



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : تسيير واقتصاد مؤسسة

بعنوان:

اثر تطبيق معايير نظم الجودة العالمية على تنافسية المؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة منشآت السكك الحديدية وحدة انفراري بني صاف

تحت اشراف الدكتورة/ توزان فاطمة

من إعداد الطالبة : شاوي زهيرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2018/06/04 أمام لجنة المناقشة:

أ. / .توزان فاطمة الزهراء.....مشرفا

أ. / .غرزى.....رئيسا

أ. / .بن وسعد زينة.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : تسيير واقتصاد مؤسسة

بعنوان:

اثر تطبيق معايير نظم الجودة العالمية على تنافسية المؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة منشآت السكك الحديدية وحدة انفراري بني صاف

تحت اشراف الدكتورة/ توزان فاطمة

من إعداد الطالبة : شاوي زهيرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2018/06/04 أمام لجنة المناقشة:

أ. / .توزان فاطمة الزهراء.....مشرفا

أ. / .غرزى.....رئيسا

أ. / .بن وسعد زينة.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وقل رب أدخلني مدخل

صديق وأخرجني مخرج صديق

واجعل لي من لؤئك سلطانا نصيرا "

صديق الله الأعظم

(سورة الإسراء، الآية 80)



الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل لهذا لولا فضل الله علينا

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

من ربّتي وأنارني دربي وأعانني بالصلوات والدعوات، إلى أختي إنسان في هذا
الوجود أمي الحبيبة أطل الله في عمرها. وأبي العزيز

إخوتي وأخواتي

أسرتي الصغيرة زوجي العزيز بالخصوص ابني وقرة عيني عبد الرحمان وسيم، إلى كل
عمال مؤسسة انفرادي، إلى السيد مدير الوحدة وبالخصوص السيد بن صالح
إلى كل دفعة السنة الثانية ماستر إدارة واقتصاد مؤسسة 2018/2017

- زهيرة -

.....	الإهداء
.....	الشكر
I	الفهرس
II	فهرس الجداول
III	فهرس الأشكال
أ-خ	مقدمة عامة

الفصل الأول: عموميات حول الجودة

16	تمهيد
17	المبحث الأول: مدخل عام للجودة
17	المطلب الأول: مفاهيم حول الجودة
18	المطلب الثاني: أهمية الجودة
19	المطلب الثالث: التطور التاريخي للجودة
23	المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
23	المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها
25	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها
28	المطلب الثالث : حلقات الجودة
33	المبحث الثالث: نماذج الجودة العالمية
33	المطلب الأول : النموذج الاوربي للتميز

35المطلب الثاني: النموذج الامريكى لمالكوم بالدرج
36المطلب الثالث: النموذج الياباني لادوارد ديمينغ
39خلاصة
الفصل الثاني : اثر نظم الجودة على الميزة التنافسية	
41تمهيد
42المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية
42المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية واستراتيجيتها
47المطلب الثاني: اسباب التنافسية
48المطلب الثالث: ادوات تحليل البيئة التنافسية
51المبحث الثاني: اعتماد معايير الجودة
51المطلب الأول: معايير الايزو
55المطلب الثاني: مراحل تطبيق الايزو 9000
56المطلب الثالث: العلاقة بين معايير الايزو وادارة الجودة الشاملة واهم الفروقات بينهما
58المبحث الثالث: دور نظم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية
58المطلب الأول: دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل
59المطلب الثاني: تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقنية اعادة الهندسة
59المطلب الثالث: دور القياس المقارن في تحقيق الميزة التنافسية
61خلاصة

الفصل الثالث: دراسة حالة بمنشات السكك الحديدية وحدة انفراري بني صاف

63	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم مؤسسة انفراري "....."
64	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة
67	المطلب الثاني: اهداف وحدة انفراري ومهامها وامكانياتها "....."
69	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة انفراري
71	المبحث الثاني: منهجية دراسة حالة
71	المطلب الأول: خطوات البحث الميداني
71	المطلب الثاني: مجال وحدود الدراسة
72	المطلب الثالث: ادوات الدراسة
74	المبحث الثالث : مساهمة معايير الجودة العالمية بتعزيز تنافسية مؤسسة انفراري
74	المطلب الاول: استراتيجية مؤسسة انفراري
75	المطلب الثاني: دور معايير الجودة العالمية على تنافسية المؤسسة
78	المطلب الثالث: تحليل اسئلة المقابلة
80	المطلب الرابع نتائج المقابلة
81	خلاصة
86	خاتمة
89	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص

الصفحة	العنوان	الرقم
18	يوضح ماهية الجودة	(1-I)
34	خطوات النموذج الاوربي	(2-I)
36	خطوات نموذج بالدرج	(3-I)
45	استراتيجيات الميزة التنافسية	(1-II)
49	نموذج بورتر للعناصر المؤثرة على هيكل الصناعة	(2-II)
65	البطاقة الفنية لمؤسسة المنشآت السكك الحديدية انفرادي	(1-III)
69	حصص المنتجات المسوقة الموزعة من طرف انفرادي	(2-III)
76	معدل المنتجات المؤسسة من 2008 الى 2017	(3-III)
78	نموذج SWOT للتحليل الاستراتيجي	(4-III)

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
46	مؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الاساسية	(1-II)
54	سلسلة المواصفات القياسية الدولية ايزو 9000	(2-II)
57	الاختلافات بين مواصفات الايزو 9000 وادارة الجودة الشاملة	(3-II)

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الهيكل التنظيمي لمؤسسة انفراري الام بروبية	الملحق 1
الهيكل التنظيمي لوحدة انفراري بني صاف	الملحق 2
MANUEL D'ORGANISATION	الملحق 3
سياسة انفراري باللغتين العربية والأجنبية	الملحق 4
دليل المقابلة	الملحق 5

مقدمة عامة

يشهد العالم اليوم الكثير من التغيرات والتحديات العالمية، خصوصا في إطار عولمة الاقتصاد، التي أدت إلى الانفتاح العالمي وانتقال السلع والخدمات، رؤوس الأموال، والتكنولوجيا، وأصبح العالم قرية صغيرة تشتد فيها المنافسة، وترتفع فيها المخاطر، وهذا ما يجعل المؤسسة تسعى إلى مواكبة واستغلال هذه التغيرات، لما يحقق لها مكانة في القطاع السوقي الذي تعمل فيه، وفي ظل هذه الظروف التنافسية المبنية على الجودة، المعرفة، والكفاءات وهذا خاصة عند ظهور مفاهيم جديدة أثرت على سلوك المستهلك، الذي أصبح يهتم بانتقاء السلع والخدمات ذات الجودة العالية، فذلك ما يفرض على المؤسسة محاولة الاستمرار والمواكبة، عن طريق محاولتها إيجاد مصادر لميزة تنافسية من جهة وإرضاء الزبون من جهة ثانية .

انتقل اهتمام المؤسسات الحديثة من تحقيق الميزة التنافسية إلى تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، ويتم هذا بالتركيز على البحث عن مصادر تحقيق هذه الأخيرة من خلال وضع استراتيجيات متعلقة بتمييز المنتج أو الإستراتيجية التي تمكن المؤسسات من التقليل من التكاليف مع مراعاة كل ما يخص عنصر مهم وهو الجودة العالمية .

أثار مصطلح الجودة جدلا واسعا، على المستوى العالمي، لأنها تعتبر عاملا أساسيا من عوامل تحقيق الربحية ونجاح المؤسسات، وهذا ما تؤكدته التجربة اليابانية في أكثر من مجال، وتسعى المؤسسات من خلاله تحقيق رضا عملائها وولائهم، ذلك أن إرضاء العملاء، من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية، تعزيزا لمركزها التنافسي وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية، كما يساهم نظام الجودة العالمية في منح الفرصة للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها .

في ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة، أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي، والمحافظة عليه وتعظيمه، وتعد معايير الجودة العالمية من أهم ما تعتمد عليه المؤسسات اليوم في مواجهة منافسيها، في ضمان وفاء عملائها، وتحقيق الريادة على هؤلاء المنافسين ومن هنا نطرح إشكالية هذه الدراسة، والمتمثلة في :

" إلى أي مدى يؤدي تطبيق معايير الجودة العالمية إلى تحقيق ميزة التنافسية

للمؤسسة ؟

وانطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ✓ ما مدى اهتمام المؤسسات بمعايير الجودة العالمية؟
- ✓ إلى أي مدى يساهم تطبيق معايير الجودة العالمية إلى تحسين مستوى الأداء بين المؤسسات ؟
- ✓ ما هي المتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة ؟

وللإجابة على التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- ✓ تطبيق معايير نظم الجودة العالمية يساهم للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية .
- ✓ حصول المؤسسة على شهادة الايزو يدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- ✓ نجاح المؤسسة مرهون بمدى توفرها على متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

أسباب اختيار البحث :

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع الى الدور المهم الذي تحتله معايير الجودة العالمية في المؤسسة خاصة في ظل الأوضاع الاقتصادية الراهنة .

شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل التحولات المتسارعة في بيئة المؤسسة .

أهداف البحث :

محاولة تعميم الفهم بموضوع معايير الجودة العالمية واثـر تطبيقها على المؤسسات وإلقاء المزيد من الضوء على مدى تأثيرها على تنافسية المؤسسات الاقتصادية والصناعية بشكل خاص .

أهمية البحث :

تتمثل أهمية هذا البحث في في كونه يتطرق لموضوع مهم والذي يعتبر من الاتجاهات الحديثة للمؤسسات ،الذي اثبت نجاحته في إكساب المؤسسات مراكز تنافسية قوية ، وتكمن أهمية هذا البحث في كونه محاولة للفت انتباه المسؤولين والقائمين على إدارة المؤسسات العمومية الجزائرية إلى هذا النظام الجديد .

حدود البحث :

لقد تم اعتماد حدود الدراسة من خلال :الحدود الزمنية،الحدود المكانية.

