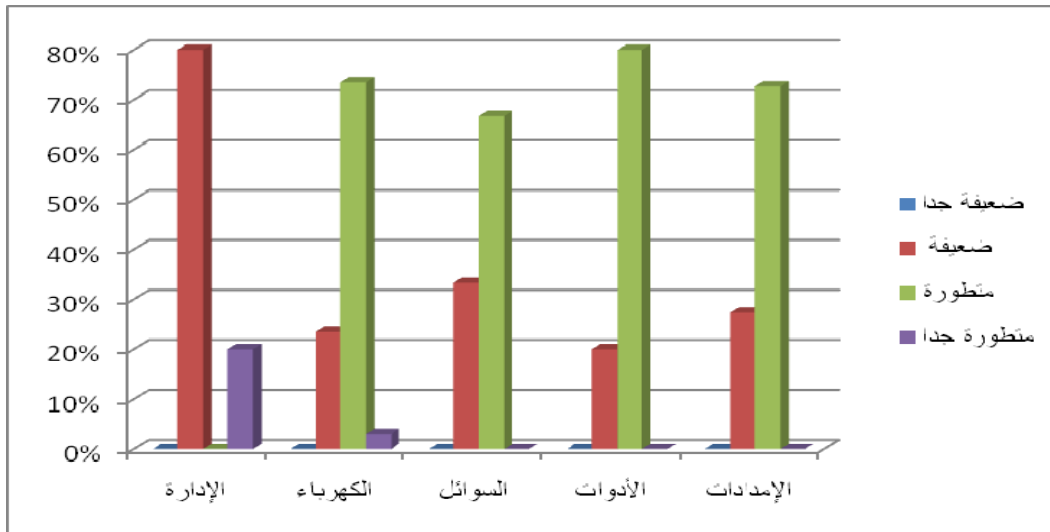
نلاحظ من هذا الجدول أن الحد الأكبر للفروق السلبية يقدر بـ -0.20 والحد الأكبر للفروق الايجابية يقدر بـ 0.47 والحد الأكبر للفروق بالقيمة المطلقة يساوي 0.47، وعليه جاءت قيمة " Z " مقدرة بـ 03.85 وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة قدرة 0.00، أي أن هناك فروقا إحصائية بين توزيع إجابات الأفراد والتوزيع المنتظم، ما يقودنا إلى الاستنتاج بأن الاختلافات الموجودة بين إجابات الأفراد ليست عشوائية، بل يوجد بينها اتجاه عام يميل إلى التأكيد على أن أسلوب القيادة الممارس داخل AMC يتماشى ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

1.1.2.3 عرض وتحليل نتائج القيادة حسب القسم

نعرض فيما يلي رأي الأقسام حول مدى تماشي أسلوب القيادة الممارس داخل المؤسسة مع مبادئ إدارة الجودة، وذلك من أجل المقارنة، تحديد الفروق الموجودة وتفسيرها.

¹ Voir Mouchés. A, L'utilisation pratique des traitements statistiques sous «Excel», U.C.O, Angers pp. 21-22. Disponible à : http://www.google.com/url?sa=t&source=web&oi=spellmeleon_result&ct=result&cd=1&ved=0CBQ QhgIwAA&url=http%3A%2F%2Faustralie.uco.fr%2Finfo%2Fipsa-info%2Fup%2FExcel%2520et%2520tests%2520statistiques.pdf&rct=j&q=tests+non+param%3%A9tiques+avec+excel+pdf&ei=6R4CTIzKIsn_4Ab6vNXLDg&usg=AFQjCNHMBFCYM_N9fYi7mnOGJcc3hyErgQ (Consultée le 02/02/2010)

الشكل رقم (19.3): الاختلاف بين الأقسام حول القيادة



المصدر: مستخرج من برنامج EXCEL اعتمادا على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (11.13)، ص. 202.

يتضح من هذا الشكل أن الأفراد داخل كل الأقسام، ما عدا قسم الإدارة، يؤكدون بنسب متقاربة على أن أسلوب القيادة الممارس داخل AMC يتماشى ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث نسجل نسبة 80% في قسم الأدوات، 73% في قسم الكهرباء و72% في قسم الامدادات، بخلاف قسم الإدارة أين نجد 80% من الأفراد قد أكدوا على أنها دون المستوى.

نجري فيما يلي اختبار *Kruskal-Wallis* لتحديد ما إن كانت هذه الفروق عشوائية أم لها دلالة إحصائية.

جدول رقم (15.3): اختبار *Kruskal-Wallis* للفروق بين الأقسام حول القيادة

القسم	N عدد أفراد العينة	Rang moyen المتوسط الرتبي	Khi-deux قيمة كا ²	ddl درجات الحرية	Signification asymptotique مستوى الدلالة	القرار
الإدارة	5	20.70	5.501	04	0.240	لا توجد دلالة
الكهرباء	34	36.01				
السوائل	12	27.71				
الأدوات	5	43.10				
الإمدادات	11	36.55				
المجموع	67	/				

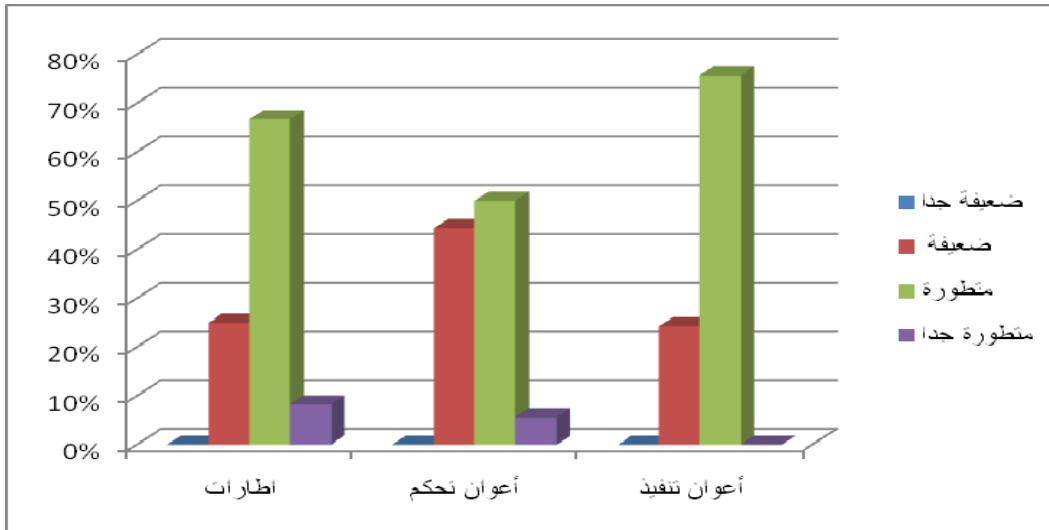
المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول السابق تقارب النتائج بين الأقسام حول طبيعة أسلوب القيادة المطبق داخل AMC، إذ وباستثناء قسم الإدارة، نجد المتوسطات الرتبوية لجميع الأقسام متقاربة فيما بينها، حيث نسجل نسب مرتفعة بكل من الأدوات بـ 43.1، ثم الإمدادات والسوائل بمتوسطات رتبوية تقدر بـ 36.55 و 36.01 على الترتيب، يليهما قسم السوائل بـ 27.71 والإدارة بـ 20.7، ولأنها متوسطات متقاربة جاءت قيمة كاسمساوية لـ 5.501 وهي غير دالة إحصائياً عند درجات الحرية 04 بمستوى دلالة يقدر بـ 0.05، أي أن الاختلافات الموجودة بين الأقسام حول أسلوب القيادة الممارس داخل AMC هي فروق عشوائية لا تنم عن تباين فعلي بينهم.

2.1.2.3 عرض وتحليل نتائج القيادة حسب الوظيفة

نعرض فيما يلي رأي الأفراد تبعاً لوظائفهم في نوع أسلوب القيادة الممارس داخل AMC، وذلك من أجل المقارنة، تحديد الفروق الموجودة وتفسيرها.

الشكل رقم (20.3): الاختلاف بين الوظائف حول القيادة



المصدر: مستخرج من برنامج EXCEL اعتماداً على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (12.13)، ص. 202.

يظهر من هذا الشكل وجود توافق بين آراء المستجوبين على اختلاف وظائفهم حول الطابع المتطور لأسلوب القيادة الممارس داخل مؤسساتهم، ترتفع هذه النسبة خاصة لدى أعوان التنفيذ وتقدر بـ 75%، تليها فئة الإطارات بنسبة 66% ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 50%. يمكننا التأكد إحصائياً من عدم دلالة الفروق الموجودة بين آراء الأفراد حسب وظائفهم حول مدى تماشي أسلوب القيادة الممارس داخل مؤسساتهم مع مبادئ إدارة الجودة بواسطة اختبار *Kruskal-Wallis* الموالي:

جدول رقم (16.3): اختبار *Kruskal-Wallis* للفروق بين الوظائف حول القيادة

الوظيفة	N عدد أفراد العينة	Rang moyen المتوسط الرتبي	Khi-deux قيمة كا ²	ddl درجات الحرية	Signification asymptotique مستوى الدلالة	القرار
إطار	12	39.83	3.387	02	0.184	لا توجد دلالة
عون تحكم	18	27.53				
عون تنفيذ	37	35.26				
المجموع	67	/				

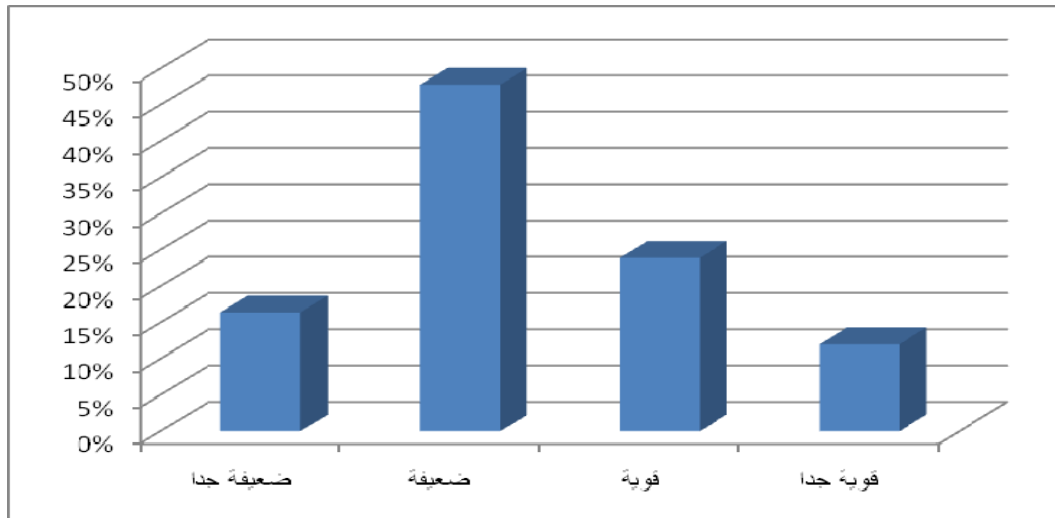
المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الرتبي لرأي الإطار حول طبيعة أسلوب القيادة الممارس داخل AMC يقدر بـ 39.83، وهي تقريبا نفس قيمة المتوسط الرتبي لرأي أعوان التنفيذ التي تقدر بـ 35.26 في حين بلغ المتوسط الرتبي لأعوان التحكم 27.53 ، وبما أنها متوسطات متقاربة، فقد جاءت قيمة كا² المحسوبة تقدر بـ 3.387 وهي غير دالة إحصائيا عند درجات الحرية 02 بمستوى دلالة يساوي 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تبعا لوظائفهم حول مدى تماشي أسلوب القيادة المطبق داخل AMC مع مبادئ إدارة الجودة.

2.2.3 عرض وتحليل نتائج مشاركة الأفراد

نتناول فيما يلي الرأي العام لأفراد AMC حول مشاركتهم في نظام مؤسستهم لإدارة الجودة، نحلل بعدها توجهاتهم من زاوية القسم ثم الوظيفة مع إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة.

الشكل رقم (21.3): آراء المستجوبين في مشاركتهم



المصدر: مستخرج من برنامج EXCEL اعتمادا على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (13.13)، ص. 203.

يتبين من الشكل السابق أن معظم المستجوبين يرون بأن مشاركتهم في نظام إدارة الجودة كانت دون المتوسط، حيث يرى 47% من الأفراد أن مساهمتهم كانت ضعيفة، و16% منهم ضعيفة جدا وذلك مقابل 23% من الأفراد الذين يرون أن مشاركتهم كانت قوية و11% قوية جدا.

رغم أن 76% من الأفراد أبدوا استعدادهم للمشاركة في نظام إدارة الجودة، وأن أسلوب الإدارة الممارس داخل مؤسستهم يتماشى، حسب تقديرهم، ومبادئ إدارة الجودة، ورغم أنهم يتمتعون -مثلما سنرى لاحقاً- بثقافة مؤسساتية متطورة، إلا أننا نجد مساهمتهم في نظام إدارة جودة AMC دون المتوسط، حيث نفى معظم الأفراد أن يكونوا قد شاركوا في اجتماعات حول الجودة، أو أن تحدثوا مع مسؤوليهم حولها أو أن قدموا معلومات بشأنها أو شاركوا في كتابة وتحرير وثائقها أو أن كانت موضوعا للمناقشة فيما بينهم.

يُعزى هذا التناقض إلى طبيعة نشاط المؤسسة، الذي يقوم على اقتناء رخص التصنيع لدى المؤسسات العالمية المتخصصة كـ *SCHNIEDER*، *ACTARIS*، *SAGEM* وغيرها من المؤسسات الأخرى، هذه الرخص هي عبارة عن طرق عمل تُبين الإجراءات الواجب إتباعها في إنجاز المنتج والتي لا تقوم AMC سوى بتطبيقها، وهو ما يحد من مشاركة الأفراد التي تبقى مساهمتهم منحصرة بنسبة كبيرة في التنفيذ، ضف إلى ذلك تخلى المؤسسة عن نشاطات الإنتاج واقتصارها في الوقت الحالي فقط على نشاطات التركيب سوى يقلل من مشاركتهم خاصة في الجانب التقني.

يمكننا التأكد إحصائيا من وجود اتجاه عام بين إجابات الأفراد حول مدى مشاركتهم في نظام إدارة الجودة بواسطة اختبار *Kolmogorov-Smirnov* الآتي:

جدول رقم (17.3): اختبار *Kolmogorov-Smirnov* لمشاركة الأفراد

القرار	Signification asymptotique مستوى الدلالة	قيمة Z	Différences les plus extrêmes			N عدد أفراد العينة
			Négative الفروق السالبة	Positive الفروق الموجبة	Absolue الفروق المطلقة	
توجد دلالة	0.00	02.53	-0.17	0.31	0.31	67

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (13.13)، ص. 203.