بالنسبة للحدود الزمنية فهي تتعلق بفترة الدراسة التي قمنا بها في الوحدة والممتدة من 2018/04/15 الى 2018/05/15.

كما ان الحدود المكانية الخاصة بالبحث تتعلق بمكان إجراء الدراسة وهي وحدة انفرادي التابعة لمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية SNTF.

المنهج العلمي المتبع في البحث :

للإجابة عن إشكالية البحث وأثبت صحة الفرضيات المتبناة من عدمها ،تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي ،من خلال دراسة اثر تطبيق نظم الجودة العالمية على تنافسية المؤسسة .

الأدوات والوسائل المستخدمة في البحث :

تم الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات على مجموعة من الأدوات والوسائل وهي:

المسح المكتبي : تم الاعتماد على المسح المكتبي لكل من الكتب ،أطروحات الدكتوراه،رسائل الماجستير التي لها صلة بموضوع البحث ،وكذا الاستناد على التقارير والوثائق التي تم الحصول عليها من طرف المؤسسة محل الدراسة (وحدة انفرادي).

المسح الالكتروني : باعتباره وسيلة مهمة للحصول على المعلومات ،وذلك بالاستعانة بمختلف محركات البحث ، وإشهار مواقع الانترنت .

الأدوات الإحصائية : بالاعتماد على الجداول والأشكال البيانية ،التي من خلالها يتم تبسيط وتوضيح المفاهيم والأرقام الإحصائية التي تترجم الواقع بالمؤسسة محل الدراسة في الجانب التطبيقي من البحث .

المقابلة الموجهة والملاحظة : تم الاعتماد على المقابلة الموجهة مع مدير الوحدة ،لاكتشاف مدى مساهمة تطبيق معايير الجودة العالمية على المؤسسة والاختلاف الذي ظهر على المؤسسة قبل التطبيق وبعده سواء للعمال او للمنتج وطذا نسبة الحصة السوقية لديه ،وكذا الاعتماد على الملاحظة التي هي وسيلة هامة في الجانب التطبيقي من البحث .

تقسيمات البحث :

من اجل معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول ،حيث يتناول الفصل الأول مدخل عام للجودة ،سنتطرق من خلاله إلى مراحل انتقال من الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها ومعوقاتها وسنتطرق بشكل مفصل إلى نماذج الجودة العالمية .

أما في الفصل الثاني سنتعرض فيه إلى كيفية تطبيق معايير نظم الجودة على تنافسية المؤسسة وهذا من خلال عرض استراتيجيات التنافسية ،والوقوف عند معايير الجودة العالمية والفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو ومدى تحقيق هذه المعايير على تنافسية المؤسسة .

والفصل الثالث خصصناه لدراسة ميدانية أجريتها على مستوى وحدة "انفراري" التابعة لمؤسسة النقل بالسكك الحديدية SNTF .من اجل تشخيص واقع نظم الجودة العالمية داخل الوحدة وكيف كان تطبيقها داخل الوحدة.

الدراسات السابقة :

نظرا لأهمية الموضوع المطروح إذ انه أصبح يحتل موقع صدارة في الأبحاث والدراسات ،بحيث نجد العديد من الدراسات تناولت هذا الموضوع ومن بين هذه الدراسات نذكر :

1 -دراسة للباحثة "سناء مصلح حمزات" ، اثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في ادارة التكاليف في

المنشآت المستخدمة لمدخل التكلفة المستهدفة :دراسة تطبيقية في منشأة صناعية طبية ،اطروحة ماجستير في المحاسبة ،قسم المحاسبة ،كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق ،سوريا ، 2016.هدف الدراسة هو التعرف على اثر تطبيق نظام الجودة الشاملة ضمن المنشآت الصناعية المستخدمة لمدخل التكلفة المستهدفة ،وبيان الآثار الايجابية المنتظرة من ذلك والمتمثلة في المساعدة على إدارة التكاليف بشكل أفضل الأمر الذي يمكن تلك المنشآت من الصمود في سوق المنافسة ،وقدمت حلول علاجية لهذه المشكلة ومن اهم النتائج المتوصل اليها :ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يؤدي الى زيادة فعالية مدخل التكلفة المستهدفة في حال تطبيقها معا في المنشأة المستخدمة لهذا المدخل .

2 -دراسة الباحث فاروق ، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة

حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - اطروحة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف- 1 - 2015/2014 .

هدف الدراسة هو التعرف على طبيعة ومدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة ، ومدى اعتمادها على هذه المبادئ في تحقيق وتعزيز التنافسية المستدامة ، وتوضيح وتأكيد حتمية المؤسسة في العمل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، و ذلك من اجل تدعيم مركزها التنافسي ، والحفاظ على استمراريتها في السوق .

أما عن نتائج الدراسة فتمثلت في : مستوى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة متوسط ، تهتم المؤسسات محل الدراسة بشكل كبير بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها لتجنب تكرارها وتحسين جودتها ، لا يتوفر بأغلبية المؤسسات محل الدراسة قسم خاص بالبحث والتطوير ، تعطي المؤسسات محل الدراسة أهمية كبيرة للزبون عن المنتجات المقدمة ، معظم المؤسسات محل الدراسة لا تقدم مكافآت وحوافز الكافية التي تشجع العاملين على الإنتاج بجودة عالية .

3 -دراسة الباحث "برهان الدين حسين السامرائي" دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة

الشاملة :دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة " أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال :الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي - 2011-2012 .

أهداف الدراسة :هو توضيح اثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،ومعرفة مدى جدوى وفاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وكذلك معرفة مدى قبول وإقناع الوزارات السعودية بتطبيق هذا المفهوم .

نتائج الدراسة : كشفت الدراسة عن وجود إمام قوي لدى ضباط إدارة المرور بمدينة الرياض بمفهوم الجودة الشاملة ، كما أن إدارة المرور تشتمل على مجالات مهمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وخصوصا في أقسام المخالفات والحاسب الآلي وغيرها وكشفت كذلك عن ضرورة توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المرور بمدينة الرياض ، بما في ذلك التخلص من الأساليب القديمة في العمل ، والتحسن المستمر للعمليات ، والمشاركة في صناعة القرارات .

4 - دراسة الباحث احمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر

رسالة دكتوراه علوم اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2008.

هدف هذه الدراسة إبراز كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقه على مستوى المؤسسات الفندقية في الجزائر.

وتم التوصل إلى النتائج المنهجية المناسبة المؤدية إلى تحقيق هذا التطبيق، والتي تمثلت أساسا في كيفية التحكم في تطبيقات ومهارات التسيير، ووضع إستراتيجية مناسبة للجودة وتنفيذها وفق إجراءات مدروسة ومحكمة.

5 -دراسة الباحثة فتيحة حبشي ، ادارة الجودة الشاملة –دراسة تطبيقية في وحدة فارمال لانجاج

الادوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.

هدفت الدراسة للتعرف على مدى إدراك الإدارة العليا بوحدة فارمال لصناعة الأدوية بقسنطينة وبقيّة العاملين، لطبيعة وأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالوحدة، وكذا تقييم وتحليل فرص تطبيقها بالوحدة، وتحديد مدى توافق إدارة الجودة الشاملة مع عناصر الثقافة التنظيمية بهذه الوحدة .

6 -دراسة فلة العيهار ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، اطروحة ماجستير ، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الخروبة، الجزائر، 2005.

وأهداف الدراسة تتمثل في: رفع الغموض عن الجودة والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد، التأكيد على أهمية الجودة وبناء الميزة التنافسية، توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة .
أما عن نتائج الدراسة فهي: الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة، يتم تحقيق الجودة قبل، أثناء وبعد العملية الإنتاجية، بمعنى تحقيق جودة التصميم، جودة المطابقة، التنفيذ وجودة الأداء، يؤثر مستوى جودة المنتجات والخدمات على سمعة المؤسسة، درجة ثقة عملائها بها، تكاليف الإنتاج، ربحيتها وحصتها السوقية، يجب أن تتماشى إستراتيجية الملائمة لتحسين مستوى الجودة .

وقد جاءت النتائج النهائية للدراسة لتؤكد أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا زال غامضا بالنسبة للعاملين، وان الثقافة التنظيمية السائدة حاليا في الوحدة (بالرغم من بعض الايجابيات) يوجد كثير من الثغرات والتي لا تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

مساهمة البحث :

بالإضافة إلى البحوث العلمية المعمقة، في موضوع معايير الجودة العالمية وتنافسي ة المؤسسة التي تمت على يد مجموعة من الباحثين، يأتي هذا البحث ليدرس هذا الموضوع والذي يتعلق بأثر تطبيق معايير نظم الجودة العالمية على تنافسية المؤسسة، وعن واقع ذلك على مؤسسة انفرادي، حيث هذه الأخيرة ستكون مؤسسة وطنية جزائرية ما يتيح فرصة معرفة مساهمة نظم الجودة العالمية على تنافسيته وما يجب التأكيد عليه أن تطبيق نظم الجودة العالمية لا يجب أن يقتصر على المؤسسات الاقتصادية وإهمال الإدارة العامة، بل لابد من تطبيقها في مختلف الإدارات لان ذلك سوف يحسن من مستوى أدائها، وبالتالي يخفض من معاناة الجمهور او الشعب في التعامل مع هذه الإدارات، ويعيد الثقة بين المواطن ودولته .

صعوبات الدراسة :

تخوف المؤسسة من تسرب المعلومات للمنافسين باعتبار الموضوع المطروح في حد ذاته ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسات المنافسة .

الفصل الأول:

عموميات حول الجودة

تمهيد :

أصبح موضوع الجودة من أهم الأمور التي تؤثر بقوة على تقرير حاضر ومستقبل المؤسسات ، لما لها من دور فعال وهام في تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة ، من جهة إلى دورها في تحقيق موقف تنافسي مستمر في دخول الأسواق العالمية ومن جهة أخرى حيث أصبحت المؤسسات المقدمة للمنتجات والخدمات المختلفة، تسعى للرفع من مستوى الجودة وتخفيض الأسعار لإدراكهم بان ذلك ما يبحث عنه المستهلك وأيقنت في الوقت الحاضر وكنتيجة مباشرة للتغيرات المتسارعة التي تعمل في ظلها، عدم إمكانية الاستمرار في المنافسة دون تحقيق متطلبات الجودة في منتجاتها وتلبية المنتج لاحتياجات الزبائن ، بما ينسجم مع تحقيق التميز الذي يضمن ولاء الزبون للمنتج وتكرار عملية شراؤه .

المبحث الأول :مدخل عام للجودة :

ان الاهتمام الكبير الذي يحظى به موضوع الجودة في العصر الحديث باعتباره مفتاحا لنجاح المنظمات واستمرارها ،يدفعنا الى البحث عن ماهية هذا المفهوم وتوضيحه .

المطلب الأول: مفاهيم حول الجودة

اولا :تعريف الجودة (Quality Concept)

كلمة جودة في أصل اللغة تعني الجيد ينقض الرديء ،ويقال أجاد فلان في عمله وأجود واستنجد ،عده جيدا ،وأجاد الشيء أي صار جيدا .

وتعرف كلمة جودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من Qualities ويقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه ، أما كلمة جودة من أصل اللغة تعود إلى (النوع) اخص من الجنس وتعبر كلمة جودة عن وجود ميزات أو صفات معينة في السلعة أو الخدمة إن وجدت هذه الميزات فإنها تلي رغبات من يشتريها او يستعملها. تعددت التعاريف بين الكتاب والمهتمين بموضوع الجودة في وضع تعريف محدد لمعنى ومضمون الجودة وأبعادها المختلفة .

فيعرف جوزيف جوران (أحصائي أمريكي في الإحصاء والإدارة) الجودة بأنها الملائمة للاستخدام ويقصد بذلك ان يكون مستخدم السلعة او الخدمة قادرا على الاعتماد عليها في تحقيق ماينبغي منها .¹ كما أعطى ديمينغ وليام ادوارد (إحصائي أمريكي ومن أشهر رواد الجودة في أمريكا) على ان الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا .²

اما كروسبي فيليب (مفكر أمريكي وهو أول من أسس كلية الجودة) فيعرف الجودة بأنها التطابق مع الاحتياجات او المتطلبات ، وهي تعتمد على صنع الأشياء صحيحة من أول مرة بواسطة جميع الأفراد العاملين . وقد عرف العالم الياباني المهتم بالجودة ايشيكاوا الجودة بأنها درجة وفاء المنتج لاحتياجات المستهلك عند استخدامه وما يلاحظ من هذا التعريف انه ركز على المستهلك وضرورة تلبية احتياجاته وعليه فان الجودة تقاس بدرجة تلبية المنتج لاحتياجات المستهلك .³

¹- عبد النبي الطائي والآخرين ،إدارة الجودة الشاملة والايزو ،الطبعة الأولى ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ،2003:ص29.

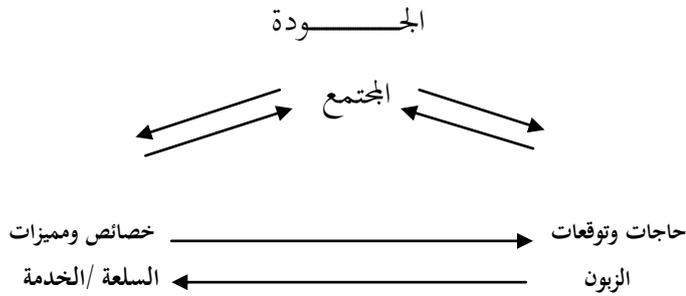
²- مهدي صالح والآخرين ،نظام ادارة الجودة الايزو مدخل لتحسين الجامعات ،الطبعة الاولى ،دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع :عمان ،2012،ص14.

³- لعلي بوكميش ،ادارة الجودة الشاملة ايزو 9000 ،الطبعة الاولى ،دار الراجية للنشر والتوزيع ،عمان ،2011،ص16.

من خلال هذه النقاط ، يمكننا الخروج بالتعريف التالي :

الجودة هي مجموعة من الخصائص والمميزات النسبية التي تنطوي عليها سلعة او خدمة ما ، والتي تستجيب لحاجات الزبون وتوقعاته وتراعي سلامة وراحة المجتمع ، وكلمة نسبية هنا تعني ان هذه الخصائص والمميزات قابلة للتطوير والتغيير حسب تغير ظروف وشروط سلامة وراحة المجتمع ، فما يكون ذو جودة عالية اليوم قد لا يكون كذلك غدا كما تعني النسبية ايضا ان قيمة هذه الخصائص والمميزات تختلف حسب اختلاف الاحكام الشخصية للزبائن فما يكون ذو جودة عالية بالنسبة لزون معين قد لا يكون كذلك بالنسبة لآخر .¹

شكل (I-01) يوضح ماهية الجودة



(المصدر : لعلي بوكميش ، ادارة الجودة الشاملة ايزو 9000 ، الطبعة الاولى ، دار اليازة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، ص16 .)

المطلب الثاني : أهمية الجودة

لقد أصبحت الجودة عقيدة مثل الدين تقريبا لها قساوستها ومعلميها الروحانيين ، ويتمثل هؤلاء في كل من

ادوارد ديمينغ Edward Deming ، جوزيف جوران Joseph Juran ، ارماند فيجينوم Armand

Feigenbaum وفليب كروسي Philip Crousby .

أصبحت الجودة ذات أهمية كبيرة ، والدليل على ذلك انها أصبحت شعارا ومبدأ أساسيا للكثير من المؤسسات

العامة والخاصة التي ترغب في الاستمرار والبقاء ، وهي ذات أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسات او الزبائن او

المجتمع .

- بالنسبة للمؤسسات تتجلى أهمية الجودة من خلال :²

✓ تحقيق الأرباح ؛

✓ زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف أداء العمليات ؛

¹ - لعلي بوكميش ، نفس المرجع السابق ، ص22 .

² - محفوظ جودة ، ادارة الجودة الشاملة ، الطبعة الخامسة ، دار وائل النشر ، 2010 ، ص19 .

- ✓ تحسين الجودة النهائية للمنتج؛
 - ✓ تحقيق التجانس في الإنتاج؛
 - ✓ تحديد الإستراتيجية التسويقية التنافسية ؛
 - ✓ زيادة إقبال المستهلك على منتجات المشروع كنتيجة لجودتها وانخفاض سعرها ؛
 - ✓ رفع روح المعنوية للعاملين ؛
 - ✓ بناء انطباع جيد عن إدارة المشروع ؛
 - ✓ إتاحة فرص أكبر للتصدير للخارج ؛
 - ✓ زيادة الحصة السوقية ؛
 - ✓ تحقيق الريادة في السوق ؛
 - ✓ تخفيض معدل المنتج المعيب والتخلص من العيوب ؛
 - ✓ زيادة رضا العمال ؛
 - ✓ تخفيض نسبة دوران العمل ؛
- 2- بالنسبة للزبائن فتتجلى أهمية الجودة في :
- ✓ إشباع حاجات ورغبات الزبائن والاستجابة لتوقعاتهم ؛
 - ✓ تحقيق رضا الزبائن والاستجابة لتوقعاتهم؛
 - ✓ تحقيق رضا الزبائن وزيادة درجة هذا الرضا ؛

وهناك أيضا أهمية بالنسبة للمجتمع وذلك في تخفيض من الآثار السلبية التي تسببها المنتجات للمجتمع كالتلوث والضحيج .

المطلب الثالث : التطور التاريخي للجودة

يكمن التطور التاريخي للجودة في عدة مراحل ومن اهمها نذكر مايلي :¹

1-المرحلة الأولى :السيطرة على الجودة للحرفي:

اتسم الإنتاج خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر ،بالاعتماد على فرد واحد او مجموعة من الأفراد² الحرفيين ،يتولى لكل منهم إنتاج المنتجات بكميات صغيرة كما يكون الحرفي الواحد مسؤولا عن صنع المنتجات

¹ - محمود حسين واحرون ،ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين المظرية والتطبيق،دار الحامد للنشر والتوزيع،الطبعة الاولى ،2012،ص،26.

ككل في الغالب ،وتبعاً لذلك فان مسؤولية السيطرة على الجودة كانت تقع على عاتق الحرفي سواء من حيث معيار standard الجودة او مطابقة الإنتاج لتلك المعايير ،وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالانحياز موجوداً لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتجات والحرفيين فالحرفي مسؤولاً عن المنتجات وإتقان العمل والجودة التي يخلقها تكون مجالاً للفخر بنفسه وهو ما كان يشكل حافزاً للعمل .

2-المرحلة الثانية :السيطرة على الجودة لرئيس العمال :

بدأت هذه المرحلة من مطلع القرن الحالي حتى أواخر العقد الثاني منه ،إفراز نتائج الثورة الصناعية بمفهوم¹ الإنتاج الواسع وأدخلت التخصص في العمل ولم يعد العامل مسؤولاً عن كل المنتجات بل جزء فقط من عمليات صنعه كما أصبح العمال يجمعون تحت مسؤوليته رئيس العمال يشرف على إنتاجهم ،بذلك أصبح رئيس العمال أو المشرف على العمال مسؤولاً عن التحقيق عن انجاز الجودة المطلوبة .

3-المرحلة الثالثة:السيطرة على الجودة بالفحص :

شهدت الفترة مابين 1920-1946 تطوراً جديداً في مجال السيطرة على الجودة ،فالمنتجات والعمليات² أصبحت أكثر تعقيداً وتزايد عدد العاملين مما أصبح معه من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل لذلك تم إيجاد وظيفة المفتش او الفاحص الذي يقوم بتدقيق الجودة للمنتجات بعد انتهاء عمليات معينة عليها لعزل المنتجات التي لا تتطابق مع المعايير وقد برزت من المرحلة أقسام للفحص في الشركات ومن أولى الشركات التي انشأت قسماً للفحص فيها شركة Westem Electric .