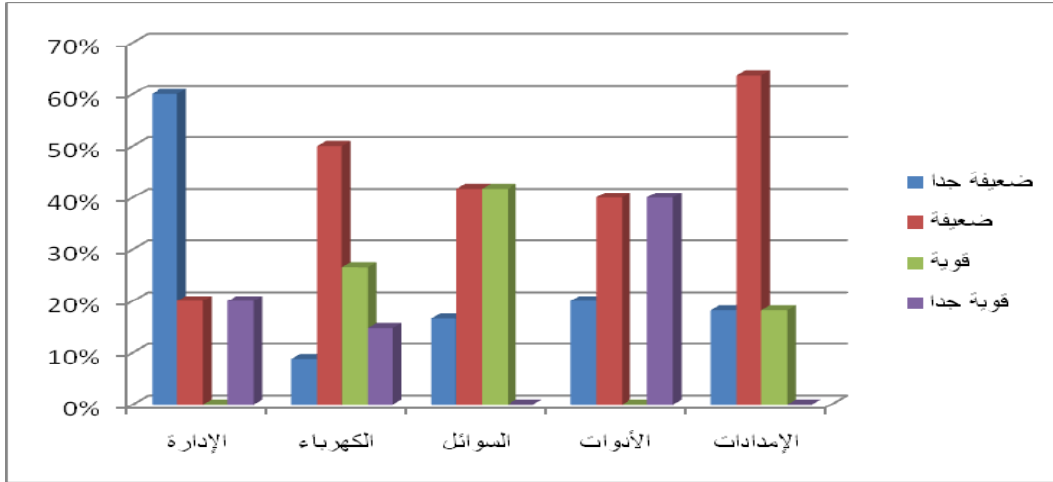
نلاحظ من هذا الجدول أن الحد الأكبر للفروق السلبية يقدر بـ -0.17 والحد الأكبر للفروق الايجابية يقدر بـ 0.31 والحد الأكبر للفروق بالقيمة المطلقة يساوي 0.31، وعليه جاءت قيمة " Z " مقدرة بـ 2.53 وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة يساوي 0.00، أي أن الفروق الموجودة بين الإجابات ليست عشوائية وإنما تشير إلى اتجاه عام نحو مشاركة ضعيفة للأفراد في نظام إدارة جودة AMC.

1.2.2.3 عرض وتحليل نتائج مشاركة الأفراد حسب القسم

نعرض فيما يلي رأي الأقسام حول مدى مشاركتهم في نظام مؤسستهم لإدارة الجودة، وذلك من

أجل المقارنة، تحديد الفروق الموجودة وتفسيرها.

الشكل رقم (22.3): الاختلاف بين الأقسام حول مشاركة الأفراد



المصدر: مستخرج من برنامج EXCEL اعتمادا على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (14.13)، ص. 203.

يتضح من هذا الشكل أن الأفراد داخل كل الأقسام، يؤكدون بنسب متقاربة على أن مشاركتهم في وضع وتطوير نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار كانت دون الوسط، حيث نجد 60% من أفراد الإدارة أكدوا في إجاباتهم أن مساهمتهم ضعيفة جدا، و63% من أفراد الإمدادات يرون بأن مشاركتهم كانت ضعيفة، وهي تقريبا نفس النسب الموجودة بقسمي السوائل والأدوات.

لتحديد مدى دلالة الفروق الموجودة بين الأقسام تجري فيما يلي اختبار *Kruskal-Wallis* الآتي:

جدول رقم (18.3): اختبار *Kruskal-Wallis* للفروق بين الأقسام حول مشاركة الأفراد

القسم	عدد أفراد العينة	Rang moyen المتوسط الرتبي	Khi-deux قيمة كا ²	dd l درجات الحرية	Signification asymptotique مستوى الدلالة	القرار
الإدارة	5	20.70	7.213	04	0.125	لا توجد دلالة
الكهرباء	34	39.41				
السوائل	12	33.25				
الأدوات	5	30.70				
الإمدادات	11	25.64				
المجموع	67	/				

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

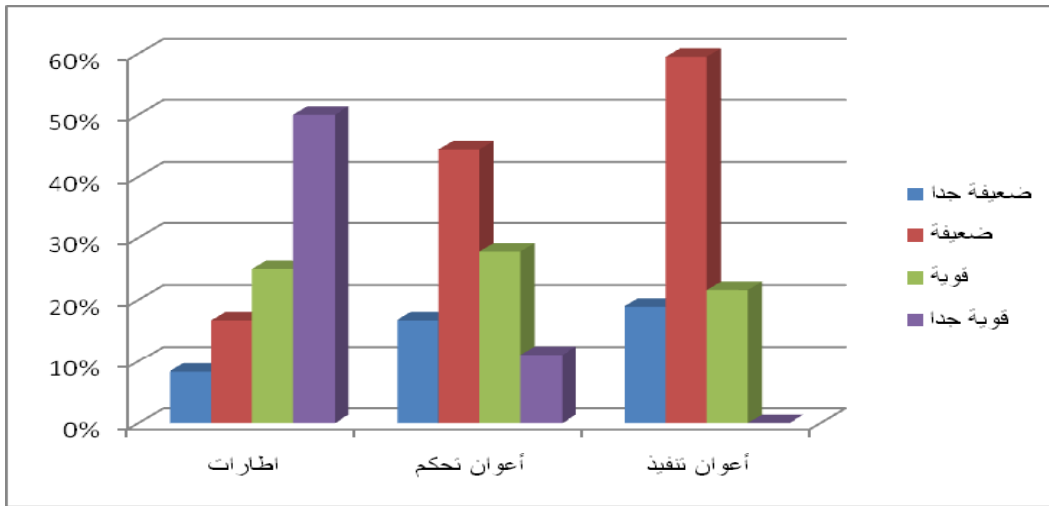
من خلال هذا الجدول أو الرسم البياني إعلاه نلاحظ أن الأفراد في مختلف الأقسام يتفقون على

ضعف مشاركتهم في نظام إدارة الجودة، ينعكس هذا التوافق في متوسطاتهم الرتبوية التي جاءت متقاربة فيما بينها، لذلك جاءت قيمة ك² مساوية لـ 7.213 وهي غير دالة إحصائيا عند درجات الحرية 04 بمستوى دلالة يقدر بـ 0.05، أي أن الاختلافات الموجودة بين الأقسام حول مدى مساهمة الأفراد في وضع وتطوير نظام ادارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار هي فروق عشوائية لا تتم عن تباين فعلي بينهم.

2.2.2.3 عرض وتحليل نتائج مشاركة الأفراد حسب الوظيفة

نعرض فيما يلي رأي الأفراد تبعا لوظائفهم في وضع وتطوير نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار وذلك من أجل المقارنة، تحديد الفروق الموجودة وتفسيرها.

الشكل رقم (23.3): الاختلاف بين الوظائف حول مشاركة الأفراد



المصدر: مستخرج من برنامج EXCEL اعتمادا على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (15.13)، ص. 203.

يظهر من هذا الشكل وجود تباين في آراء المستجوبين حول مشاركتهم في نظام إدارة الجودة حيث نجد فئة الإطارات تؤكد بنسبة 50% على مساهمتها القوية في وضع وتطوير نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار، على عكس أعوان التحكم وأعوان التنفيذ الذين أجابوا بأن مشاركتهم كانت دون المتوسط وذلك بنسب تقدر بـ 44% و 59% على الترتيب.

إن هذه النتائج تأتي لتبين ما سبق وأن ذهبنا حول تأثير طبيعة نشاط المؤسسة على مشاركة الأفراد خاصة على الجانب التقني، لذلك نلمس مشاركة قوية من جانب الإطارات في وضع وتطوير نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار، على عكس أعوان التحكم وأعوان التنفيذ الذين جاءت مشاركتهم دون المتوسط.

يمكننا التأكد إحصائيا من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأفراد حسب وظائفهم حول

مدى مشاركتهم في نظام إدارة جودة مؤسستهم بواسطة اختبار *Kruskal-Wallis* الموالي:
جدول رقم (19.3): اختبار *Kruskal-Wallis* للفروق بين الوظائف حول مشاركة الأفراد

القرار	Signification asymptotique مستوى الدلالة	ddl درجات الحرية	Khi-deux قيمة كا ²	Rang moyen المتوسط الرتبي	N عدد أفراد العينة	الوظيفة
توجد دلالة	0.012	02	8.812	49.04	12	إطار
				31.14	18	عون تحكم
				30.51	37	عون تنفيذ
				/	67	المجموع

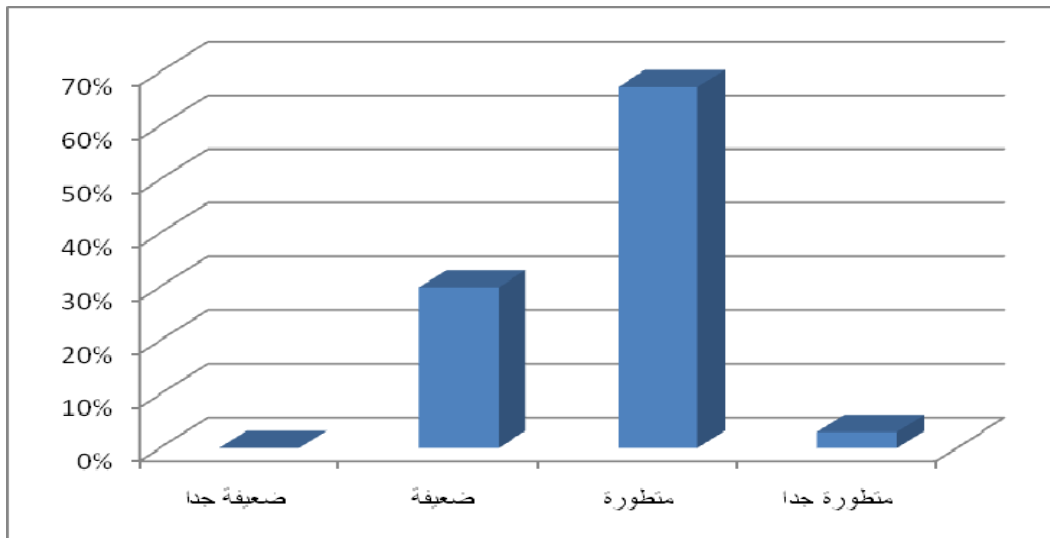
المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الرتبي لرأي الإطارات حول مشاركتهم في نظام إدارة الجودة يقدر بـ 49.04 مقابل 31.14 لأعوان التحكم و 30.51 لأعوان التنفيذ، وهذا يؤكد ما تم الإشارة إليه سابقا، وعليه جاءت قيمة كا² المحسوبة تقدر بـ 8.812 وهي دالة إحصائية عند درجات الحرية 02 بمستوى دلالة يساوي 0.012، أي أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين حول مساهمتهم في وضع وتطوير نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار، لصالح الإطارات بالدرجة الأولى ثم أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

3.2.3 عرض وتحليل نتائج ثقافة المؤسسة

نتناول فيما يلي الرأي العام لأفراد AMC حول الثقافة السائدة بمؤسستهم، نحل بعدها توجهاتهم من زاوية القسم ثم الوظيفة مع إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة.

الشكل رقم (24.3): آراء المستجوبين في ثقافة المؤسسة



المصدر: مستخرج من برنامج EXCEL اعتمادا على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (16.13)، ص. 204.

يظهر من الشكل السابق أن معظم المستجوبين يرون بأن الثقافة السائدة داخل AMC متطورة وتقدر نسبتهم بـ 76% بينما ترى نسبة 29% منهم أنها ضعيفة، ونسبة 03% بأنها متطورة جداً، في حين لم يسجل أي مستجوب أن ثقافة المؤسسة جد ضعيفة، حيث أكد معظم الأفراد في إجاباتهم على بعض القيم الموجودة داخل المؤسسة كإعطاء أهمية لحاجات ورغبات العميل، تسهيل اندماج الأفراد الجدد، تفضيلهم العمل الجماعي، مكافئة الأفراد على عملهم الجيد ومساندتهم ودعمهم في مبادراتهم الهادفة إلى التحسين، إلا أنهم أشاروا في المقابل إلى بعض المظاهر السلبية كاحتكار المعلومات، اتخاذ القرارات دون مشاورة الأطراف ذات المصلحة، وعدم تفويض السلطات بشكل كاف داخل المؤسسة.

يمكننا التأكد إحصائياً من وجود اتجاه عام بين إجابات الأفراد حول طبيعة الثقافة السائدة داخل AMC بواسطة اختبار Kolmogorov-Smirnov الآتي:

جدول رقم (20.3): اختبار Kolmogorov-Smirnov لثقافة المؤسسة

القرار	Signification asymptotique مستوى الدلالة	قيمة Z	Différences les plus extrêmes			N عدد أفراد العينة
			Négative الفروق السالبة	Positive الفروق الموجبة	Absolue الفروق المطلقة	
توجد دلالة	0.00	03.85	-0.20	0.47	0.47	67

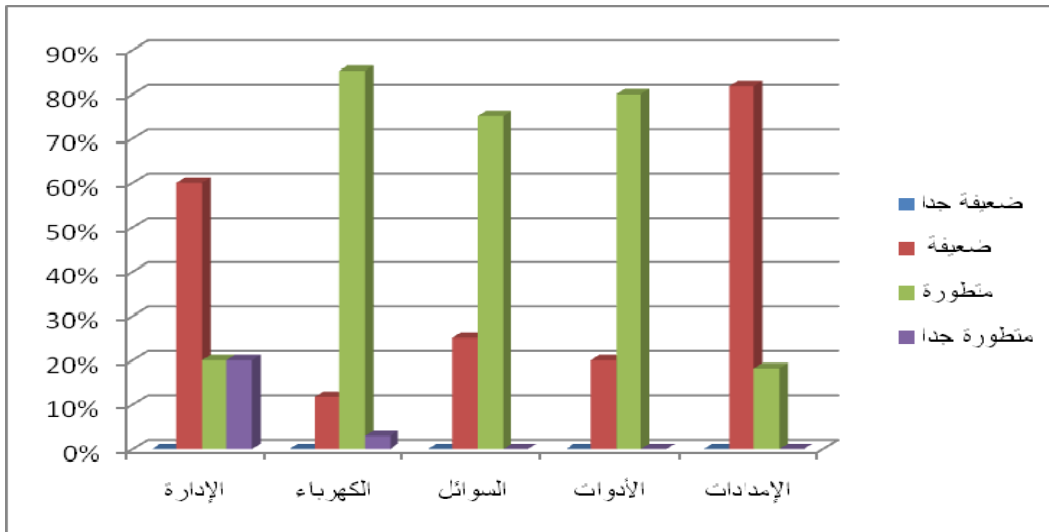
المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتماداً على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (16.13)، ص. 204.

نلاحظ من هذا الجدول أن الحد الأكبر للفروق السلبية يقدر بـ -0.20 والحد الأكبر للفروق الإيجابية يقدر بـ 0.47 والحد الأكبر للفروق بالقيمة المطلقة يساوي 0.47، وعليه جاءت قيمة " Z " مقدرة بـ 03.85 وهي دالة إحصائياً بمستوى دلالة قدرة 0.00، أي أن الفروق الموجودة بين الإجابات ليست عشوائية، وإنما تشير إلى اتجاه عام نحو وجود ثقافة متطورة داخل AMC.