3-المرحلة الرابعة :السيطرة على الجودة إحصائياً

تمتد هذه المرحلة بين عامي 1946-1960 ظهرت خلالها تطبيقات السيطرة على الجودة باستخدام³ الأساليب الإحصائية ،فخلال الحرب العالمية الثانية لم يعد الفحص كافياً وتأثر الإنتاج لذلك بدأ انتشار السيطرة الإحصائية على الجودة باستخدام العينات ،ففي عام 1924 قدم W.A.Shewhart مفهوم خرائط السيطرة الإحصائية على المتغيرات التي عرفت فيما بعد بخرائط السيطرة التي لعبت دوراً أساسياً في السيطرة الإحصائية على العملية الإنتاجية .

¹ -محمون حسين وآخرون ،نفس المرجع السابق ،ص 27.

² -نفس المرجع السابق ،ص 28.

³ -نفس المرجع السابق ،ص 29.

4-المرحلة الخامسة :تأكيد الجودة :

بدا التفكير بهذا المفهوم سنة 1956 ، ثم تطور بعد ذلك ليأخذ فيما بعد أبعاده كأسلوب فعال في مجال¹ الرقابة على الجودة ،اعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد ويقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها الوصول الى مستوى متقدم من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء Zero Defect وتحقيقا لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة :

أ-الرقابة الوقائية :وهي الرقابة التي تعني بتنفيذ العمل أولا بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه .

ب-الرقابة المرحلية:وتعني بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته .

ج- الرقابة البعدية :وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد الزبون وذلك ضمانا لخلوه من الأخطاء او العيوب .

6-المرحلة السادسة :²إدارة الجودة الإستراتيجية :ويرمز لها ب (S.Q.M) ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي (1970-1980) وكان بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة فيما بينها للحصول على أكبر حصة سوقية خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها التي تتميز بالجودة العالمية والأسعار المقبولة وشركة (I.B.M)الأمريكية هي أول شركة تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام المد الياباني حيث حددت المحاور الرئيسية الآتية الإستراتيجية التالية :

✓ إرضاء الزبون وتلبية ما يطلبه ويتوقعه ،فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون تحت شعار نادى به هو :

Market Driven Quality

✓ الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته ،فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها ،فمن غير المقبول إن تحقق الجودة في مجال دون الآخر .

✓ المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء الأنظمة الثقافية التنظيمية ،الهيكلة التنظيمي ،أساليب وإجراءات

العمل...الخ

¹ - محمود حسين وآخرون ،نفس المرجع السابق ،ص،ص29.

² - نفس المرجع السابق ،ص،ص30.

المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة

خلال الثمانينات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة للسيطرة على الجودة وأطلق¹ على هذا التطور في هذه المرحلة اسم إدارة الجودة الشاملة الذي يعرف على انه الاتفاق على هيكل عمل موثق للمنظمة ككل بصورة إجراءات فنية وإدارية فعالة ومتكاملة لتوجيه الأعمال المتناسقة للأفراد، والمعلومات الخاصة بالمنظمة والمصنع بأفضل وأكثر الطرق عملية لضمان رضا الزبون عن الجودة والكلف الاقتصادية لها وفكرة السيطرة على الجودة الشاملة تبنت تأكيد متزايد في السيطرة على الجودة وتأكيد تصميم المنتجات، وتدقيق جودة المنتجات، والمجالات الأخرى للصيانة .

¹-محمود حسين وآخرون، نفس المرجع السابق، ص،31.

المبحث الثاني : تطبيق ادارة الجودة الشاملة

لقد حظي موضوع ادارة الجودة الشاملة باهتمام كبير ، في العقود الاخيرة نظرا لدورها في تفعيل الجودة في مختلف جوانب المنظمة وادراكها لهذه الاهمية فقد قامت منظمة الايزو بتبني مبادئ هذه الادارة في اصدارها لسنة 2000 وسنة 2008 .

المطلب الاول : مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومبادئها

اولا: تعريف ادارة الجودة الشاملة :

هناك عدة تعاريف لادارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) حيث يعرفها معهد الادارة بلندن : بانها اسلوب للادارة يعطي كل شخص في المؤسسة المسؤولية عن تقديم الجودة للعميل النهائي ، وتنظر ادارة الجودة الشاملة الى كل عمل في المؤسسة على انه عملية تمثل طرفا في علاقة عميل او مورد مع العملية التالية ، ويتمثل الهدف في كل مرحلة في تحديد وتلبية متطلبات العميل من اجل زيادة رضا العميل النهائي باقل تكلفة ممكنة .¹

وتعرفها منظمة الايزو بانها : مدخل اداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع افراد المؤسسة للوصول الى النجاح طويل الامد من خلال تحقيق رضا الزبون ، وتحقيق المنفعة لجميع افراد المنظمة والمجتمع .²

وقد قام ستيفن ورونالد (Stevend & Ronald) بشرح عناصر مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الشكل التالي :³

1- الادارة : وتعني التطوير ، والكيفية التي تمكن المؤسسة من المحافظة على تحسين الجودة بشكل مستمر .

2- الجودة : وتعني الالتزام والوفاء باحتياجات الزبون بل وتجاوزها

¹ -معهد الادارة (لندن) ، ادارة العمليات والجودة ، ترجمة ونشر : مكتبة الجيرير ، الرياض ، السعودية ، ط 2001 ، ص 1 ، ص 156 ، نقلا عن المصدر المقتبس منه

لعلي بوكيميش ، نفس المرجع السابق ، ص 64 .

² - نفس المرجع السابق ، ص 64 .

³ - - نفس المرجع السابق ، ص 67 .

3-الشاملة :اي الادارة التي تتبنى تطبيق مبدا البحث عن الجودة في اي مكان في العمل ،بدءا بالتعرف على حاجات الزبون وتحديدھا وانتھاء بتقييم ما اذا كان العميل راضيا عن المنتج او الخدمة.

ومن هذه التعاريف يمكننا نستخلص مفهوم شامل :

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام إداري حديث يهدف لتطوير أداء المؤسسات والعاملين ،بهدف تقديم سلع وخدمات تلبي احتياجات وتوقعات الزبون ،وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل كفريق واحد .

ثانيا :مبادئ ادارة الجودة الشاملة :

يمكننا ان نلخص هذه المبادئ فيما يلي :

✓ **التزام الادارة العليا :** ان القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية ،ولذا فان التزام الادارة

العليا في دعمه وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الاساسية التي تؤدي بلا ادنى شك

لنجاح النظام المستهدف وهذا الالتزام يتمثل بالجوانب التالية :

- تعزيز ثقافة الجودة ؛

- تعزيز وتطوير امكانيات الموظفين والعاملين في ادائهم؛

- توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة واهدافها .¹

✓ **التركيز على الزبون :** يجب على المؤسسات ادراج الزبون في اية عملية اتخاذ القرار ،فهو سبب وجودها

بمجال الاعمال ، ومن دونه فلن يكون هناك عمل لانجازھ ولا حاجيات لتلبيتھا ،ومامن سبب يدفع الى

اقتناء منتجات المؤسسة همناك نوعان من الزبائن ،الداخلي والخارجي ،فالزبون الخارجي هو الذي يمنح

المؤسسة دخلا من شراء منتجاتھا او الاستفادة من خدماتھا ،بينما يتمثل الزبون الداخلي هو في العمال

الذين يعملون بدورھم على اشباع رغبات الزبون الخارجي ،وكلاھما جد مهم لنجاح وازدهار المؤسسة .²

✓ **التحسين والتطوير المستمر :** ويشمل كل من التحسين الاضافي والتحسين المعرفي الابداعي الجديد

بوصفھا جزءا من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المؤسسة فيجب دائما ان بذل جهود من

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي ،ادارة الجودة الشاملة ،الطبعة العربية ،دار البازوري للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ،2005 ،ص 59

² - نفس المرجع السابق ،ص،60.

اجل التحسين والتطور بشكل مستمر دون توقف، مهما بلغت كفاءة وفعالية الاداء وذلك وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري، ويعني ايضا ادخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المؤسسة من اجل مواكبة التغيرات والتكيف معها.¹

✓ **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** ان هذا المبدأ يؤكد على جودة اداء العمليات والنتائج على حد سواء

، وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات لان ذلك يحقق مبدا الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها، وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لاغراض القياس والتحليل المتمثلة في : خرائط الضبط وتحليل باريتو، ومخططات السبب وغيرها، والتي تستخدم في ضبط جودة العمليات والنتائج.²

✓ **اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:** يعتبر مبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق احد المكونات التي

تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد لتهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات ولتطبيق ذلك فان الأمر يتطلب:³

- وضع أساليب علمية لعملية جمع المعلومات المتعلقة بفعاليات المؤسسة كافة ومقاييس الاحتساب الكمي لدرجة تحقيق أهدافها؛

- استخدام التقنيات الإحصائية والأساليب العلمية المتقدمة في عملية جمع البيانات وتحليلها؛

- اتخاذ القرارات في ضوء النتائج المنطقية المتوازنة للتحليلات بعد مزجها بالخبرات المتوفرة ذات العلاقة بالموضوع او الحالة المعينة .

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها

اولا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:⁴

1 -مرحلة تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة

في هذه المرحلة تقرر ادارة المؤسسة رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتعلن عن نيتها وعزمها على تطبيق ذلك وتتلخص الاجراءات التي تطبق في هذه المرحلة في الاتي :

¹ -فواز التميمي، احمد الخطيب، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التاهيل للايزو (9001)، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث، عمان، 2008، ص، 29-30.

² -قاسم نايف علوان الحياوي، ادارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات، الطبعة الاولى، دار الشروق، عمان، 2006، ص: 96.

³ - محمد عبد الوهاب العزاوي، نفس المرجع السابق، ص: 62.

⁴ -لعلي بوكميش، نفس المرجع السابق، ص، 136.

- ✓ إدراك وفهم الحاجة الى حتمية التغيير ؛
- ✓ مراجعة وفحص الطرق والمفاهيم المختلفة لإدارة الجودة الشاملة ؛
- ✓ الاستعانة باستشاري إدارة الجودة الشاملة لتطبيق النظام ؛
- ✓ تأكيد الدعم والمساندة من جانب إدارة المنظمة لفكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

2 مرحلة التقييم:¹

يتم في هذه المرحلة الوقوف على واقع اداء المؤسسة بشكل عام والعمل على تقييمه ودراسة مدى الحاجة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة وجدوى ذلك وتتم عملية التقييم من خلال الاجابة على التساؤلات التالية:

- ✓ ماهي الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها ؟
- ✓ ماهي الاجراءات التي يجب على المنظمة اتباعها لتحقيق هذه الاهداف ؟
- ✓ ماهي المداخل المطبقة حاليا بالمنظمة والتي تستهدف تحسين الأداء ؟
- ✓ هل هناك امكانية لاحلال مدخل ادارة الجودة الشاملة بدلا عن المداخل المعمول بها حاليا ، والتي لم تحقق الاهداف المرجوة منها ؟

- ✓ ماهي الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة
- ✓ ماهي العقبات التي يمكن ان تعيق تطبيق هذا ؟

3 مرحلة التخطيط²

من خلال هذه المرحلة إعداد وتصميم الخطة اللازمة لتنفيذ نظام ادارة الجودة الشاملة وكذلك توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك ، وبشكل عام يتم القيام بالاجراءات والتحضيرات التالية :

- ✓ نشر مفاهيم ادارة الجودة الشاملة عبر كافة أقسام وفروع المؤسسة ؛
- ✓ تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛
- ✓ اختيار الفريق الذي سيتولى قيادة برنامج إدارة الجودة ؛
- ✓ اختيار الفريق الذي سيتولى قيادة برنامج إدارة الجودة ؛
- ✓ اختيار وتدريب الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة ؛

¹-لعلي بوكميش ، نفس المرجع السابق ، ص، 136

²- نفس المرجع السابق ، ص، 137

✓ التوسع في التدريب :أفراد أكثر وموضوعات أكثر ؛

✓ بناء نظام فرق التحسين ؛

✓ نمذجة عمل فرق التحسين ؛

4 المرحلة التنفيذ

يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة المتفق عليها من اجل تطبيق ادارة الجودة الشاملة ،ويتم التركيز اثناء هذه المرحلة على عملية التدريب وكذلك التحسين المستمر .

5 -مرحلة المراجعة¹

يتم من خلال هذه المرحلة مراجعة نتائج التنفيذ والتأكد من درجة تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا ،والبحث عن نقاط الضعف والانحرافات لايجاد حلول لها والعمل على تفاديها مستقبلا.ويتم ذلك من خلال لقاء موسع يشمل المسؤولين من مختلف إدارات وأقسام المؤسسة وكذلك الزبائن والموردين،للمشاركة في عملية التحسين المستمر وتبادل المشورة حول كيفية تفادي الأخطاء وتجنب العيوب التي ظهرت أثناء مرحلة التنفيذ

ثانيا :معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك بعض المعوقات التي تواجه المؤسسة حتى تصل الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومن اهمهم ²:

✓ تواضع معرفة وقدرة المدراء على تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؛

✓ الاهتمام بالاهداف قصيرة المدى واغفال الاهداف طويلة المدى ؛

✓ الامل في ان الشعارات قد تؤدي الى تحسين الجودة ؛

✓ ضعف النظام المالي والمعلوماتي وبشكل خاص في القطاع الحكومي ؛

✓ الشعور بان الالات الجديدة والحديثة والصيانة المستمرة والمكثفة سيؤدي الى تحسين الجودة ؛

✓ عدم اقتناع الادارة العليا بالتدريب واعتباره مساس لسمعتها ومكانتها وكفاءتها الوظيفية ؛³

✓ عدم المرونة في قوانين وانظمة ولوائح العمل وصعوبة اجراء تعديل او تغيير عليها ؛

¹ - لعلي بوكميش ،مرجع سبق ذكره ،138 .

² - نفس المرجع السابق ،ص142.

³ -النعيم حسن محمد علي ،اروي عبد الحميد محمد نور ،الطبعة الاولى ،(الخرطوم ،هيئة الخرطوم للصحافة والنشر)2008،ص،272.

✓ عدم توافر احساس الافراد العاملين بالاهداف او الرؤى المشتركة .

المطلب الثالث : حلقات الجودة

أولا : تعريف حلقات الجودة

ظهرت حلقات الجودة منذ سنة 1961 حيث اقترح اشيكافوا ان تكون مجموعات صغيرة من العمال للتعرف على المشكلات المتعلقة بمجال عملهم ،تحليلها وإيجاد الحلول المناسبة لها،واتسع انتشار هذه التقنية في العالم باكملة ،من خلال تطبيقها في مجال الاعمال الصناعية والخدمية منذ 1980.

ورغم تسميتها ،فان حلقات الجودة لا تحصر اهتماماتها في تحسين الجودة ،بل تتجاوز ذلك الى كل المجالات التي بإمكانها تطوير وتنمية العاملين بالمؤسسة ،مراقبة الانتاج وتوفير المناخ الملائم للعمل¹.

ثانيا :اهداف حلقات الجودة

تهدف حلقات الجودة الى تحقيق العديد من الاهداف الاساسية للمؤسسة من بينها مايلي :

- ✓ تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة؛
- ✓ رفع معدلات الاداء وتطورها باستمرار؛
- ✓ استعمال الطاقات والقدرات والمهارات الفردية والجماعية للافراد بعد تحريرها وباعتبارها شكلا من اشكال الادارة بالمشاركة ،فهي تهدف كذلك الى تحقيق مجموعة من الاهداف اهمها :
- ✓ خلق وتنمية والاحتفاظ بروح الجماعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الافراد ودرجة عالية من الثقة ؛
- ✓ تحفيز العاملين من خلال توسيع صلاحياتهم ومسؤولياتهم ؛
- ✓ تحسين الاتصالات ونقل المعلومات وتبادلها بين مختلف الوحدات التنظيمية ؛
- ✓ ابراز ابداعات الافراد واطلاق قوى الابداع الكامنة لديهم ؛
- ✓ تنمية الشعور بالولاء والانتماء،والسعي لتحقيق اهداف المؤسسة التي لا تتعارض مع الاهداف الشخصية للافراد .

¹ -حمداوي وسيلة ،الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية ،مديرية النشر لولاية قلمة، 2009،ص،ص،102، 104،

ثالثا: المتطلبات الأساسية لحلقات الجودة

من أهم المتطلبات الأساسية لنجاح حلقات الجودة، مايلي¹:

- ✓ الالتزام من جانب الإدارة العليا، موافقتها على برنامج حلقات الجودة، وحضور أعضاء الإدارة العليا لبعض الاجتماعات ؛
- ✓ وجود هيكل سليم لحل المشكلات بطريقة منظمة ؛
- ✓ التهيئة الذهنية الصحيحة، فحلقات الجودة تعتمد على تغيير طريقة أداء الأعمال وتحسين مناخ بيئة العمل ؛
- ✓ تخصيص الموارد، فحلقات الجودة هي نوع من الاستثمار الذي يتطلب تغيير الموارد (المدخلات) بهدف تحقيق مخرجات متمثلة في الإنتاجية ومستوى جودة الأداء ؛

رابعا : الأساليب العلمية المستخدمة في حلقات الجودة

- 1 أسلوب العصف الذهني : وهي تقنية جماعية ، للبحث عن افكار مبدعة ، حيث تتطلب اجراء حوار ، باعتباره، طريقة للتواصل الابداعي ، وتقوم هذه الطريقة على احترام قاعدة (CQFD) والتي تعني² :
 - ✓ عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة أي " C " (cesser la censure)؛
 - ✓ المناقشة البناءة التي تسمح باصدار افكار جديدة اي " Q " (Qualité Et Quantité)؛
 - ✓ Des Idée؛
 - ✓ قبول كل فكرة ، مهما كانت بسيطة او سخيفة لانها قد تكون قابلة للتطبيق (Farfelu) F؛
 - ✓ كل مجموعة من الافكار يمكن ان تخلق افكار جديدة " D " "Démultiplication"؛
- 2 أسلوب مخطط السبب والاثر (Cause and Effect Diagram)

يدعى ايضا عظمة السمكة او مخطط اشيكواوا ، ويقوم على تحديد الاسباب الاساسية لمشكل معين مصنفة وفق فئات معينة .

¹ - حمداوي وسيلة، نفس المرجع السابق ذكره ،ص 104

² - نفس المرجع السابق ،ص، 107.

3 أسلوب جمع البيانات :¹

ان حل المشكلات تعد من اهم وظائف حلقات الجودة ،لذا يجب تدريب هذه الاخيرة على كيفية جمع البيانات اللازمة لتحليل المشكلة وحلها ،ومن بينها اساليب اختيار العينات وجداول التكرار الاحصائية .

4 أسلوب تحليل باريتو (PARETO)

يدعى ايضا باسلوب الاولويات ،حيث تهدف الى تصنيف الظواهر والاسباب وفق اهميتها ،حيث يساهم هذا الاسلوب في تقليص التالف وتخفيض التكاليف بنسبة 60% الى 80% في الغالب

5 خرائط المراقبة الاحصائية :

تعد من اهم الوسائل المستخدمة في حلقات الجودة ،حيث تسمح باعطاء نظرة دقيقة وسريعة حول المشكل المطروح ،وبيان ما كان هناك انحراف اوتباين بين المعايير والمواصفات القياسية والمنتج الفعلي .