1.3.2.3 عرض وتحليل نتائج ثقافة المؤسسة حسب القسم

نعرض فيما يلي رأي الأقسام حول الثقافة السائدة بمؤسستهم، وذلك من أجل المقارنة، تحديد الفروق الموجودة وتفسيرها.

الشكل رقم (25.3): الاختلاف بين الأقسام حول ثقافة المؤسسة



المصدر: مستخرج من برنامج EXCEL اعتمادا على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (17.13)، ص. 204.

يتضح من هذا الجدول أن الأفراد داخل كل الأقسام، لا يتقاسمون نفس الرأي حول طبيعة الثقافة الموجودة داخل AMC، حيث نجد أقسام الكهرباء، الأدوات والسوائل تؤكد بنسب 85%، 80% و 75% على الترتيب بوجود ثقافة متطورة داخل المؤسسة، بخلاف أقسام الإدارة والإمدادات الذين يرون بأن الثقافة السائدة بينهم ضعيفة وذلك بنسبة 20%.

لتحديد الدلالة الإحصائية للاختلافات الموجودة بين الأقسام حول طبيعة الثقافة السائدة بـ AMC سنقوم بإجراء اختبار *Kruskal-Wallis* الآتي:

جدول رقم (21.3): اختبار *Kruskal-Wallis* للفروق بين الأقسام حول ثقافة المؤسسة

القرار	Signification asymptotique مستوى الدلالة	ddl درجات الحرية	Khi-deux قيمة كا ²	Rang moyen المتوسط الرتبي	N عدد أفراد العينة	القسم
توجد دلالة	0.002	04	17.473	21.9	5	الإدارة
				36.38	34	الكهرباء
				41.17	12	السوائل
				51.6	5	الأدوات
				16.32	11	الإمدادات
				/	67	المجموع

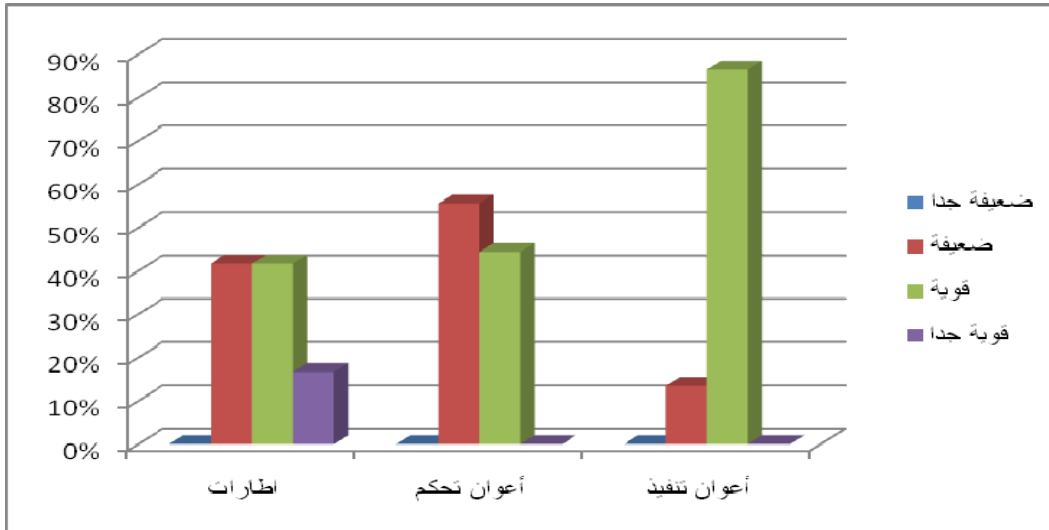
المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أو الرسم البياني السابقين نلاحظ تباين النتائج بين الأقسام حول طبيعة الثقافة السائدة داخل المؤسسة، حيث نجد أفراد الأدوات، السوائل والكهرباء الأكثر تأكيداً على وجود ثقافة متطورة داخل AMC وذلك بمتوسطات رتبوية تساوي 51.6، 41.17 و 36.38 على الترتيب، بخلاف أقسام الإدارة والإمدادات الذين يرون بأن ثقافة المؤسسة ضعيفة بمتوسطات رتبوية تساوي 21.9 و 16.32 لذلك جاءت قيمة χ^2 مساوية لـ 17.473 وهي دالة إحصائية عند درجات الحرية 04 بمستوى دلالة يقدر بـ 0.002، أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأقسام حول طبيعة الثقافة السائدة داخل AMC.

2.3.2.3 عرض وتحليل نتائج ثقافة المؤسسة حسب الوظيفة

نعرض فيما يلي رأي الأفراد تبعاً لوظائفهم في الثقافة السائدة بمؤسستهم، وذلك من أجل المقارنة وتحديد الفروق الموجودة وتفسيرها.

الشكل رقم (26.3): الاختلاف بين الوظائف حول ثقافة المؤسسة



المصدر: مستخرج من برنامج EXCEL اعتماداً على بيانات الملحق رقم (13)، جدول رقم (18.13)، ص. 204.

نلاحظ من هذا الشكل أن أعوان التنفيذ يؤكدون بنسبة معتبرة تبلغ 86% على وجود ثقافة متطورة بالمؤسسة، على عكس الإطارات وأعوان التحكم الذين نجدهم منقسمين بين من يقول بوجود ثقافة متطورة ومن يرى بوجود ثقافة ضعيفة.

لتحديد الدلالة الإحصائية للاختلافات الموجودة بين الوظائف حول طبيعة الثقافة السائدة بـ AMC سنقوم بإجراء اختبار *Kruskal-Wallis* الموالي:

جدول رقم (22.3): اختبار *Kruskal-Wallis* للفروق بين الوظائف حول ثقافة المؤسسة

الوظيفة	N عدد أفراد العينة	Rang moyen المتوسط الرتبي	Khi-deux قيمة كا ²	ddl درجات الحرية	Signification asymptotique مستوى الدلالة	القرار
إطار	12	32.21	5.134	02	0.077	لا توجد دلالة
عون تحكم	18	26.03				
عون تنفيذ	37	38.46				
المجموع	67	/				

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الرتبي لرأي أعوان التنفيذ حول طبيعة الثقافة السائدة داخل AMC يقدر بـ 38.46، مقابل 32.21 للإطارات و 30.51 لأعوان التحكم، وهي متوسطات متقاربة فيما بينها لذلك جاءت قيمة كا² المحسوبة تقدر بـ 5.134 وهي غير دالة إحصائيا عند درجات الحرية 02 بمستوى دلالة يساوي 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين، تبعا لوظائفهم، حول طبيعة الثقافة السائدة بمؤسستهم.

3.3 الارتباطات بين العوامل والنتائج

لقد تبين لنا من النتائج السابقة أن AMC حققت ارتفاعا في مؤشرات أدائها الداخلي بعد إشهادها حيث ظهر من تحليل بيانات أفرادها وجود تحسن في الاتصال، بيئة العمل وفعاليتها بصفة عامة.

في الجهة المقابلة (جهة العوامل)، لمسنا التزاما من جانب إدارة AMC بإنجاح مشروعها للجودة يظهر هذا الالتزام من خلال الأهمية التي توليها الإدارة لنظامها لإدارة الجودة وأسلوبها في قيادة أفرادها ولو أن مشاركة الأفراد -استنادا إلى آرائهم- لم تكن في نفس المستوى من الالتزام.

أيضا، أظهرت النتائج وجود ثقافة على درجة من التطور بين أفراد AMC تتجسد في القيم السائدة بالمؤسسة وأسلوب الإدارة المتبع داخلها.

الآن، كنتمة لما جاء سابقا، سنقوم بإجراء الاختبارات الإحصائية لتحديد ما إن كان هناك ارتباط بين العوامل والنتائج، بتعبير آخر، لو اختلف التزام الإدارة وثقافة المؤسسة عما هو عليه الحال بـ AMC هل كانت نتائج إشهاد الجودة (ISO 9001 (2000) على الاتصال، بيئة العمل وفعالية المؤسسة لتختلف أيضا؟

قبل ذلك، يجب أن نشير إلى أن العلاقة بين العوامل والنتائج ليست حصرية، على سبيل المثال القيادة ليست العامل الوحيد الذي يؤثر على الاتصال الداخلي بالمؤسسة، فإلى جانبها نجد أيضا مقاربة العمليات التي لها دور كبير ومحدد في تحسين الاتصال من خلال تحديد مدخلات ومخرجات كل

عملية، وبالتالي لا يمكننا تفسير تحسن الاتصال فقط بأسلوب القيادة.

نفس الشيء ينطبق على مشاركة الأفراد التي على الرغم من ضعفها إلى أننا سجلنا تحسنا في مؤشرات الأداء الداخلي، هذا لا يعني أن هناك علاقة عكسية بين مشاركة الأفراد الأداء الداخلي وأنه كلما ضعفت كلما تحسن أداء المؤسسة، وإنما نفسه بوجود عوامل أخرى غطت على ضعف مشاركة الأفراد وساهمت في تحسين الأداء، بل لو كانت مشاركة الأفراد أكثر قوة لكانت النتائج أكبر.

نريد من هذه التوطئة أن نبين أن الاختبارات الإحصائية قد تكون مُظَلَّلة في بعض الحالات، لذلك يجب التعامل معها بحذر وتغليب الملاحظة التجريبية والتحليل عليها.

يُعزى هذا الأمر إلى النموذج المعتمد من طرفنا في تقييم نتائج إشهاد الجودة (ISO 9001 (2000) على أداء AMC، الذي يتسم بالقصور من حيث أنه لا يأخذ بجميع العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة بل يكتفي بمتغيرين فقط لأسباب تمت الإشارة إليها سابقا في الإطار المنهجي للدراسة.

1.3.3 الارتباط بين أسلوب القيادة والأداء الداخلي

إحصائيا، وبما أن البيانات ترتيبية يمكننا قياس الارتباط بين القيادة ومؤشرات الأداء الداخلي للمؤسسة بواسطة اختبار ¹Spearman الآتي:

جدول رقم (23.3): الارتباط بين القيادة والأداء الداخلي

التحسين		بيئة العمل		الاتصال		الأداء الداخلي للمؤسسة
						القيادة
0.00	0.35	0.00	0.33	0.02	0.23	معامل الارتباط
						مستوى الدلالة
دال		دال		دال		القرار

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين أسلوب القيادة الممارس داخل المؤسسة وطبيعة الاتصال السائد داخلها تقدر بـ 0.23 أما قيمته مع بيئة العمل فكانت 0.33، ومع التحسين فبلغت 0.36 وكلها ارتباطات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى خطأ 0.05، وعليه يمكن القول أن لأسلوب الإدارة في قيادة أفرادها نحو تحقيق الأهداف أثر إيجابي على مؤشرات الأداء الداخلي للمؤسسة.

يظهر أسلوب الإدارة في قيادة مشروع الجودة من خلال الاعتبارات التي تم الاستناد إليها في اتخاذ القرار بإشهاد المؤسسة، إن كانت خارجية أو داخلية، فإذا كان قرار الإشهاد نابعا من ضغوط خارجية كأن يكون اشتراط أحد العملاء المهمين أو أن يكون الغرض منه الدخول في مناقصة أو دخول أسواق تشترط الإشهاد، فالشهادة في هذه الحالة تصبح غاية في حد ذاتها، وحتى إن حققت بعض

¹ Voir Sanders. DH et autres, (1984), pp. 392-395.

التطورات فنتائجها سرعان ما تلبث وأن تزول، ذلك أن سياسة الجودة في هذا النوع من المؤسسات تتجاهل التشخيص الداخلي للمؤسسة، فنقاط القوة والضعف غير حاضرة في التوجهات العامة للمؤسسة، وكتحصيل حاصل ستوجه موارد المؤسسة إلى تحسين بعض النقاط التي قد لا تحتاج إلى تحسين وتتجاهل نقاط الضعف التي تحتاج إلى التحسين، لكن، لو كانت الاعتبارات التي تم على أساسها اتخاذ قرار الإشهاد تأخذ زيادة على حاجات ورغبات الأطراف ذات المصلحة بالتشخيص الداخلي للمؤسسة، فإن سياسة المؤسسة ستتوجه نحو إصلاح نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، وضمان أداء داخلي قوي تستمد منه المؤسسة تنافسيتها على مستوى السوق.

أهم نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسات اليوم، ليس في الجزائر فقط وإنما في معظم دول العالم ضعف الاتصال، فعلى مستوى الواجهات الاتصالية توجد مناطق اللامسؤولية أي المناطق التي لا يعرف فيها العامل الحدود التي عندها تتوقف مهمته وتبدأ مهمة الآخرين، لا يعرف ماذا ينتظر الآخرون منه أو كيف يعبر لهم عن حاجاته ورغباته، هنا تظهر الإدارة التزامها من خلال قيادتها لرسم الخريطة البيانية وتحديد مدخلات ومخرجات كل واحدة منها، وتوحيد كل جهود هذه العمليات نحو تحقيق أهداف مشتركة في إطار سياسة الجودة.

كذلك، القيادة التي تتوجه نحو الأفراد من خلال التدريب، التواصل، الإدارة بالمشاركة، توفير الوسائل التشجيع والاعتراف بالجهود المبذولة تساهم بشكل كبير في تهيئة الجو المناسب الذي يشجع الأفراد على المشاركة في تطوير نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار من خلال توظيف إمكاناتهم في إنجاز الأهداف المسطرة لهم، منع معاودة حالات عدم المطابقة، منع وقوع حالات عدم مطابقة محتملة وتحسين أدائهم الفردي والجماعي بشكل مستمر.

2.3.3 الارتباط بين مشاركة الأفراد والأداء الداخلي

نختبر فيما يلي مدى ارتباط مؤشرات الأداء الداخلي لـ AMC بمشاركة الأفراد.

جدول رقم (24.3): الارتباط بين مشاركة الأفراد والأداء الداخلي

الأداء الداخلي للمؤسسة		مشاركة الأفراد	
الاتصال	بيئة العمل	التحسين	معامل الارتباط
0.30	0.43	0.16	0.09
0.00	0.00	0.00	0.00
دال	دال	غير دال	دال

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين مشاركة الأفراد وطبيعة الاتصال السائد داخل AMC تقدر بـ 0.30 أما قيمته مع بيئة العمل فكانت 0.43، وهما ارتباطان موجبان ودالان عند مستوى خطأ 0.05، في حين جاءت قيمة الارتباط بين مشاركة الأفراد والتحسين مقدرة بـ 0.16 وهي غير

دالة عند مستوى خطأ 0.05، لكننا رغم ذلك نقول بأن لمشاركة الأفراد تأثير ايجابي على كل مؤشرات الأداء الداخلي للمؤسسة التي تظهر في الجدول أعلاه.

إذا كانت إدارة المؤسسة هي التي تضع التوجهات العامة للمؤسسة، تصادق على الخريطة البيانية للمؤسسة وتوفر الوسائل، فإن الأفراد هم من يقوم بتشخيص نقاط قوة وضعف المؤسسة، توصيف العمليات وإنجاز الأهداف، بتعبير آخر، عدم انقياد الأفراد وراء مسعى الإدارة يرهن بنسبة كبيرة نجاح مشروع الجودة.

تبدأ مشاركة الأفراد من التشخيص الداخلي للمؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التي على أساسها تحدد التوجهات العامة للمؤسسة، على اعتبار أن الأفراد، بحكم مواقعهم، هم الأقرب إليها من إدارة المؤسسة، وعليه فالمساهمة القوية للأفراد ستوجه إدارة المؤسسة نحو اختيار السياسات التي تتماشى وإمكانيات المؤسسة، إضافة إلى أنه، في حالة ما إذا وجد الأفراد أن إدارة المؤسسة قد أخذت بنتائج التشخيص الذي شاركوا فيه، فإن ذلك سيساعد بنسبة كبيرة في توطين سياسة الجودة على كامل مستويات المؤسسة، من خلال أهداف الجودة ومخططات الجودة ويحفز الأفراد على بلوغها.

الصورة الأخرى لمشاركة الأفراد، تتمثل في توصيف العمليات من خلال تحديد مدخلات ومخرجات كل عملية، فالتحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات يمر وجوباً عبر تحديد متطلبات كل عملية، والعمليات التي تقع عليها مسؤولية إرضائها وهو إجراء لا يتحقق إلى بالمساهمة الفعالة للأفراد العاملين على مستوى هذه العمليات، إن إرساء علاقة مورد/عميل بين جميع العمليات يسمح، زيادة على انتقال متطلبات العميل الخارجي إلى جميع العمليات التي لا تملك واجهات اتصالية معه، بالتدفق الانسيابي للمعلومات، تحسين ظروف العمل سواء المادية كالتدريب، طرق العمل والأدوات أو المعنوية كالتقليل من صراعات العمل.

إضافة إلى ذلك، المشاركة القوية للأفراد تدخل المؤسسة في حلقة من التحسين المستمر من خلال إبداع الأفراد في إيجاد الأفعال التي تسمح بمنع معاودة حالات عدم المطابقة، منع وقوع حالات عدم مطابقة محتملة أو في إيجاد أفعال تحسينية.

3.3.3 الارتباط بين ثقافة المؤسسة والأداء الداخلي

نختبر فيما يلي مدى ارتباط مؤشرات الأداء الداخلي لـ AMC بثقافة المؤسسة.

جدول رقم (25.3): الارتباط بين ثقافة المؤسسة والأداء الداخلي

الأداء الداخلي للمؤسسة ثقافة المؤسسة		بيئة العمل		الاتصال		التحسين
معامل الارتباط		0.49		0.52		0.55
مستوى الدلالة		0.00		0.00		0.00
القرار		دال		دال		دال

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتماداً على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين ثقافة المؤسسة وطبيعة الاتصال السائد داخلها تقدر بـ 0.52 أما قيمته مع بيئة العمل فكانت 0.49، ومع التحسين فبلغت 0.55 وكلها ارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى خطأ 0.05، وعليه يمكن القول أن لثقافة المؤسسة أثر إيجابي على مؤشرات الأداء الداخلي.

في الواقع يرى Bernard. CY أن تأثير ثقافة المؤسسة على نجاح مشروع الجودة لم يعد فرضية تحتمل الصواب والخطأ، بل تحول إلى قاعدة متفق عليها عند معظم المدراء، لكن هؤلاء وإن باتوا مقتنعين الآن بأهمية هذا الرهان فهم بالمقابل لا يملكون رؤية وأفكاراً واضحة حول طريقة تطوير ثقافة مؤسساتهم.

حسب Bernard. CY، لا يوجد هناك نموذج ناجح ومتفق عليه حول كيفية تطوير المدير لثقافة مؤسسته، لكن ما يجب أن يعلمه هؤلاء المدراء أن التحول الثقافي للمؤسسة يبدأ من عندهم، لا يمكن لمدير أن يغير من ثقافة مؤسسته إذا لم يغير هو نفسه طريقة تفكيره أو أسلوبه الإداري، يجب عليه أن يغير نظرته للمؤسسة، أسلوبه في القيادة، مبادئه... الخ، ويجب أن يترجم هذا التغيير بصفة ظاهرة وعلنية في أفعاله وقراراته اليومية.

إن مدير المؤسسة، باعتباره صاحب القرار والشخص الشرعي الممثل للمؤسسة، يجب أن يتحلى بسلوك الشخص المعتدل المثالي حتى ينجح في تطوير ثقافة مؤسسته¹.

فيما يتعلق بالأداء الخارجي لـ AMC، -بالأخص عملائها- نستند في دراستنا إلى تصريحات الرئيس المدير العام لـ AMC في المقابلة التي جمعتها بمديره للموارد البشرية، والتي كان موضوعها إعطاء حوصلة حول أداء المؤسسة بعد سنة 2005 مقارنة بالوضعية التي كانت موجودة في السابق. نورد فيما يلي أهم النقاط التي تم تناولها في هذه المقابلة²:

◀ على المستوى التجاري

على غرار مؤسسات القطاع العمومي، كانت AMC تمارس احتكاراً على معظم منتجاتها اتجاه عملائها، فـ SONELGAZ التي تحوز على 80% من رقم أعمال المؤسسة، كانت تتقدم عند نهاية كل سنة بدفتر طلبيات تقوم AMC بإنتاجها بأسعار مستقرة، عند هذه الفترة كانت AMC تعترض على كل تغيير تكنولوجي تطلبه SONELGAZ، الشيء الذي كان يدفع المؤسسة باتجاه إحداث قطيعة مع أهم عميل لها.

نفس الوضعية كانت موجودة مع NAFTAL، التي قامت بإعلان مناقصة مفتوحة، تحصلت فيها على عروض من مؤسسات أجنبية، ودخلت معهم في مفاوضات لإنتاج موزعات البنزين.

¹ Bernard. CY, (2000), p. 51.

² Voir AM.C.OM, (2005), Le plaidoyer de la communication interne, bulletin d'informations semestriel.

خلاصة القول، كانت AMC بهذه السياسة، تتخلى شيئاً فشيئاً عن أسواقها وعملائها، وبالتالي قاربت من أن ترهن حاضرها ومستقبلها.

◀ على المستوى التقني

لم تعرف منتجات AMC أي تطور منذ انطلاق المؤسسة في النشاط، الرخص قاربت على نهايتها بعض المؤسسات المانحة أصبحت تمارس ضغوطاً على AMC للدخول في تكنولوجيا جديدة، أخرى لم تستعب إصرار المؤسسة على المحافظة على تكنولوجيتها القديمة، بل وهناك حتى من رفضت الاستثمار معها (Schneider, ABB).

إلى جانب ذلك أخذت هذه المؤسسات تفكر بجدية في البحث عن شريك آخر لخلافة AMC:

- مؤسسة AMCO فرع ELESTER التي كانت تورد AMC بالغاز باشرت تجهيز المنافس المباشر لـ AMC في عدادات الغاز (مؤسسة Energical)،
- Nuovo Pignone تحالفت مع NAFTAL لإنشاء مؤسسة مشتركة لإنتاج موزعات البنزين، مع ضمان خدمات ما بعد البيع التي أهملتها AMC سابقاً.

◀ على المستوى المالي

رغم أن المؤسسة لم تعرف وضعيات صعبة، يجب عدم إخفاء وجود ديون ناجمة عن المخطط بنك-مؤسسة المتضمن التسديد المسبق للديون، بأقساط إهتلاك معتبرة.

وعيا منها بالظروف التي تمر بها المؤسسة، وضعت إدارة AMC الأهداف الآتية من أولوياتها وذلك ضمن سياسة الجودة المنتهجة من طرفها:

- بعث الحوار والتشاور مع عملاء المؤسسة بهدف استرجاع ثقتهم بالمؤسسة، توجهت هذه الأهداف بالدرجة الأولى نحو أهم عملائها SONELGAZ و NAFTAL، حيث طلبت AMC من SONELGAZ مرافقتها في الانتقال إلى إنتاج العدادات الإلكترونية، وأظهرت لها التزامها واستعدادها لتكون شريكا فعالاً ومنصتاً لحاجاتها ورغباتها، بالنسبة لـ NAFATL تعهدت المؤسسة بإعادة القيام بخدمات ما بعد البيع، والعمل معهم على تطوير منتجات جديدة، وقبول حتى شريك جديد إذا استلزم الأمر ذلك.

- التحري عن نوايا الشركاء التكنولوجيين في علاقاتهم بـ AMC،

- إخراج المؤسسة من حالة الاختناق واتخاذ مواقف حذرة لكل علاقة جديدة، لا يُقبل أن تستمر AMC بالبقاء تحت رهن إشارة المؤسسات المانحة، التي يجب عليها أن تقبل تقاسم المخاطر مع AMC.

حسب تصريحات الرئيس المدير العام للمؤسسة، يمكن القول أن الحصيلة كانت إيجابية:

- المؤسسة طورت منتجاتها، وأفرادها أصبحوا متحكمين في التكنولوجيا الجديدة،

- المؤسسة شريك مهم له مكانته لدى العملاء بفضل جديته وجودة خدماته،
- المؤسسة تحوز بصفة عامة على ثقة محيطها بفضل مصداقيتها وشفافيتها.

خلاصة الفصل:

لقد لاحظنا من الناحية الشكلية أن المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة قامت بتطبيق متطلبات المواصفة (ISO 9001 (2000، يظهر ذلك من خلال حلقة Deming خاصتها، حيث سجلنا أن المؤسسة تقوم عند بداية كل سنة بتحديد توجهاتها العامة، ثم تحولها إلى أهداف، وتقوم بتوطينها على مستوى العمليات ووجدنا كذلك أن المؤسسة قامت بتوفير الوسائل اللازمة التي تحتاجها هذه العمليات لبلوغ الأهداف المسطرة كما لاحظنا أيضا وجود متابعة شهرية وسنوية لهذه الأهداف من خلال مراجعة العمليات ومراجعة الإدارة.

لتعزيز هذه الملاحظات، أجرينا دراسة استطلاعية شملت عينة من أفراد المؤسسة، طرح فيها عليهم مجموعة من الأسئلة، في شكل استبيان، حول نتائج إشهاد الجودة (ISO 9001 (2000 على الأداء الداخلي لمؤسستهم مقارنة بالأداء الذي كان موجودا من قبل، وقد كانت نتائجهم تقريبا في اتجاه واحد، حيث أكد معظمهم على وجود تحسن ضعيف في الاتصال الداخلي، بيئة العمل والتحسين الذي عرفته المؤسسة بصفة عامة.

باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية، قمنا بتحليل إجاباتهم تبعا للأقسام التي يتبعونها والوظائف التي يشغلونها، وقد خلصت النتائج إلى تقارب الآراء بين الأقسام باستثناء قسم الإمدادات، الذي جاءت آراء أفرادها في اتجاه عدم وجود أي تحسن، أما من زاوية الوظائف فقد جاءت آرائهم في اتجاه واحد نحو وجود تحسن ضعيف في الأداء الداخلي للمؤسسة غير أن تأكيداتهم جاءت بنسب متفاوتة.

للتعرف على العوامل التي تقف وراء هذه النتائج، أدرجنا في الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه مجموعة من الأسئلة حول مدى التزام الإدارة بإنجاح مشروع الجودة، وحول الثقافة السائدة داخل المؤسسة، وبإجراء الاختبارات الإحصائية الملائمة توصلنا إلى وجود علاقة بينهما.

في الأخير، سمح لنا هذا الفصل بالوقوف على أهمية التقنيات الإحصائية وعلى بعض تطبيقاتها في علوم التسيير، حيث رأينا كيف تسمح طريقة المعاينة الحصصية باختزال الوقت والتكاليف، للحصول على عينة ممثلة للمجتمع، وكيف أن الاختبارات الإحصائية تسمح لنا، في حدود نسبة معينة من المخاطرة باتخاذ بعض القرارات، كتحديد الاتجاه العام لآراء الأفراد، التعرف على معنوية الفروق الموجودة بينهما أو إن كانت بينهما ارتباطات.

خاتمة عامة

يدور هذا البحث حول المؤسسات الجزائرية التي انتهجت الجودة أسلوبا لإدارتها، خصص الجزء النظري منه لدراسة أهم المفاهيم ذات العلاقة بسلسلة المواصفات (2000) ISO 9001، وتم في الجانب التطبيقي عرض تجربة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة.

تندرج هذه الدراسة في سياق التحولات التي تشهدها السوق الجزائرية والمتمثلة أساسا في المنافسة فبعد دخول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التنفيذ، والانضمام الوشيك إلى المنظمة العالمية للتجارة أصبح السؤال يطرح نفسه بإلحاح حول مدى قدرة المؤسسات الوطنية على الصمود في وجه المؤسسات الأجنبية ومجابهة تحديات العولمة.

إن انفتاح الجزائر على الاقتصاد العالمي، أفقد مؤسساتها الاحتكار الذي كانت تمارسه على المستهلكين، وجعلها تدخل المنافسة من موقع ضعف، بسبب الفوارق الموجودة بينها وبين المؤسسات الأجنبية من حيث التنافسية، وتذكر أنه ما من طريق غير طريق الأداء الذي يسمح لها بالبقاء.

ولما كانت المنافسة هي التسابق على رضا العميل، فلا عجب أن أي توجه نحو تحسين الأداء يجب أن يكون نحو العميل، فالمؤسسة وجدت لإرضاء متطلباته ولا يمكنها أن تستمر بدونها، لكن المشكلة أن إرضاء العميل لم يعد يتم بنفس الصورة التي كانت عليه في السابق، فأمام التقارب التكنولوجي الموجود بين المؤسسات المنافسة، والتزايد المتنامي لحاجات ورغبات العميل لم تعد الجودة تقتصر على المنتج ذاته بل امتدت لتشمل جميع الخدمات المحيطة والمتصلة به.

ترى الجودة في أبسط صورها عند الحرفي، وتتجسد في إتقانه لعمله من خلال المعارف والمهارات التي يتمتع بها، والتي بواسطتها يقوم بانجاز منتج يلبي متطلبات عميله، أما عند المؤسسات الصناعية فالأمر مختلف، ففي غياب واجهات اتصالية مع العميل، وتقسيم العمل وتعدد الموارد، تصبح المهمة صعبة ومعقدة، وهنا تحديدا تتجلى أهمية الإدارة.

على غرار العديد من الدول، وجدت المؤسسات الجزائرية في سلسلة المواصفات (2000) ISO 9000 إطارا نظريا وعمليا يسمح لها بتحسين فعاليتها وإرضاء عملائها، فعلى الرغم من أن عدد المؤسسات المشهود عليها حاليا يبقى ضعيفا إلا أن معدل ارتفاعه ينبئُ بعدد أكبر في المستقبل.