6 الميستوجرام او توزيع القيم : يهدف الى توزيع عدد معين من القيم مما يسمح باعطاء صورة واضحة عن

طبيعة المنتج الفعلي والمعايير المحددة مسبقا بشكل صور بيانية قابلة للمقارنة ،ومن ثم استخراج الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة .²

خامسا :التوجيه بنشر الجودة باستخدام التاءات الخمس

تعرف التاءات الخمس بانها نظام خطوات واجراءات يستخدمها الافراد والفرق لتنظيم مجالات العمل بحيث يحقق افضل اداء وراحة وسلامة ونظافة ،التاءات الخمس =تنظيف +تبسيط النفاذ +تنظيف +ترسيخ الانضباط الذاتي (باترسون ،1999/07/12)³

التاء الاولى :تنظيم ادوات العمل :يشمل اربع خطوات اساسية :

- 1 - تحديد تواتر الاستخدام لكل غرض في مجال العمل ؛
- 2 - تمييز الادوات غير المستعملة ؛
- 3 - التصرف بالادوات غير الضرورية والذي يشمل اعادة التدوير والهبات والبيع بالمزاد ؛

¹-مامون الدرادكة وطارق الشيلي ،الجودة في المنظمات الحديثة ،دار الصفاء للنشر ،عمان ،الطبعة الاولى ،2002،ص10.

²-نفس المرجع السابق ،ص10.

³-عادل محمد عبد الله ،ادارة جودة الخدمات ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان ،الطبعة الاولى ،2013،ص27.

4 - ازالة مصادر الفوضى والادوات غير الضرورية .

التاء الثانية :تبسيط النفاذ الى الادوات الضرورية :يعني تبسيط النفاذ ،ترتيب الادوات في مجال العمل ،ووضع الخطوط العريضة لها في مرحلة التنظيم وتصنيف تلك الادوات حسب تواتر استعمالها اما في مرحلة التبسيط فتوضع الادوات حسب تواتر استخدامها .

التاء الثالثة :التنظيف (بصريا وماديا)وتشمل هذه الخطوة الاتية :

- 1 - تنظيف مجال العمل بصريا وماديا للتأكد من وجود كل غرض في مكانه ؛
- 2 - تنظيف مجال العمل بصريا وماديا ،لتحديد الخروق المتكررة وتصحيحها ؛
- 3 - تنظيف مجال العمل بصريا وماديا لتحديد مشاكل التدبير وادارة الحيز المكاني (المساحة والارتفاع)في مكان العمل وتصحيحها.¹

التاء الرابعة :التعبير (المعلومات حول الأدوات المطلوبة ومواقعها) :يسهل بفضل التعبير معرفة المعلومات المتصلة بالاماكن² اذا كانت كل المعلومات التي توضع على الرف تتبع نفس التنسيق يسهل عندها تنظيف العلامات اذا كانت إجراءات استرجاع الأدوات وإعادتها موحدة يسهل على جميع أعضاء فريق العمل معرفة موقعها بسرعة .

التاء الخامسة :ترسيخ الانضباط الذاتي (الضروري لاستدامة عملية التاءات الخمس) :الانضباط الذاتي ، ممارسة روتينية موجودة في كل الخطوات السابقة ،والتي تقضى بان يبذل كل شريك في العملية الإنتاجية مما عليه من مهام التاءات الخمس التي تم الاتفاق عليها ،ويتضح تطبيق موضوع التاءات الخمس من خلال الأتي :

أهمية التاءات الخمس :

- ✓ تقليص زمن الدورات الإنتاجية ؛
- ✓ زيادة مساحات العمل ؛
- ✓ تحسين ظروف العمل ؛
- ✓ تحسين أداء فرق العمل ؛
- ✓ إرساء إجراءات تشغيلية ؛

¹ - عادل محمد عبد الله ، نفس المرجع السابق ،ص،27.

² - نفس المرجع السابق ،ص،28.

- ✓ تقليص زمن القيادة والتوجيه ؛¹
- ✓ تحسين إدارة أنواع الجرد المتتبع في المؤسسة ؛
- ✓ رفع مستوى رضا الزبائن ؛
- ✓ تقليص دورات التدريب ؛
- ✓ تحسين إدارة قواعد البيانات ؛
- ✓ تحسين الربحية ؛
- ✓ تقليص عدد حوادث العمل ؛
- ✓ رفع المعنويات؛
- ✓ تعزيز التواصل بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين الإدارة ؛
- ✓ الالتزام باجراءات التشغيل المتفق عليها ؛
- ✓ تقليص زمن البحث عن متطلبات العمل ؛
- ✓ تحسين اوقات التسليم ؛

¹ - عادل محمد عبد الله ، نفس المرجع السابق ، ص، 28.

المبحث الثالث : نماذج الجودة العالمية

هناك العديد من نماذج الجودة العالمية ولكننا لخصناها في اهم ثلاث نماذج وهي :

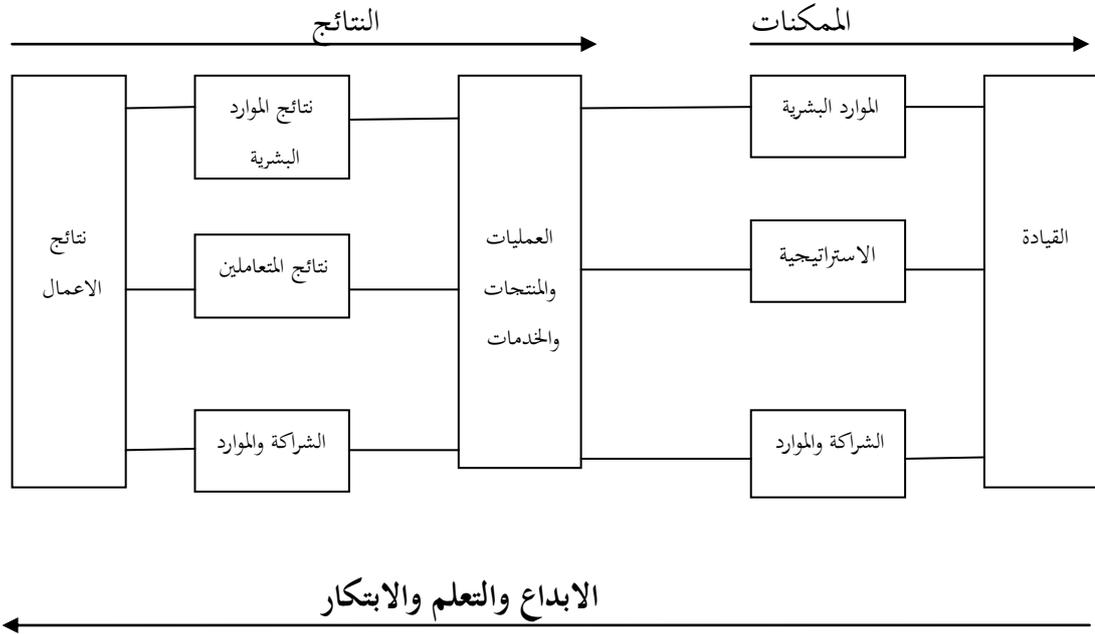
المطلب الاول : النموذج الاوربي للتميز

يتميز هذا النموذج بعدة سمات اهمها ¹:

- يعتبر من ابرز نماذج ادارة التميز يقوم على قاعدة اساسية من فكر الجودة الشاملة، وفعاليات الاتحاد الاوربي لادارة الجودة الذي انشا في عام 1988، ويتربط مع الجائزة الاوربية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته .
 - يعتبر المرجع الاول للشركات الاوربية التي تبحث عن التميز وارقلى معايير الجودة في اسواقها، تتخذ EFQM التي تاسست عام 1992 من العاصمة البلجيكية بروكسل مركزا لها، وتضم مجموعة اعضائها اكثر من 700 شركة وشريك ينتشرون في انحاء العالم، ومؤسسة EFQM مبتكرة الجائزة الاوربية للجودة التي تمنح كل سنة لتكريم ابرز الشركات الناجحة، والمحافظة على تقليدها الذي يزود الشركات بتوجيهات عامة لتمكينها من تحقيق النجاح وقياسه .
- كما توجد بعض المعايير التي يركز عليها النظام الاوربي للتميز EFQM حيث تبلور فلسفة النموذج الاوربي في ان التميز في الاداء لا يتحقق من خلال ،خدمة العملاء ،تحقيق المنافع لاصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع باسره فحسب وانما ،من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة ، ويعرف النموذج الاوربي بانه (الممارسة الباهرة في ادارة المؤسسة وتحقيق النتائج)، ومن ثم تستطيع المؤسسة الوصول الى مرتبة (ادارة التميز) وتظهر في الشكل التالي :

¹ - اسحق تريبو شطة دور تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء المصرفي ، اطروحة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الرباط

شكل (I-02) خطوات النموذج الاوروبي



المصدر : اسحق تريبو شطة دور تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء المصري ،اطروحة ماجستير ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الرباط الوطني، 2015، ص 77.

- 1 التركيز على النتائج المستهدفة لاصحاب المصالح ذوي العلاقة بالمؤسسة بما فيهم العاملين، العملاء، الموردون، والمجتمع في مجموعة، فضلا عن اصحاب راس المال، وهذا هو المعيار الالهم في الحكم على تميز الادارة من عدمه.¹
- 2 التركيز على العملاء: يعتبر العميل الحكم الاخير على تميز الادارة وتفضيلاته من ناحية وما يطمنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية اخرى، ويجب على (ادارة التميز) تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمؤسسة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء.
- 3 القيادة الفعالة والاهداف الواضحة من اهم محددات الاداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وانماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز اداء عناصر المنظمة المختلفة .
- 4 الادارة بالعمليات حيث تكون المؤسسة اعلى كفاءة اذا تم تشكيل انشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري ادارتها وتوجيهها الى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة .

¹ - اسحق تريبو شطة، نفس المرجع السابق، ص 78-79

5 تطوير وشارك الافراد حتى تنطلق طاقاتهم الابداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المؤسسة بافضل النتائج

6 ادراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ،احترام قواعد ونظم المجتمع بشروط نجاحها في المدى الطويل ،ويرتب النموذج معايير (ادارة التميز) في مجموعتين هما مجموعة الممكّنات التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والاليات التي تتحقق من خلالها النتائج وحددت قيمة كل عنصر تعكس اهميته النسبية في تحقيق التميز مع امكانية تعديل وتطوير القيم بحسب ظروف وطبيعة عملية المؤسسة .

المطلب الثاني: النموذج الامريكي لمالكوم بالدريج

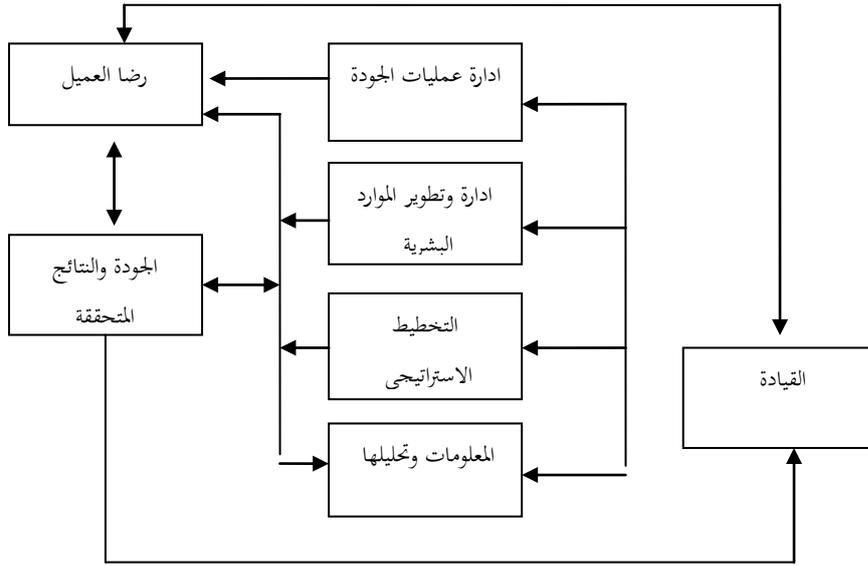
مالكوم بالدريج هو احد رواد ادارة الجودة الشاملة الامريكية ،وقد خصصت الحكومة الامريكية جائزة باسمه ،تمنح للشركات الامريكية ،التي تنجح في معايير نموذجية ،حيث يقوم مجموعة من الاختصاصيين الحكوميين بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة ،باستخدام معايير لها اوزان على شكل (1000) نقطة ،تتوزع هذه النقاط على سبعة مجالات رئيسي وهي :¹

- 1 القيادة : وتضم كفاءة القيادة التنفيذية ،ومدى اهتمام القيادة بالجودة ،وكفاءة ادارة الجودة ،وتحقيق المسؤولية الشاملة للجودة ؛
- 2 المعلومات وتحليلها :وتضم نطاق ادارة جودة المعلومات ،والمعلومات المتعلقة بالمعايير ،وتحليل معلومات وبيانات الجودة²؛
- 3 التخطيط الاستراتيجي :وتضم عملية التخطيط للجودة ،وتحديد اهداف الجودة ؛
- 4 استخدام الموارد البشرية :وتضم ادارة الموارد البشرية ،وسياسة ادماج العاملين والتدريب في مجال الجودة ،واحترام العاملين وتقدير ادائهم ،ومستوى الروح المعنوية لديهم؛
- 5 تأكيد الجودة :وتضم نتائج مستوى جودة السلعة وجودة العمليات ،ونتائج جودة الممول ؛
- 6 رضا العميل :وتضم تقريراً لمتطلبات وتوقعات العميل ،وادارة العلاقة مع العميل ،ومعايير خدمة العميل ،وحل الشكاوي ،وتحديد مستوى الرضا للعميل .

¹ - برهان الدين حسن السمراي ،دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة ،اطروحة ماجستير ،الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،2012،ص72.

² - برهان الدين حسن السمراي،نفس المرجع السابق ،ص73

الشكل (I-03) يمثل نموذج بالدرج



المصدر : محمد عبد الوهاب العزاوي ، ادارة الجودة الشاملة ، الطبعة العربية ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2005 ، ص 74 .

ويرى الباحث ان معيار بالديرج يضع قادة تنظيميين بصورة جماعية كمسؤولين عن عملية التغيير ، فالقيادة تبتكر القيم والاهداف والنظم ، وتقود السعي المؤزر لتحقيق الجودة واحراز اهداف لاداء جيد وان المجالات السبع تعمل معا كنظام ، حيث ان النظام بطبيعته مجموعة عمليات يتم اتباعها على التوالي تحقيقا للنتيجة المرجوة ولكل مكونات النظام الاساسية مدخلاتها وعمليات خاصة ونتائج ومعلومات مسترجعة ، وبالتالي فان ادراك رغبات العميل وحاجاته يعتبر المدخلات في معيار بالديرج وعلى اساس هذه المدخلات تحدد القيادة وجهة عمل المؤسسة ثم تتخذ القرار المناسب حول استراتيجيتها التي تقودها الى النجاح والتحسين .

المطلب الثالث : النموذج الياباني لادوارد ديمينج

يشتمل نموذج ديمينج على 14 مبدا يشكل مجموعها اطارا عاما ، يمكن المؤسسات الاستعانة به وتمثل هذه المبادئ فيما يلي¹

- ✓ تبني المؤسسة لفلسفة جديدة يتم صياغتها على شكل رسالة تعمم على كل من يعمل في المؤسسة .
- ✓ تبني سياسة تطوير وتحسين تثير التحدي والتنافس ؛
- ✓ تبني هدف الرقابة من كشف الخطا ومحاسبة المسؤول واحالته الى رقابة وقائية ؛

¹ - برهان الدين حسن السمراي، نفس المرجع السابق ، ص 65 .

- ✓ التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المؤسسة ؛
 - ✓ التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على اساس الكم فقط ؛
 - ✓ تنمية صفة القيادة لدى المديرين فالقائد هنا هو مدرب ومكافح ومطور ؛
 - ✓ ازالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق انجازاتهم ؛
 - ✓ السعي الى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين ، واحلال التعاون بينهم ؛
 - ✓ التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي للعاملين ؛
 - ✓ توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال توفير الامان وابعاد الخوف عنهم ؛
 - ✓ احداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث يخدم تطبيق المبادئ السابقة .
- وبتطبيق هذا النموذج في مجال المؤسسات الصناعية ، فان العملاء سيقصد بهم كافة افراد العملاء الذين يقبلون على شراء المنتجات الصناعية وتطبيق هذا النموذج يمطن تحقيق الابعاد التالية :
- ✓ يجب على المؤسسة الصناعية ان تكون متميزة من حيث التعامل مع الجماهير ؛
 - ✓ يجب تحقيق عنصر الرقابة المستمرة في المؤسسة الصناعية ، حتى تسير الامور على مايرام ؛
 - ✓ يجب على المؤسسات الصناعية توطيد العلاقة مع كافة المؤسسات العاملة في المجتمع من اجل تحقيق الاهداف المقصودة ؛
 - ✓ يجب التركيز على تدريب كوادر المؤسسة الصناعية باستمرار على كافة انواع التكنولوجيا الحديثة ؛
 - ✓ تقييم موظفي المؤسسة تقييما مبنيا على الاسس العلمية الصحيحة والتي تحقق العدالة الوظيفية لكافة العاملين ؛
 - ✓ الاعتماد على القيادة الفعالة التي تسعى الى تفعيل المشاركة من اجل تحقيق اعلى درجة من الاستفادة

القواسم المشتركة ما بين النماذج :

هناك قواسم مشتركة بين النماذج المختارة وتتمثل فيما يلي :¹

- ✓ وضع فلسفة جديدة تخدم تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؛
- ✓ وضع استراتيجية جديدة تسهم في تحقيق رسالة المؤسسة الجديدة ؛
- ✓ ارضاء العميل هو الغاية الاساسية ؛
- ✓ التغيير الجذري لكل شئ يسهم في تحقيق الجودة الشاملة وخاصة العمليات ؛
- ✓ تبني مبدا تاكيد الجودة ، والتركيز على رقابة الجودة اكثر من الرقابة الكمية ؛
- ✓ العنصر البشري في المؤسسة هو اهم جانب من جوانب ادارة الجودة الشاملة الذي يجب ان ياخذ الرعاية الاولى ؛
- ✓ ان يكون اسلوب العمل جماعيا ، تعاونيا يركز في المؤسسة ، للوصول الى جودة عالية والمحافظة على التفوق والتميز على الاخرين؛
- ✓ التعليم والتدريب المستمر هو استثمار له عائد وهو مطلب ضروري ؛
- ✓ اهمية دور القيادة الادارية بوجه عام والعليا بوجه خاص؛
- ✓ تحسين الجودة المستمر مسؤولية الجميع ، تقع على عاتق كل من يعمل في المؤسسة ، سواء اكان مرؤوسا او رئيسا والتحسين مطلب ؛
- ✓ اساسي في منهجية ادارة الجودة الشاملة ؛

¹ - لحسن باشليوة : البروفسور نزار البراري ، نماذج الادارة التعليمية المعاصرة ، بين متطلبات الجودة الشاملة والتحولت العلمية ، (دراسة مقارنة)، المجلة العربية جودة التعليم الجامعي ، العدد 2009، 3، ص 117

خلاصة :

إن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل لأداء الأعمال يستند بشكل أساسي الى استمرار التحسينات على جودة المنتجات او الخدمات وتعمل هذه الأخيرة على تحقيق تكامل الأساليب الإدارية والأدوات الفنية وجهود التحسين المبذولة من اجل التركيز على تحقيق رضا الزبون والتحسين المستمر للمنتج والعملية البيئية وعلى الرغم من تطور طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة عبر المراحل التي مرت بها بالتناسب مع تطور الفكر الإداري والعلوم الأخرى، إلا أن الهدف بقي واحداً وهو التأكد من إنتاج منتج يحتوي على المواصفات المحددة ويلبي حاجات ورغبات المستخدمين .