تعطي المواصفة (2000) ISO 9001 للجودة طابعا استراتيجيا، فهي تنطلق من وضع سياسة تحدد فيها التوجهات العامة للمؤسسة (لا بد أن تأخذ بمتطلبات العميل)، تترجم فيما بعد إلى أهداف قابلة للتوطين على مستوى العمليات، تتم متابعتها باستمرار للتأكد من فعاليتها، كما أنها تضيف على نشاط المؤسسة نوعا من الديناميكية من خلال أفعال التحسين التي تقوم بها لكي ترفع من أدائها، والتحسين بمفهوم المواصفة (2000) ISO 9001، ليس ذلك التغيير الذي يصيب المؤسسة ويجعل أدائها يتغير فجأة خلال فترة قصيرة وإنما المقصود به هو إدخال تحسينات في نشاط المؤسسة، لاتهم إن كانت

بسيطة أو كبيرة أو إن كانت تمس كامل عمليات المؤسسة أو بعضا منها، وإنما هي محاولة إحداث فروق بسيطة، لكن بوتيرة مستمرة في أداء المؤسسة عند كل سنة.

بخصوص نتائج إسهاد الجودة (2000) ISO 9001 على أداء المؤسسات الجزائرية، فقد جاءت في نفس اتجاه الدراسات التي أجريت في دول أخرى، والتي أكدت في مجملها على العلاقة غير الميكانيكية بين إسهاد الجودة (2000) ISO 9001 والأداء، وعند هذه النقطة بالذات تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال محاولة معرفة الأسباب التي تجعل إسهاد الجودة ينجح في مؤسسات دون أخرى.

انطلق هذا البحث من فرضية تقول بأن نجاح إسهاد (2000) ISO 9001 في تحسين أداء المؤسسة يرتبط بمجموعة من العوامل أهمها مدى التزام الإدارة بوضع وتطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار، وأيضا بالتقافة السائدة داخل المؤسسة.

في الجانب النظري أوضحنا، من خلال المراجع والدراسات التي أجريت في هذا المجال، وجود فوارق بين أداء المؤسسات التي تنتظر إلى الشهادة على أنها غاية في حد ذاتها وأداء المؤسسات التي تنتظر إلى الشهادة على أنها وسيلة لتحسن الأداء، ذلك أن المزايا الخارجية للإسهاد (2000) ISO 9001 لا تدوم طويلا، على عكس المزايا الداخلية التي تستفيد منها المؤسسة المشهود عليها لفترة أطول.

كذلك، نجاح مشروع الإسهاد لا يتوقف فقط على مدى التزام الإدارة، وإنما يتعداه إلى مشاركة جميع الأفراد على اعتبار أن الجودة هي مسؤولية الجميع، لكن مثلما قد تشكل هذه المشاركة الجماعية حافزا حقيقيا من شأنه أن يجند جميع الأفراد ويجمعهم على هدف واحد ويسمح باستغلال وتوحيد كافة جهودهم وكفاءاتهم في إنجاح هذا المشروع، مثلما من شأنه أن يشكل عائقا كبيرا رافضا لأي تغيير الأمر الذي يصعب تجاوزه خاصة في المؤسسات التي لا تملك ثقافة متطورة إلى حد ما.

على مستوى الدولة، أشار البحث إلى جهود الدولة الرامية إلى تشجيع المؤسسات على تبني الجودة أسلوبا للإدارة، من خلال المساعدات المالية الهامة التي استفادت منها المؤسسات المشهود عليها، برامج التكوين لفائدة المدققين، الجائزة الجزائرية للجودة ومختلف الندوات والملتقيات التوعوية والتحسيسية بالجودة، إلا أنه بالمقابل كشف على حالة الفوضى الموجودة في سوق الإسهاد، بفعل التجاوزات المرتكبة من طرف هيئات الإسهاد، في غياب أدنى مراقبة من طرف المجلس الجزائري للاعتماد، ولو أن وزارة الصناعة بدأت تسترجع السيطرة من خلال الهيئة الجزائرية للاعتماد "الجيراك" التي بدأت نشاطها سنة 2008.

تدعيما للجانب النظري، أجريت دراسة تطبيقية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة هدفت إلى اختبار جزء من فرضية الدراسة، حيث اقتصرنا على معرفة نتائج إسهاد الجودة (2000) ISO 9001 على الأداء الداخلي للمؤسسة.

بصفة عامة، أظهرت النتائج وجود تحسن ضعيف في أداء المؤسسة بعد إشهادها، حيث سجل معظم المستجوبين، على اختلاف وظائفهم وأقسامهم، تحسنا ضعيفا في الاتصال الداخلي وبيئة العمل كما أكدوا على فعالية الأفعال التصحيحية، الأفعال الوقائية والأفعال التحسينية.

أوعزت الدراسة، بعد تحليل إجابات المستجوبين، هذه النتائج إلى أسلوب الإدارة، المتطور نسبيا، في قيادة فريقها نحو تحقيق الأهداف، وإلى الثقافة السائدة داخل المؤسسة، كما توصلت أيضا إلى أن النتائج كان بإمكانها أن تكون أفضل لو كانت مشاركة لأفراد أكثر قوة.

التوصيات التي نقدمها على ضوء هذه النتائج تتوجه بالدرجة الأولى إلى مدراء المؤسسات الذين لديهم نوايا في إشهاد الجودة (2008) ISO 9001 ووزارة الصناعة:

« يجب على مدراء المؤسسات متى كان قرارهم بالدخول في إشهاد الجودة (2008) ISO 9001 نابعا من ضغوط خارجية، ألا يُغفلوا المزايا الداخلية، ذلك أن الشهادة تتجه نحو أن تفقد مع مرور الوقت ميزتها التنافسية بسبب العدد المتزايد من المؤسسات نحو الإشهاد، وتزايد الوعي لدى العملاء بأن الشهادة لا تعني بالضرورة الجودة، وعليه يصبح الأداء الداخلي هو المفروق بين المؤسسات. نقول عن المؤسسة أنها تأخذ بالمزايا الداخلية لإشهاد الجودة (2008) ISO 9001 عندما نجد في سياستها للجودة وأهدافها توجهات داخلية نحو تحسين الأداء.

« أحيانا قد يكون الدخول في إشهاد الجودة (2008) ISO 9001 ليس هو الطريق المناسب للمؤسسة وقد رأينا في الجانب النظري كيف أن بعض المؤسسات الجزائرية التي تعاني الكثير من المشاكل الإدارية لم تحقق من إشهادها أية نتائج، فكان الأنسب لها أن تؤهل نظامها الإداري قبل أن تقوم بإشهادها.

« عند الدخول في إشهاد الجودة (2008) ISO 9001 يجب على المدراء أن يشجعوا على مشاركة الأفراد، ذلك أن هذه المواصفة تراهن على تحسين الأداء من خلال تحسين الاتصال الداخلي بين العمليات وهو الأمر الذي لا يتحقق إلا من خلال تحديد متطلبات كل طرف يشارك في عملية خلق القيمة، بما يؤدي في الأخير إلى انتقال متطلبات العميل إلى كامل أقسام ووحدات المؤسسة.

« يجب على مدراء المؤسسات أن يبنوا اختيارهم للهيئة الشاهدة على حسب القيمة المضافة من وراء الحصول على الشهادة، سمعتها ومصداقيتها.

« التوصية الأخيرة نتوجه بها إلى وزارة الصناعة، التي يجب عليها عدم تكرار تجربة الهيئة الجزائرية للاعتماد مع "ألجيراك" عندما انفلتت منها السيطرة على سوق الإشهاد وفقدت المراقبة على هيئات الإشهاد، كما يتعين عليها المواصلة في مساعدة المؤسسات ماليا في مشاريعهم الإشهادية وتوعيتهم بالجودة ورهاناتها.

آفاق البحث، تبقى مفتوحة على دراسات أخرى لم يتم تناولها بشكل كاف في الجزائر سواء في الجانب المتعلق بالإشهاد أو الأداء، نذكر من بينها:

◀ إشهاد الجودة في المؤسسات الخدمية والمرافق العمومية،

◀ أثر إشهاد البيئة ISO 14001 على الأداء البيئي،

◀ أثر إشهاد الصحة والأمن في العمل OHSAS 18001 على الأداء الاجتماعي،

◀ أثر الإدارة الشاملة (Le management intégré) على الأداء الدائم (La performance durable).

قائمة المراجع

الكتب

- إبراهيم محمد العلي، (1979)، مدخل إلى نظرية العينات، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، دمشق.
- مأمون السلطي وسهيلا إلياس، (1999)، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة : الأيزو 9000، دار الفكر، دمشق.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، (2002)، أنظمة إدارة الجودة والبيئة: ISO 14000 & ISO 9000، دار وائل للنشر، عمان.
- Bernard. Claude Yves, (2000), Le management par la qualité totale: l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles, AFNOR, Paris.
- Brandenburg. Hans et Wojtyna. Jean-Pierre, (2003), L'approche processus : mode d'emploi, Edition d'Organisation, Paris.
- Caby. François, Louise. Virginie et Rolland. Sylvie, (2002), La qualité au XXI^e siècle : vers le management de la confiance, Economica, Paris.
- Cattan. Michel, (2001), L'engagement de la direction, AFNOR, Paris.
- Cattan. Michel, (2003), Pour une certification qualité gagnante : avant-pendant-après, AFNOR, Paris.
- Daudin. Jean-Jacques et Tapiero. Charles, (1996), Les outils et le contrôle de la qualité, Economica, Paris.
- Détrie. Philippe, (2001), Conduire une démarche qualité, 4^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris.
- Freyssinet. Muriel et Perez. Juan-José, (2001), 13 étapes pour réussir votre certification, AFNOR, Paris.
- Froman. Bernard, (2001), Du manuel qualité au manuel de management : l'outil stratégique AFNOR, Paris.
- Grais. Bernard, (2003), Méthodes statistiques : Techniques statistiques 2, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.
- Hocquet. Alain, Bouclier. Michelle, Faurie. Jean-Paul, Gaillard. Gérard, Faucon. Philippe, Desfertilles. Claude et Garnier. Patrice, (1999), L'amélioration de la qualité pour les PME-PMI : maîtrise de l'organisation, AFNOR, Paris.
- Hohmann. Christian, (2004), Audit combiné qualité/supply chain : sécuriser ses relations client-fournisseurs, Edition d'Organisation, Paris.
- Hubérac. Jean-Pierre, (2001), Guide des méthodes de la qualité : choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services, 2^{ème} édition, Maxima, Paris.

- Iribarne. Patrick, (2003), Les tableaux de bord de la performance : Comment les concevoir les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès, Dunod, Paris.
- Jambart. Claude, (1997), L'assurance qualité : les normes ISO 9000 en pratique 2^{ème} édition, Economica, Paris.
- Jensen. Poul Buch, (2002), Guide d'interprétation des normes ISO 9000, AFNOR, Paris.
- Krebs. Geneviève et Mougin. Yvon, (2003), Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne, AFNOR, Paris.
- Lamprecht. James, (2001), V, ISO 9001 : commentaires et conseils pratiques, une approche statistique AFNOR, Paris.
- Landry. Pierre, (2001), The ISO 9001 :2000 essentials : practical handbook for implementing the ISO 9000 standards, 3rd Edition, Canadian standards association, Toronto.
- Laudoyer. Guy, (2000), La certification ISO 9000 : un Moteur pour la qualité, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris.
- Longin. Pierre et Denet. Henri, (2004), Construisez votre qualité : toutes les clés pour une démarche qualité gagnante, Dunod, Paris.
- Massot. Pierre et Feisthammel. Daniel, (2001), Pilotage des compétences et de la formation : des méthodes et outils inédits, AFNOR, Paris.
- Mitonneau. Henri, (2001), ISO 9000 version 2000 : le management de la qualité au plus proche des entreprises, Dunod, Paris.
- Mongillon. Patrick et Verdoux. Stéphane, (2003), L'entreprise orientée processus : aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients, AFNOR, Paris.
- Mougin. Yvon, (2004), La cartographie des processus : maîtriser les interfaces, Edition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris.
- Ouaret. Abdelhamid, (2002), Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000, sans éditeur, Alger.
- Ouaret. Abdelhamid, (2005), Les dirigeants algériens face à la performance de leurs entreprises : rôle de la direction dans un système de management de la qualité, GAL, Alger.
- Peters. Tom et Waterman. Robert, (1999), Le prix de l'excellence, Dunod, Paris.
- Weill. Michel, (1999), L'audit stratégique : qualité et efficacité des organisations, AFNOR, Paris.

المواصفات

- DIN EN ISO 8402, (1995), Management de la qualité – Vocabulaire, version trilingue, NQSZ, Berlin.

قائمة المراجع

- Directive ISO/CEI, partie 2, (2004), Règles de structure et de rédaction des Normes internationales 5^{ème} édition, ISO, Genève.
- ISO 10015, (1999), Management de la qualité – Lignes directrices pour la formation, Genève.
- NF EN ISO 9000, (2005), Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et Vocabulaire, AFNOR, Paris.
- NF EN ISO 9001, (2000), Systèmes de management de la qualité-Exigences, AFNOR, Paris.
- NF EN ISO 9001, (2008), Systèmes de management de la qualité-Exigences, AFNOR, Paris.
- NF EN ISO 9004, (2000), Systèmes de management de la qualité-Lignes directrices pour l'amélioration des performances, AFNOR, Paris.

الملاحق التوثيقية

- FD X 50-176, (2000), Management de la qualité-Management des processus, AFNOR, Paris.

الدلائل

- Guide de la qualité, du contrôle qualité et de normalisation, (2004), GAL, Alger.
- Evaluer l'entreprise avant la reprise, (2007), Guide N°2/3, ARAVIS, Lyon.

الدوريات

- Slaimi. Ahmed, (2002), La gestion par la qualité : un luxe ou une mutation obligatoire pour l'entreprise Algérienne, 1^{er} séminaire sur les PME- PMI et leurs rôle dans le développement, 8-9 avril 2002 université Amar Telidji, Laghouat.

الرسائل العلمية

- إلهام يحيياوي، (2005)، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية -دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية-، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- Lérat-Pytlak. Jérôme, (2002), Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Toulouse 1.

المراسيم التنفيذية

- المرسوم التنفيذي رقم 464/05 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1426 الموافق 6 ديسمبر سنة 2005 المتعلق بتنظيم التقييس وسيره، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80.

قائمة المراجع

- المرسوم التنفيذي رقم 465/05 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1426 الموافق 6 ديسمبر سنة 2005 المتعلق بتقييم المطابقة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80.
- المرسوم التنفيذي رقم 466/05 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1426 الموافق 6 ديسمبر 2005 المتضمن إنشاء الهيئة الجزائرية للإعتماد وتنظيمها وسيرها "ألجيراك"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80.
- Décret exécutif n°2000- 192 du 14 Rabie Ethani 1421 correspondant au 16 juillet 2000 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n°302-102 intitulé « Fonds de promotion de la compétitivité industrielle», JORA N°43.

مواقع الانترنت

- Annuaire des entreprises certifiées ISO 9000 / 14000 et laboratoires accrédités, Ministère de l'Industrie Septembre 2005, Disponible à <http://www.mipi.dz/doc/fr/norm-ent-cert.pdf> (Consultée le 19/12/2009).
- <http://www.carronconsultants.fr/web/nav/article.php?id=45> (Consultée le 05/05/2009).
- <http://pagespersoorange.fr/nathalie.diaz/iso9001/maa8/ameliora85/amelioration.html> (Consultée le 25/05/2009).
- <http://pagespersoorange.fr/nathalie.diaz/iso9001/maa8/anadon84/adonnees.html> (Consultée le 25/05/2009).
- <http://www.algerac.org/Actualites.html> (Consultée le 19/12/2009).
- http://www.ctcpa.org/docpublic/iso9001_2008_procert_ctcpa.pdf (Consultée le 05/01/2009).
- <http://www.Irqa.fr/frsite/content/pdf/fr/GAP9001.pdf> (Consultée le 05/05/2009).
- http://www.iso.org/iso/fr/about/discover-iso_isos-name.htm (Consultée le 15/12/2008).
- <http://www.iso.org/iso/fr/pressrelease.htm?refid=Ref1152> (Consultée le 05/05/2009).
- http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web_fr/service/Training/AET9907F/page3.html (Consultée le 05/01/2009).
- http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web_fr/service/Training/AET9907F/page8.html (Consultée le 05/01/2009).
- <http://www.mipi.dz/file/fr/norm-certif.pdf> (Consultée le 05/12/2009).
- <http://www.vae.ii5.com/showthread.php?t=234> (Consultée le 02/08/2008).
- <http://www.sgpequipag.dz/Informations%20m%C3%A9morandum%20sur%20AMC%20et%20son%20environnement.ppt> (consultée le 08/08/2009).
- Marchese. O, (2006), La méthode des quotas, CNAM, Paris, p. 16. Disponible à <http://www.google.com/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=1&ved=0CAYQFj>

AA&url=http%3A%2F%2Fcedric.cnam.fr%2F~saporta%2F20100108%2520O
M%2520La%2520m%25E9thode%2520des%2520quotas.pdf&rct=j&q=olivier
o+marchese+mrthodes+des+quotas&ei=GEKVS8qWG4bW4gaGuKiaDQ&usg
=AFQjCNF3eYr9Fa2FbQiIdeHc9Wc5onvaKQ (Consultée le 08/03/2010).

الملخص:

إنّ مختلف الدراسات التي تمت حول إسهاد الجودة (2000) ISO 9001 لم تصل بعد إلى تحقيق إجماع حول نتائجه على أداء المؤسسات، فحتّى وإنّ أشارت العديد منها إلى آثاره الإيجابية على فعالية المؤسسات، فهي لم تخفي ضرورة توافر بعض العوامل التي تبدو ضرورية لكي يكون لإسهاد الجودة تأثير على أداء المؤسسة، وهنا تحديدا تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال البحث عن هذه العوامل.

إنّ إسهاد الجودة وإنّ كان يمنع في معظم الحالات تراجع أداء المؤسسة، فهو لا يشكل لوحده ضمانا على تحقيق أداء أفضل، بل تبقى فعاليته مقترنة بتوافر بعض العوامل.

تم في هذه الدراسة اختبار مدى تأثير فعالية إسهاد الجودة بالالتزام الإدارة وثقافة المؤسسة وظهر من النتائج بأنّ هذين العاملين يساعدان على التنبؤ بحجم التأثير الذي سيخلفه مستقبلا إسهاد الجودة (2000) ISO 9001 على أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الإسهاد، ISO 9000، الأداء.

Résumé :

La revue de la littérature souligne le manque de consensus dans les travaux sur l'impact de la certification qualité ISO 9001 (2000) sur la performance des entreprises. Même si plusieurs travaux soulignent les effets positifs quant à la certification, ils indiquent également que certains facteurs semblent nécessaires pour que le lien fonctionne, d'où vient justement l'intérêt de cette étude.

Ainsi, si le plus souvent la certification empêche une dégradation de la performance de l'entreprise, elle n'est pas en tant que telle une garantie pour une meilleure performance. Il existe des conditions pour maximiser l'impact positif de la certification sur la performance de l'entreprise.

Dans cette étude, nous avons testé le degré d'efficacité de l'ISO 9001(2000) selon l'engagement de la direction et la culture qualité existante au sein de l'entreprise, il ressort des résultats que ces deux variables peuvent contribuer à la prédiction du niveau de la performance engendrée par la certification ISO 9001 (2000).

Mots clés: Qualité, certification, ISO 9000, performance.

استبيان

جامعة فرحات عباس - سطيف -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

هذا الاستبيان موجه لعمال المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة-العلمة، وهو يهدف إلى تقييم أثر اشهاد الجودة (2000) ISO 9001 على الأداء الداخلي للمؤسسة.

يتناول هذا الاستبيان بعض المواضيع التي لها علاقة بالأداء الداخلي للمؤسسة، والتي تسمح باستخلاص مجموعة من المعلومات حول المزايا المتحصل عليها من وراء تطبيق نظام الجودة داخل المؤسسة.

تعالج الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان طبيعة الاتصال المطبق داخل المؤسسة، بيئة العمل والتحسين، من أجل معرفة الأسباب التي أدت إلى نجاح أو فشل مشروع الجودة تم طرح بعض الأسئلة التي تخص أسلوب القيادة، مشاركة العمال وثقافة المؤسسة.

نرجو منكم ملاءمة هذه الاستبيان، علما بأن البيانات المقدمة ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم

معلومات عامة

الوظيفة:	<input type="checkbox"/> إطار
	<input type="checkbox"/> عون تحكم
	<input type="checkbox"/> منفذ
المستوى الدراسي:	<input type="checkbox"/> جامعي
	<input type="checkbox"/> ثانوي
	<input type="checkbox"/> متوسط
	<input type="checkbox"/> أقل من المتوسط
الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر
	<input type="checkbox"/> أنثى
سنة التحاقك بالمؤسسة:	

القيادة

هل أنت موافق تماما، موافق، غير موافق أو غير موافق على الإطلاق على العبارات الآتية:

البيان	موافق تماما	موافق	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1. تحظى الجودة بأهمية كبيرة لدى إدارة المؤسسة.				
2. تخصص إدارة المؤسسة جزءا كافيا من وسائلها في تطوير قدراتها وإمكاناتها التي تسمح لنا بانجاز أعمالنا بشكل جيد.				
3. تشترك إدارة المؤسسة عمالها في اتخاذ القرارات.				
4. تترك إدارة المؤسسة لعمالها الحرية الكافية لاختيار الطريقة التي تبدو لهم أفضل للقيام بأعمالهم.				
5. تفرض إدارة المؤسسة على عمالها الاحترام الصارم لقواعد وإجراءات العمل.				
6. لإدارة المؤسسة رغبة دائمة في التغيير والتجديد والتحسين والدفع بالأمور نحو الأمام.				
7. تخاف إدارة المؤسسة من التغيير، فهي تفضل أن تبقي الأمور على حالها من دون حراك.				

ثقافة المؤسسة

هل أنت موافق تماما، موافق، غير موافق أو غير موافق على الإطلاق على العبارات الآتية:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق	موافق تماما	البيان
				18. يفضل العمال في مؤسستنا اتخاذ القرارات بشكل فردي دون مشاورة الأطراف التي يهمها القرار.
				19. العمال في مؤسستنا يحتكرون المعلومة ولا يسهلون وصولها إلى الأشخاص الذين يحتاجونها.
				20. العمال في مؤسستنا يفضلون العمل الجماعي على العمل الفردي.
				21. العمال في مؤسستنا يميلون إلى المركزية ويرفضون تفويض مسؤولياتهم.
				22. من أولويات العمال في مؤسستنا إرضاء حاجات ورغبات العميل (الزبون).
				23. يسهل العمال في مؤسستنا اندماج العمال الجدد.
				24. يحضى العمل الجيد الذي يقوم به العامل هنا بمكافئة عادلة.
				25. اختيار العمال لشغل مناصب العمل يتم على أساس الكفاءة.
				26. في مؤسستنا، تحضى المبادرات الهادفة إلى التحسين بالدعم والمساندة.
				27. تجمع العمال علاقات جيدة.

الاتصال

حدد إن كان هناك تحسن كبير، تحسن ضعيف، لا يوجد فرق، أو إن هناك تراجع ضعيف أو تراجع كبير في جودة المعلومات التي أصبحت تتحصل عليها بعد حصول مؤسستكم على شهادة الجودة (2001) ISO 9001 سنة 2004 وذلك في النقاط الآتية:

تراجع كبير	تراجع ضعيف	لا يوجد فرق	تحسن ضعيف	تحسن كبير	البيــــــــــــــــان
					28. سياسة المؤسسة وأهدافها.
					29. نتائجها المالية.
					30. رضا العملاء (الزبائن).
					31. التنظيم الداخلي للمؤسسة وطرق العمل المتبعة.
					32. المعلومات التقنية التي تحتاجها للقيام بعملك.
					33. رأي الإدارة في العمل الذي تقوم به.
					34. فرص المشاركة في دورات تدريبية أو الحصول على ترقية.

بيئة العمل

حدد إن كان هناك تحسن كبير، تحسن ضعيف، لا يوجد فرق، أو أن هناك تراجع ضعيف أو تراجع كبير في البيئة التي تعمل بها بعد حصول مؤسستكم على شهادة الجودة (2001) ISO 9001 سنة 2004 وذلك في النقاط الآتية:

تراجع كبير	تراجع ضعيف	لا يوجد فرق	تحسن ضعيف	تحسن كبير	البيــــــــــــــــان
					35. ظروف العمل (الحرارة، الرطوبة، الإضاءة، الضجيج.....).
					36. أدوات العمل (الآلات، المكاتب، الأجهزة،).
					37. طرق العمل (إجراءات واضحة، مسؤوليات محددة بدقة،.....).
					38. الأجر.

تراجع كبير	تراجع ضعيف	لا يوجد فرق	تحسن ضعيف	تحسن كبير	البيان
					39. علاقتك بمسؤولك المباشر (تحفيز، تشجيع، نقل المعرفة،.....)
					40. علاقتك بزملائك (تفاهم، تعاون، احترام،.....)
					41. إمكانية تطوير قدراتك.
					42. إمكانية تجريب طرق عمل من اقتراحك في انجاز الأعمال.

التحسين

هل أنت موافق تماما، موافق، غير موافق أو غير موافق على الإطلاق على العبارات الآتية:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق	موافق تماما	البيان
				43. نظام الجودة <i>ISO 9001</i> هو مجموعة من الوثائق الكثيرة وغير المفيدة.
				44. الحصول على شهادة الجودة <i>ISO 9001</i> جعلنا قادرين على حل المشاكل التي تحدث بالمؤسسة.
				45. الحصول على شهادة الجودة <i>ISO 9001</i> جعلنا قادرين على منع وقوع مشاكل كان من المحتمل أن تحدث.
				46. الحصول على شهادة الجودة <i>ISO 9001</i> جعل أدائنا يتحسن بشكل دائم ومستمر.
				47. مع إجراءات الجودة أصبحت مقيدا ولا أتمتع بحرية كافية للقيام بعملتي بشكل جيد.
				48. إدارة المؤسسة تطلب منا بذل جهود أكبر عندما تسمع بمجيء المراقبين من الهيئة التي منحت لها شهادة الجودة <i>ISO 9001</i> .

حدد إن كان هناك تحسن كبير، تحسن ضعيف، لا يوجد فرق، أو إن هناك تراجع ضعيف أو تراجع كبير بعد حصول مؤسستكم على شهادة الجودة (ISO 9001 (2001) سنة 2004 في:

البيان					
تراجع كبير	تراجع ضعيف	لا يوجد فرق	تحسن ضعيف	تحسن كبير	
					49. أدائك الخاص.
					50. أداء المصلحة التابع إليها.
					51. أداء المؤسسة ككل.

EFFECTIF INSCRIT PAR UNITE

D.R.H

Mois :Novembre 2009

الملحق رقم (9): توزيع أفراد AMC حسب الأقسام

G.S.P.	EFFECTIF	permanent			temporaire		
UNITE	INSCRIT	H	F	T	H	F	T
C	26	14	1	15	9	2	11
M	9	4	3	7	2	0	2
E	5	1	4	5	0	0	0
UNITE SIEGE	40	19	8	27	11	2	13
C	32	24	0	24	5	3	8
M	63	59	1	60	2	1	3
E	264	21	126	147	19	98	117
UNITE ELECT.	359	104	127	231	26	102	128
C	28	17	0	17	8	3	11
M	30	27	2	29	1	0	1
E	70	21	31	52	13	5	18
UNITE FLUIDES	128	65	33	98	22	8	30
C	17	8	0	8	9	0	9
M	21	20	1	21	0	0	0
E	1	0	1	1	0	0	0
UNITE OUTILL.	39	28	2	30	9	0	9
C	8	6	0	6	1	1	2
M	38	33	1	34	4	0	4
E	61	8	5	13	48	0	48
UNITE S I L	107	47	6	53	53	1	54
C	111	69	1	70	32	9	41
M	161	143	8	151	9	1	10
E	401	51	167	218	80	103	183
TOTAL GENERAL	673	263	176	439	121	113	234

Questionnaire

UNIVERSITE FERHAT ABBES – SETIF

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

Ce questionnaire est destiné au personnel de l'entreprise *AMC El Eulma*. Il poursuit un but, exclusivement, scientifique et se veut une contribution de la communauté universitaire à l'évaluation de l'impact de la certification qualité ISO 9001 (2000) sur la performance interne de l'entreprise.

A cet effet, différents thèmes ayant trait à la performance interne de l'entreprise sont abordées, et pouvant renseigner sur les avantages de la démarche qualité déployée dans l'entreprise depuis 2004.

Les questions du présent questionnaire traitent entre autre la communication, l'environnement du travail ainsi que l'amélioration. A fin de connaître les facteurs déterminant la réussite ou l'échec du « projet qualité de l'AMC », d'autres questions sont posées et concernent entre autre le style de leadership, l'implication du personnel et la culture de l'entreprise.

Nous insistons sur le fait que nous garantissons aux répondants leur anonymat ainsi que la confidentialité des réponses apportées, vis-à-vis de tout tiers, qu'il soit interne ou externe à leur société.

Ainsi pour des raisons d'ordre méthodologique, nous vous demandons de bien vouloir répondre à toutes les questions.

Et, Merci de votre collaboration.

Informations générales

Fonction : Cadre
 Agent de maîtrise
 Agent d'exécution

Niveau d'instruction : Universitaire
 Secondaire
 Moyen
 Autres Préciser.....

Sexe : Masculin
 Féminin

Date de recrutement :

Leadership :

Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec les phrases suivantes :

	Tout à fait en accord	En accord	En désaccord	Tout à fait en désaccord
1. La direction de l'entreprise accorde une grande importance à la qualité.				
2. La direction de l'entreprise consacre une partie suffisante de ses moyens pour développer les aptitudes de son personnel pour l'accomplissement convenable de ses tâches.				
3. La direction de l'entreprise associe son personnel dans la prise des décisions.				
4. La direction de l'entreprise laisse à son personnel l'initiative pour faire le travail selon les méthodes qu'ils estiment meilleures.				
5. La direction de l'entreprise impose à son personnel le respect strict des normes et règles.				
6. La direction de l'entreprise exprime une tendance vers le changement et l'amélioration.				
7. La direction de l'entreprise craint changement ; elle préfère garder les choses telles qu'elles.				

8. Parmi ces méthodes de contrôle, indiquez la méthode usitée correspondant à votre entreprise :

- Les employés disposent des moyens adéquats (formation, matériels, temps,...) pour maîtriser eux-mêmes l'adéquation de leurs tâches quotidiennes aux objectifs de l'entreprise.
- Les employés contrôlent eux-mêmes leurs tâches quotidiennes ; des enregistrements permettent à la hiérarchie de piloter efficacement les activités.
- Les employés contrôlent une partie de leurs tâches quotidiennes ; une partie est du ressort de tierces personnes (hiérarchie, service qualité,...)
- Des contraintes ne permettent pas de déléguer suffisamment aux employés la responsabilité du contrôle de leurs activités quotidiennes.

Implication du personnel :

Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec les phrases suivantes :

	Tout à fait en accord	En accord	En désaccord	Tout à fait en désaccord
9. J'ai participé à des réunions sur la qualité.				
10. J'ai eu des discussions relatives à la qualité avec des responsables.				
11. J'ai fourni des informations sur mon travail aux responsable qualité.				
12. J'ai moi-même rédigé des documents utiles pour la qualité.				
13. J'ai donné des informations utiles à la mise en place du système qualité.				
14. J'ai suivi une formation sur la qualité.				
15. On est venu me voir lors d'un audit de la qualité.				
16. Je discute de la qualité avec mes collègues de travail.				

17. Auriez-vous souhaité que l'on vous demande davantage votre avis lors de la mise en place du système qualité ?

- Oui.
- Non.

Culture de l'entreprise :

Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec les phrases suivantes :

	Tout à fait en accord	En accord	En désaccord	Tout à fait en désaccord
18. Le personnel de l'entreprise préfère prendre les décisions individuellement sans associer ceux intéressés par celle-ci.				
19. Le personnel de l'entreprise monopolise l'information et ne facilite pas sa circulation.				
20. Le personnel de l'entreprise préfère le travail en groupe plutôt qu'en solo.				
21. Le personnel de l'entreprise penche à la centralisation et refuse toute délégation de responsabilités.				
22. La satisfaction des clients fait partie des priorités du personnel de l'entreprise.				
23. Le personnel de l'entreprise facilite l'intégration des nouvelles recrues.				
24. Dans notre entreprise, le bon travail est équitablement récompensé.				
25. Dans notre entreprise, la compétence est le critère de sélection pour l'occupation des postes.				
26. Les initiatives visant l'amélioration sont encouragées et soutenues.				
27. Au sein du personnel, règne de bonnes relations.				

Communication

De façon plus générale, comment évaluez-vous la qualité de l'information que vous recevez après l'obtention de votre entreprise de la certification qualité ISO 9001 (2000) en 2004, et ce par rapport à la situation qui prévalait avant ?

	Forte amélioration	Faible amélioration	Pas de changement	Faible régression	Forte régression
28. La politique de l'entreprise, ses objectifs.					
29. Ses résultats financiers.					
30. Satisfaction de ses clients.					
31. L'organisation de l'entreprise, ses structures, ses méthodes.					
32. Les informations techniques utiles pour le travail.					
33. Ce que les responsables pensent du travail de chacun.					
34. Les possibilités de formation, de promotion.					

Environnement du travail

De façon plus générale, comment évaluez-vous votre environnement du travail après l'obtention de votre entreprise de la certification qualité ISO 9001 (2000) en 2004, et ce par rapport à la situation qui prévalait avant ?

	Forte amélioration	Faible amélioration	Pas de changement	Faible régression	Forte régression
35. Les conditions de travail (niveau de température, l'humidité, l'éclairage, les vibrations,.....).					
36. Les outils de travail (machines, bureaux, appareils,.....).					
37. Les méthodes de travail (procédures plus claire, responsabilités bien définis,.....).					
38. Votre niveau de salaire.					
39. Votre relation avec l'hierarchie (stimulation, encouragement, acquisition du savoir,....).					
40. Votre relation avec vos collègues (concertation, compréhension, aide, respect,.....).					
41. Possibilités de développer vos propres compétences.					
42. Possibilités d'expérimenter vos propres méthodes de travail.					

Amélioration :

Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec les phrases suivantes :

	Tout à fait en accord	En accord	En désaccord	Tout à fait en désaccord
43. La certification qualité, c'est beaucoup de paperasse pas toujours très utile.				
44. La certification qualité, nous a rendus apte à corriger nos cas de non conformités.				
45. La certification qualité nous a rendus apte à éviter des cas éventuels de non conformités.				
46. La certification qualité, nous a permis d'améliorer en permanence nos performances.				
47. Le système qualité est un carcan qui m'enlève toute liberté d'action.				
48. La direction de l'entreprise nous demande de travailler davantage lors des visites de l'organisme certificateur.				

Globalement, comment évaluez-vous l'impact de la certification qualité sur :					
	Forte amélioration	Faible amélioration	Pas de changement	Faible régression	Forte régression
49. Votre propre performance.					
50. La performance de votre service.					
51. La performance de votre entreprise.					

الملحق رقم (13): نتائج البحث

الجدول رقم (1.13): آراء المستجوبين في الاتصال

النسبة %	التكرار	الإجابة
%00	00	تراجع كبير
%00	00	تراجع ضعيف
%17.9	12	لا يوجد فرق
%82.1	55	تحسن ضعيف
%00	00	تحسن كبير
%100	67	المجموع

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

جدول رقم (2.13): الاختلاف بين الأقسام حول الاتصال

المجموع	الاتصال					القسم
	تحسن كبير	تحسن ضعيف	لا يوجد فرق	تراجع ضعيف	تراجع كبير	
5 %100		5 %100				التكرار الإدارة % داخل القسم
34 %100		32 %94.1	2 %5.9			الكهرباء
12 %100		10 %83.3	2 %16.7			السوائل
5 %100		4 %80	1 %20			الأدوات
11 %100		4 %36.4	7 %63.6			الإمدادات
67 %100		55 %82.1	12 %17.9			التكرار المجموع % داخل القسم

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

جدول رقم (3.13): الاختلاف بين الوظائف حول الاتصال

المجموع	الاتصال					الوظيفة
	تحسن كبير	تحسن ضعيف	لا يوجد فرق	تراجع ضعيف	تراجع كبير	
12 %100		10 %83.3	2 %16.7			التكرار إطار % داخل الوظيفة
18 %100		11 %61.1	7 %38.9			عون تحكم
37 %100		34 %91.9	3 %8.1			عون تنفيذ
67 %100		55 %82.1	12 %17.9			التكرار المجموع % داخل الوظيفة

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

جدول رقم (4.13): آراء المستجوبين في بيئة العمل

النسبة %	التكرار	الإيجابية
00%	00	تراجع كبير
00%	00	تراجع ضعيف
23.9%	16	لا يوجد فرق
44.8%	30	تحسن ضعيف
31.3%	21	تحسن كبير
100%	67	المجموع

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

جدول رقم (5.13): الاختلاف بين الأقسام حول بيئة العمل

المجموع	بيئة العمل					القسم
	تحسن كبير	تحسن ضعيف	لا يوجد فرق	تراجع ضعيف	تراجع كبير	
5 %100	1 %20	4 %80				التكرار الإدارة % داخل القسم
34 %100	15 %44.1	15 %44.1	4 %11.8			الكهرباء
12 %100	2 %16.7	8 %66.7	2 %16.7			السوائل
5 %100	3 %60	1 %20	1 %20			الأدوات
11 %100		2 %18.2	9 %81.8			الإمدادات
67 %100	21 %31.3	30 %44.8	16 %23.9			التكرار المجموع % داخل القسم

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

جدول رقم (6.13): الاختلاف بين الوظائف حول بيئة العمل

المجموع	الاتصال					الوظيفة
	تحسن كبير	تحسن ضعيف	لا يوجد فرق	تراجع ضعيف	تراجع كبير	
12 %100	6 %50	3 %25	3 %25			التكرار إطار % داخل الوظيفة
18 %100	2 %11.1	10 %55.6	6 %33.3			عون تحكم
37 %100	13 %35.1	17 %45.9	7 %18.9			عون تنفيذ
67 %100	21 %31.3	30 %44.8	16 %23.9			التكرار المجموع % داخل الوظيفة

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

الجدول رقم (7.13): آراء المستجوبين في التحسين

النسبة %	التكرار	الإجابة
00%	00	هناك تراجع كبير
07.5%	05	هناك تراجع ضعيف
29.9%	20	لا يوجد فرق
52.2%	35	هناك تحسن ضعيف
10.4%	07	هناك تحسن كبير
100%	67	المجموع

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

جدول رقم (8.13): الاختلاف بين الأقسام حول التحسين

المجموع	بيئة العمل					القسم
	تحسن كبير	تحسن ضعيف	لا يوجد فرق	تراجع ضعيف	تراجع كبير	
5 %100	1 %20	1 %20	3 %60			التكرار الإدارة % داخل القسم
34 %100	3 %8.8	26 %76.5	5 %14.7			الكهرباء
12 %100		6 %50	4 %33.3	2 %16.7		السوائل
5 %100	3 %60	1 %20	1 %20			الأدوات
11 %100		1 %9.1	7 %63.6	3 %27.3		الإمدادات
67 %100	7 %10.4	35 %52.2	20 %29.9	5 %7.5		التكرار المجموع % داخل القسم

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

جدول رقم (9.13): الاختلاف بين الوظائف حول التحسين

المجموع	التحسين					الوظيفة
	تحسن كبير	تحسن ضعيف	لا يوجد فرق	تراجع ضعيف	تراجع كبير	
12 %100	4 %33.3	2 %16.7	3 %25	3 %25		الوظيفة إطار % داخل الوظيفة
18 %100		6 %33.3	11 %61.1	1 %5.6		عون تحكم
37 %100	3 %8.1	27 %73	6 %16.2	1 %2.7		عون تنفيذ
67 %100	7 %10.4	35 %52.2	20 %29.9	5 %7.5		التكرار المجموع % داخل الوظيفة

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

الجدول رقم (10.13): آراء المستجوبين في القيادة

النسبة %	التكرار	الإجابة
00%	00	ضعيفة جدا
29.9%	20	ضعيفة
67.2%	45	متطورة
03%	2	متطورة جدا
100%	67	المجموع

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

الجدول رقم (11.13): الاختلاف بين الأقسام حول القيادة

المجموع	القيادة				القسم
	متطورة جدا	متطورة	ضعيفة	ضعيفة جدا	
5 %100	1 %20		4 %80		التكرار الإدارة % داخل القسم
34 %100	1 %2.9	25 %73.5	8 %23.5		الكهرباء
12 %100		8 %66.7	4 %33.3		السوائل
5 %100		4 %80	1 %20		الأدوات
11 %100		8 %72.7	3 %27.3		الإمدادات
67 %100	2 %3	45 %67.2	20 %29.9		التكرار المجموع % داخل القسم

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

الشكل رقم (12.13): الاختلاف بين الوظائف حول القيادة

المجموع	القيادة				الوظيفة
	متطورة جدا	متطورة	ضعيفة	ضعيفة جدا	
12 %100	1 %8.3	8 %66.7	3 %25		التكرار إطار % داخل الوظيفة
18 %100	1 %5.6	9 %50	8 %44.4		عون تحكم
37 %100		28 %75.7	9 %24.3		عون تنفيذ
67 %100	2 %3	45 %67.2	20 %29.9		التكرار المجموع % داخل الوظيفة

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

الجدول رقم (13.13): آراء المستجوبين في مشاركتهم

النسبة %	التكرار	الإجابة
16.4%	11	ضعيفة جدا
47.8%	32	ضعيفة
23.9%	16	قوية
11.9%	08	قوية جدا
100%	67	المجموع

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

جدول رقم (14.13): الاختلاف بين الوظائف حول مشاركة الأفراد

المجموع	مشاركة الأفراد				القسم
	قوية جدا	قوية	ضعيفة	ضعيفة جدا	
5 %100	1 %20		1 %20	3 %60	التكرار الإدارة % داخل القسم
34 %100	5 %14.7	9 %26.5	17 %50	3 %8.8	الكهرباء
12 %100		5 %41.7	5 %41.7	2 %16.7	السوائل
5 %100	2 %40		2 %40	1 %20	الأدوات
11 %100		2 %18.2	7 %63.6	2 %18.2	الإمدادات
67 %100	8 %11.9	16 %23.9	32 %47.8	11 %16.4	التكرار المجموع % داخل القسم

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

جدول رقم (15.13): الاختلاف بين الوظائف حول مشاركة الأفراد

المجموع	مشاركة الأفراد				الوظيفة
	متطورة جدا	متطورة	ضعيفة	ضعيفة جدا	
12 %100	6 %50	3 %25	2 %16.7	1 %8.3	الوظيفة إطار % داخل الوظيفة
18 %100	2 %11.1	5 %27.8	8 %44.4	3 %16.7	عون تحكم
37 %100		8 %21.6	22 %59.5	7 %18.9	عون تنفيذ
67 %100	8 %11.9	16 %23.9	32 %47.8	11 %16.4	التكرار المجموع % داخل الوظيفة

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

الجدول رقم (16.13): آراء المستجوبين في ثقافة المؤسسة

النسبة %	التكرار	الإجابة
00%	00	ضعيفة جدا
29.9%	20	ضعيفة
67.2%	45	متطورة
03%	02	متطورة جدا
100%	67	المجموع

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

جدول رقم (17.13): الاختلاف بين الأقسام حول ثقافة المؤسسة

المجموع	ثقافة المؤسسة				القسم
	متطورة جدا	متطورة	ضعيفة	ضعيفة جدا	
5 % 100	1 % 20	1 % 20	3 % 60	3	التكرار الإدارة % داخل القسم
34 % 100	1 % 2.9	29 % 85.3	4 % 11.8	4	الكهرباء
12 % 100		9 % 75	3 % 25	3	السوائل
5 % 100		1 % 80	1 % 20	1	الأدوات
11 % 100		2 % 18.2	9 % 81.8	9	الإمدادات
67 % 100	2 % 3	45 % 67.2	20 % 29.9	20	التكرار المجموع % داخل القسم

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

جدول رقم (18.13): الاختلاف بين الوظائف حول ثقافة المؤسسة

المجموع	ثقافة المؤسسة				الوظيفة
	متطورة جدا	متطورة	ضعيفة	ضعيفة جدا	
12 % 100	2 % 16.7	5 % 41.7	5 % 41.7	5	الوظيفة إطار % داخل الوظيفة
18 % 100		8 % 44.4	10 % 55.6	10	عون تحكم
37 % 100		32 % 86.5	5 % 13.5	5	عون تنفيذ
67 % 100	2 % 3	45 % 67.2	20 % 29.9	20	التكرار المجموع % داخل الوظيفة

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS اعتمادا على بيانات الاستبيان.

الملحق رقم : ثبات المقياس باستعمال قانون ألفا كرونباخا

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Item-total Statistics			
	Scale	Scale	Corrected	Alpha
	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item- Total Correlation	if Item Deleted
VAR00001	152.9701	255.9991	.4236	.8776
VAR00002	153.4179	259.0954	.1983	.8795
VAR00003	154.0000	255.2424	.3535	.8779
VAR00004	153.9254	254.8883	.3428	.8779
VAR00005	154.3881	269.9683	-.3801	.8855
VAR00006	153.3582	255.1122	.4427	.8773
VAR00007	153.6269	259.0556	.1686	.8799
VAR00008	154.0000	264.0303	-.0713	.8834
VAR00009	153.9104	250.7494	.3807	.8772
VAR00010	153.8806	252.4401	.3203	.8782
VAR00011	153.9254	248.6459	.4746	.8757
VAR00012	154.1045	252.7010	.3930	.8772
VAR00013	154.0597	252.6934	.4183	.8769
VAR00014	154.0149	251.8937	.4169	.8768
VAR00015	154.0746	252.8883	.3403	.8778
VAR00016	153.7164	250.1759	.4984	.8757
VAR00017	155.0149	261.1664	.1064	.8802
VAR00018	153.5075	249.2537	.4845	.8757
VAR00019	153.6418	253.5970	.3213	.8781
VAR00020	153.3433	257.1986	.3252	.8784
VAR00021	153.8209	258.9977	.1683	.8799
VAR00022	153.1642	252.7151	.5399	.8761
VAR00023	153.3731	253.6617	.3606	.8776
VAR00024	153.9254	260.3731	.0788	.8813
VAR00025	153.8955	254.1859	.3713	.8776
VAR00026	153.6567	254.3501	.4208	.8772
VAR00027	153.6716	257.7996	.2188	.8794
VAR00028	152.1343	244.6332	.6202	.8734
VAR00029	151.8507	248.8562	.5033	.8754
VAR00030	152.2090	249.7739	.3923	.8770
VAR00031	152.5672	247.1583	.5676	.8744
VAR00032	152.4328	253.2492	.3852	.8773
VAR00033	152.6567	252.2289	.3555	.8776
VAR00034	152.8806	259.8340	.0726	.8821
VAR00035	152.4478	252.1904	.3922	.8771
VAR00036	152.1791	247.4826	.6132	.8741
VAR00037	152.2388	247.3360	.5847	.8743
VAR00038	152.8358	255.2908	.2124	.8801
VAR00039	152.1642	246.3514	.5663	.8743
VAR00040	152.0000	247.0606	.5445	.8747
VAR00041	152.2836	249.3578	.4527	.8761
VAR00042	152.8209	252.5432	.3208	.8782
VAR00043	153.5075	253.1022	.1750	.8829
VAR00044	152.3134	258.0366	.1157	.8819
VAR00045	152.7164	247.2062	.3545	.8781
VAR00046	152.4925	250.2840	.3351	.8781
VAR00047	153.2687	253.8661	.2027	.8810
VAR00048	154.0448	270.9828	-.2361	.8905
VAR00049	152.0597	241.4509	.7005	.8718
VAR00050	152.0448	242.9222	.6834	.8723
VAR00051	152.1493	244.5834	.6143	.8734

Reliability Coefficients

N of Cases = 67.0

N of Items = 51

Alpha = .8801

قائمة المراجع

الكتب

- إبراهيم محمد العلي، (1979)، مدخل إلى نظرية العينات، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، دمشق.
- مأمون السلطي وسهيلا إلياس، (1999)، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة : الأيزو 9000، دار الفكر، دمشق.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، (2002)، أنظمة إدارة الجودة والبيئة: ISO 14000 & ISO 9000، دار وائل للنشر، عمان.
- Bernard. Claude Yves, (2000), Le management par la qualité totale: l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles, AFNOR, Paris.
- Brandenburg. Hans et Wojtyna. Jean-Pierre, (2003), L'approche processus : mode d'emploi, Edition d'Organisation, Paris.
- Caby. François, Louise. Virginie et Rolland. Sylvie, (2002), La qualité au XXI^e siècle : vers le management de la confiance, Economica, Paris.
- Cattan. Michel, (2001), L'engagement de la direction, AFNOR, Paris.
- Cattan. Michel, (2003), Pour une certification qualité gagnante : avant-pendant-après, AFNOR, Paris.
- Daudin. Jean-Jacques et Tapiero. Charles, (1996), Les outils et le contrôle de la qualité, Economica, Paris.
- Détrie. Philippe, (2001), Conduire une démarche qualité, 4^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris.
- Freyssinet. Muriel et Perez. Juan-José, (2001), 13 étapes pour réussir votre certification, AFNOR, Paris.
- Froman. Bernard, (2001), Du manuel qualité au manuel de management : l'outil stratégique AFNOR, Paris.
- Grais. Bernard, (2003), Méthodes statistiques : Techniques statistiques 2, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.
- Hocquet. Alain, Bouclier. Michelle, Faurie. Jean-Paul, Gaillard. Gérard, Faucon. Philippe, Desfertilles. Claude et Garnier. Patrice, (1999), L'amélioration de la qualité pour les PME-PMI : maîtrise de l'organisation, AFNOR, Paris.
- Hohmann. Christian, (2004), Audit combiné qualité/supply chain : sécuriser ses relations client-fournisseurs, Edition d'Organisation, Paris.
- Hubérac. Jean-Pierre, (2001), Guide des méthodes de la qualité : choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services, 2^{ème} édition, Maxima, Paris.

- Iribarne. Patrick, (2003), Les tableaux de bord de la performance : Comment les concevoir les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès, Dunod, Paris.
- Jambart. Claude, (1997), L'assurance qualité : les normes ISO 9000 en pratique 2^{ème} édition, Economica, Paris.
- Jensen. Poul Buch, (2002), Guide d'interprétation des normes ISO 9000, AFNOR, Paris.
- Krebs. Geneviève et Mougin. Yvon, (2003), Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne, AFNOR, Paris.
- Lamprecht. James, (2001), V, ISO 9001 : commentaires et conseils pratiques, une approche statistique AFNOR, Paris.
- Landry. Pierre, (2001), The ISO 9001 :2000 essentials : practical handbook for implementing the ISO 9000 standards, 3rd Edition, Canadian standards association, Toronto.
- Laudoyer. Guy, (2000), La certification ISO 9000 : un Moteur pour la qualité, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris.
- Longin. Pierre et Denet. Henri, (2004), Construisez votre qualité : toutes les clés pour une démarche qualité gagnante, Dunod, Paris.
- Massot. Pierre et Feisthammel. Daniel, (2001), Pilotage des compétences et de la formation : des méthodes et outils inédits, AFNOR, Paris.
- Mitonneau. Henri, (2001), ISO 9000 version 2000 : le management de la qualité au plus proche des entreprises, Dunod, Paris.
- Mongillon. Patrick et Verdoux. Stéphane, (2003), L'entreprise orientée processus : aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients, AFNOR, Paris.
- Mougin. Yvon, (2004), La cartographie des processus : maîtriser les interfaces, Edition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris.
- Ouaret. Abdelhamid, (2002), Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000, sans éditeur, Alger.
- Ouaret. Abdelhamid, (2005), Les dirigeants algériens face à la performance de leurs entreprises : rôle de la direction dans un système de management de la qualité, GAL, Alger.
- Peters. Tom et Waterman. Robert, (1999), Le prix de l'excellence, Dunod, Paris.
- Weill. Michel, (1999), L'audit stratégique : qualité et efficacité des organisations, AFNOR, Paris.

المواصفات

- DIN EN ISO 8402, (1995), Management de la qualité – Vocabulaire, version trilingue, NQSZ, Berlin.

قائمة المراجع

- Directive ISO/CEI, partie 2, (2004), Règles de structure et de rédaction des Normes internationales 5^{ème} édition, ISO, Genève.
- ISO 10015, (1999), Management de la qualité – Lignes directrices pour la formation, Genève.
- NF EN ISO 9000, (2005), Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et Vocabulaire, AFNOR, Paris.
- NF EN ISO 9001, (2000), Systèmes de management de la qualité-Exigences, AFNOR, Paris.
- NF EN ISO 9001, (2008), Systèmes de management de la qualité-Exigences, AFNOR, Paris.
- NF EN ISO 9004, (2000), Systèmes de management de la qualité-Lignes directrices pour l'amélioration des performances, AFNOR, Paris.

الملاحق التوثيقية

- FD X 50-176, (2000), Management de la qualité-Management des processus, AFNOR, Paris.

الدلائل

- Guide de la qualité, du contrôle qualité et de normalisation, (2004), GAL, Alger.
- Evaluer l'entreprise avant la reprise, (2007), Guide N°2/3, ARAVIS, Lyon.

الدوريات

- Slaimi. Ahmed, (2002), La gestion par la qualité : un luxe ou une mutation obligatoire pour l'entreprise Algérienne, 1^{er} séminaire sur les PME- PMI et leurs rôle dans le développement, 8-9 avril 2002 université Amar Telidji, Laghouat.

الرسائل العلمية

- إلهام يحيياوي، (2005)، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية -دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية-، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- Lérat-Pytlak. Jérôme, (2002), Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Toulouse 1.

المراسيم التنفيذية

- المرسوم التنفيذي رقم 464/05 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1426 الموافق 6 ديسمبر سنة 2005 المتعلق بتنظيم التقييس وسيره، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80.

قائمة المراجع

- المرسوم التنفيذي رقم 465/05 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1426 الموافق 6 ديسمبر سنة 2005 المتعلق بتقييم المطابقة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80.
- المرسوم التنفيذي رقم 466/05 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1426 الموافق 6 ديسمبر 2005 المتضمن إنشاء الهيئة الجزائرية للإعتماد وتنظيمها وسيرها "ألجيراك"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80.
- Décret exécutif n°2000- 192 du 14 Rabie Ethani 1421 correspondant au 16 juillet 2000 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n°302-102 intitulé « Fonds de promotion de la compétitivité industrielle», JORA N°43.

مواقع الانترنت

- Annuaire des entreprises certifiées ISO 9000 / 14000 et laboratoires accrédités, Ministère de l'Industrie Septembre 2005, Disponible à <http://www.mipi.dz/doc/fr/norm-ent-cert.pdf> (Consultée le 19/12/2009).
- <http://www.carronconsultants.fr/web/nav/article.php?id=45> (Consultée le 05/05/2009).
- <http://pagespersoorange.fr/nathalie.diaz/iso9001/maa8/ameliora85/amelioration.html> (Consultée le 25/05/2009).
- <http://pagespersoorange.fr/nathalie.diaz/iso9001/maa8/anadon84/adonnees.html> (Consultée le 25/05/2009).
- <http://www.algerac.org/Actualites.html> (Consultée le 19/12/2009).
- http://www.ctcpa.org/docpublic/iso9001_2008_procert_ctcpa.pdf (Consultée le 05/01/2009).
- <http://www.Irqa.fr/frsite/content/pdf/fr/GAP9001.pdf> (Consultée le 05/05/2009).
- http://www.iso.org/iso/fr/about/discover-iso_isos-name.htm (Consultée le 15/12/2008).
- <http://www.iso.org/iso/fr/pressrelease.htm?refid=Ref1152> (Consultée le 05/05/2009).
- http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web_fr/service/Training/AET9907F/page3.html (Consultée le 05/01/2009).
- http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web_fr/service/Training/AET9907F/page8.html (Consultée le 05/01/2009).
- <http://www.mipi.dz/file/fr/norm-certif.pdf> (Consultée le 05/12/2009).
- <http://www.vae.ii5.com/showthread.php?t=234> (Consultée le 02/08/2008).
- <http://www.sgpequipag.dz/Informations%20m%C3%A9morandum%20sur%20AMC%20et%20son%20environnement.ppt> (consultée le 08/08/2009).
- Marchese. O, (2006), La méthode des quotas, CNAM, Paris, p. 16. Disponible à <http://www.google.com/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=1&ved=0CAYQFj>

AA&url=http%3A%2F%2Fcedric.cnam.fr%2F~saporta%2F20100108%2520O
M%2520La%2520m%25E9thode%2520des%2520quotas.pdf&rct=j&q=olivier
o+marchese+mrthodes+des+quotas&ei=GEKVS8qWG4bW4gaGuKiaDQ&usg
=AFQjCNF3eYr9Fa2FbQiIdeHc9Wc5onvaKQ (Consultée le 08/03/2010).

الملخص:

إنّ مختلف الدراسات التي تمت حول إسهاد الجودة (2000) ISO 9001 لم تصل بعد إلى تحقيق إجماع حول نتائجه على أداء المؤسسات، فحتّى وإنّ أشارت العديد منها إلى آثاره الإيجابية على فعالية المؤسسات، فهي لم تخفي ضرورة توافر بعض العوامل التي تبدو ضرورية لكي يكون لإسهاد الجودة تأثير على أداء المؤسسة، وهنا تحديدا تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال البحث عن هذه العوامل.

إنّ إسهاد الجودة وإنّ كان يمنع في معظم الحالات تراجع أداء المؤسسة، فهو لا يشكل لوحده ضمانا على تحقيق أداء أفضل، بل تبقى فعاليته مقترنة بتوافر بعض العوامل.

تم في هذه الدراسة اختبار مدى تأثير فعالية إسهاد الجودة بالالتزام الإدارة وثقافة المؤسسة وظهر من النتائج بأنّ هذين العاملين يساعدان على التنبؤ بحجم التأثير الذي سيخلفه مستقبلا إسهاد الجودة (2000) ISO 9001 على أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الإسهاد، ISO 9000، الأداء.

Résumé :

La revue de la littérature souligne le manque de consensus dans les travaux sur l'impact de la certification qualité ISO 9001 (2000) sur la performance des entreprises. Même si plusieurs travaux soulignent les effets positifs quant à la certification, ils indiquent également que certains facteurs semblent nécessaires pour que le lien fonctionne, d'où vient justement l'intérêt de cette étude.

Ainsi, si le plus souvent la certification empêche une dégradation de la performance de l'entreprise, elle n'est pas en tant que telle une garantie pour une meilleure performance. Il existe des conditions pour maximiser l'impact positif de la certification sur la performance de l'entreprise.

Dans cette étude, nous avons testé le degré d'efficacité de l'ISO 9001(2000) selon l'engagement de la direction et la culture qualité existante au sein de l'entreprise, il ressort des résultats que ces deux variables peuvent contribuer à la prédiction du niveau de la performance engendrée par la certification ISO 9001 (2000).

Mots clés: Qualité, certification, ISO 9000, performance.