الفصل الثاني:

اثر نظم الجودة على الميزة التنافسية

تمهيد :

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية، والأنظمة التسييرية التي استحوزت على اهتمام الباحثين والمهتمين بتحسين الجودة في المؤسسات الاقتصادية والصناعية كانت أم خدمة بهدف امتلاك الميزة التنافسية، وتنميتها في ظل متغيرات البيئة التنافسية خاصة على المستوى العالمي ويعتمد فشل أو نجاح المؤسسات على المنافسة، حيث تسعى كل مؤسسة في سوق العمل إلى خلق التميز والتفرد عن باقي المؤسسات المنافسة، وهذا لضمان بقائها في السوق ففي ظل سرعة التغيرات الناتجة عن العولمة وتحرير التجارة وزيادة حاجات الزبائن وتنوعها.

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية

لقد تزايد الاهتمام مؤخرًا بمصطلح التنافسية خاصة من قبل المؤسسات ، التي أصبحت تسعى إلى تحقيق مكانة تنافسية عالية كما أن التنافسية لم تعد حكرًا فقط عليها بل باتت أمرًا يتعلق بالدول كافة لان الكل يطمح في زيادة وتحسين المستوى المعيشي للأفراد وتحقيق بذلك التقدم العالمي .

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية و استراتيجياتها

وردت مفاهيم متعددة لمصطلحات المنافسة ، التنافسية ، والميزة التنافسية وقد صيغت على أساس أن لها نفس المعنى ولكن في الحقيقة تم اكتشافها مع مرور الوقت .

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية :

1 تعريف المنافسة : لها عدة تعاريف

- ✓ عرفت على أنها نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق ، والتنافس في الشيء ، وهو المغالاة في طلبه والتزاحم عليه ، والمنافسة الرغبة بالشيء والانفراد به ؛¹
- ✓ كما عرفت على أنها تعدد مسوقي المنتجات السلعية والخدمية وتنافسهم لكسب المستهلكين معتمدين بذلك على أساليب متعددة ومختلفة كجودة المنتجات ، وانخفاض الأسعار : وغيرها من أساليب التوزيع والتسويق وخدمات ما بعد البيع ؛²
- ✓ ومما سبق يمكننا القول أن المنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي القدرة على التميز الذي يؤدي إلى نتيجة حتمية هي القدرة على جذب المزيد من مستهلكي السلعة أو الخدمة .

2 تعريف التنافسية :

- ✓ تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة : تعرف التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق على المنافسين ، وفي المسار نفسه عرفها آخرون على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة أفضل للزبائن ، ويمكن تحقيق فرص سوقية جديدة لأجل خلق قيمة للزبائن قبل ان يفعل المنافسون ذلك ، او من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات في حاجات الزبائن ؛³

¹ -مجد الدين ابو طاهر ، محمد بن يعقوب الفيروز ابادي ، القاموس المحيط ، دار الجبل ، بدون سنة ، ص265.

² - محسن عبد الله الراجعي واخرون ، الميزة التنافسية للنشاط السياحي ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، دار الايام للنشر والتوزيع ، 2016، ص15.

³ - سعد علي العنزي ، جواد محسن راضي ، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال ، الطبعة الاولى ، دار البازوري ، عمان ، 2011، ص174.

✓ تعريف التنافسية على مستوى القطاع :يمكن تعريف التنافسية من وجهة نظر القطاع على انها قدرة قطاع من القطاعات الاقتصادية على استغلال عوامله الإنتاجية في المدى الطويل ويمكن القول أيضا أنها :قدرة المؤسسات في قطاع من القطاعات الاقتصادية على استغلال عوامله الإنتاجية في المدى الطويل ويمكن القول أيضا أنها قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية ،وتقاس التنافسية على مستوى القطاع الواحد من خلال ربحيته الكلية المحققة ،إضافة إلى مقاييس أخرى خاصة بالتكلفة وجودة المنتجات المنتجة من طرف مؤسسات هذا القطاع ؛¹

✓ تعريف التنافسية على مستوى البلد:تعرف على مستوى البلدان بأنها "الدرجة التي يمكن بها تقديم السلع والخدمات التي تفي باحتياجات الأسواق العالمية وفي نفس الوقت توسع من الدخل الحقيقي للمواطنين وتقاس تنافسية بالنتائج المحلي الإجمالي ،ونسبة الواردات والصادرات وزيادة الإنتاجية ،ويعرفها مالكوم بأنها المرونة التي تمكن الأداء الاقتصادي في دولة ما من التكيف مع التغيرات الهيكلية ؛²

✓ تعريف التنافسية على المستوى الوطني : نعني بها قدرة الاقتصاد الوطني على تحقيق معدلات نمو متسارعة ودائمة على مختلف الأصعدة نتيجة تحسين تنافسية الأنشطة الاقتصادية في الأسواق المحلية ،أيضا تعرف على أنها الأداء الحالي والكامن للاقتصاد الوطني في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض لمزاحمة ومنافسة من قبل اقتصاديات أجنبية ؛³

من خلال هذه التعريفات السابقة يبقى مفهوم التنافسية غير محدد بشكل دقيق ويشمل عدة مستويات ،فزيادة تنافسية المؤسسة ستؤدي إلى تنافسية القطاع الذي تنشط به وبالتالي تحسين تنافسية الدولة ككل .

¹ -زغدار احمد ،المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية ،الطبعة الاولى،دار جرير ،عمان ،2011،ص28.

² - عبيد علي احمد الحجازي ،اللوجستيك كبديل للميزة النسبية ،منشأة المعارف ،الإسكندرية ،2000،ص74.

³ - محسن عبد الله الراجعي وآخرون، نفس المرجع السابق ،ص19.

3 الميزة التنافسية: تعتبر الميزة التنافسية عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح في خلق قيمة الزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها¹؛

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.²

ثانياً: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

تستند بعض المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس، وبناء مركز إستراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال، وللحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق عائد أكبر وبناء على ذلك فإن هناك ثلاث إستراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح للمنظمات وهذه الاستراتيجيات هي :

1 إستراتيجية قيادة الكلفة:³ تبني هذه الإستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها بحيث نحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالاعتماد على بعض الإجراءات الهادفة، حيث تتطلب إستراتيجية قيادة الكلفة بان تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى الى خفض التكاليف وان تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربحا أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة وان تبيع بأسعار اقل من متوسط أسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا والأسعار في انخفاض كلما حققت ربحا عاليا، وكثيرا من المؤسسات التي تنجح في تعزيز الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية قيادة التكلفة، لا بد أن يكون لديها المقدرة الداخلية من خلال الأتي :

✓ أن يكون لديها رأس مال كبير بحيث يمكن استثماره في الموجودات الخاصة بالإنتاج ؛

✓ المهارات اللازمة لتصميم منتجات جديدة ؛

¹- عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، عمان الأردن، دار الايام للنشر، 2015، ص، 70.

²- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص، 37.

³- عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، نفس المرجع السابق، ص، 75

✓ توفر الخبرة في مجال هندسة التصنيع ؛

✓ قنوات توزيع فعالة ؛

الشكل البياني (II - 01) يوضح استراتيجيات الميزة التنافسية



المصدر : Porter (1985) Competitive Advantage ,The Free Press ,New York

2 إستراتيجية التميز¹: إستراتيجية البحث عن التميز او الانفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها ، في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق من رغباته كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع ، ويضاف أيضا أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها ، وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين او مختلفة عنهم بمعنى أكثر أن تضع أسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة

3 إستراتيجية التركيز²: تستند على اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق ، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المؤسسة . كما أن هنالك مبررات لإتباع هذه الإستراتيجية هي :

✓ الاستفادة من مزايا التخصص ؛

✓ القدرة على التجديد ؛

¹ - عز الدين علي سويسي ، نعمة عباس الخفاجي ، نفس المرجع السابق ، ص 76.

² - نفس المرجع السابق ، ص 77.

✓ اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين؛

وهناك أيضا مخاطر في إتباع هذه الإستراتيجية وتمثل في :

✓ التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج

✓ عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال الذي تركز عليه .

الجدول (II- 01) يبين المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية.

إستراتيجية قيادة الكلفة	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية التركيز مع تخفيض التكلفة	إستراتيجية التركيز مع التمايز
- الإبداع في التكنولوجيا - تعزيز الإبداع - حصة سوقية كبيرة	- تقليل تكاليف التوزيع	- تقديم خدمة مميزة للزبون - تحسين الكفاءة - تدريب العاملين في الصف الأمامي	- تقديم المنتجات الخاصة - إنتاج سلع وخدمات للحصول السوقية ذات الأسعار العالية .

المصدر : عز الدين علي سويسي ، نعمة عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير

التنظيمي ، الطبعة العربية ، عمان الأردن ، دار الايام للنشر ، 2015، ص،70.

المطلب الثاني: أسباب التنافسية

ترجع الأسباب التي جعلت التنافسيّ الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة الى عوامل متعددة أهمها :¹

- 1 - ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد ان انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية .
- 2 - وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية ،والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات ،وتطوير أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية .
- 3 - سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات ،المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة .
- 4 - تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال .
- 5 - زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة ،والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق وتحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغبتهم بأقل وبأيسر الشروط ومن ثمّ تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية .

¹ -محمد سمير احمد ،الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى،2009،ص،140.

المطلب الثالث : ادوات تحليل البيئة التنافسية :

ان من اساسيات تصميم الاستراتيجية التنافسية لاي منشأة ان تكون مرتبطة بمدى التفاعل بين هذه المنشأة والبيئة المحيطة بها ومع ان مفهوم البيئة المحيطة يتسع ليشمل عوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية وغيرها من عناصر البيئة المحيطة¹

من اهم الادوات الحديثة المستعملة في تحليل البيئة التنافسية

: نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر :

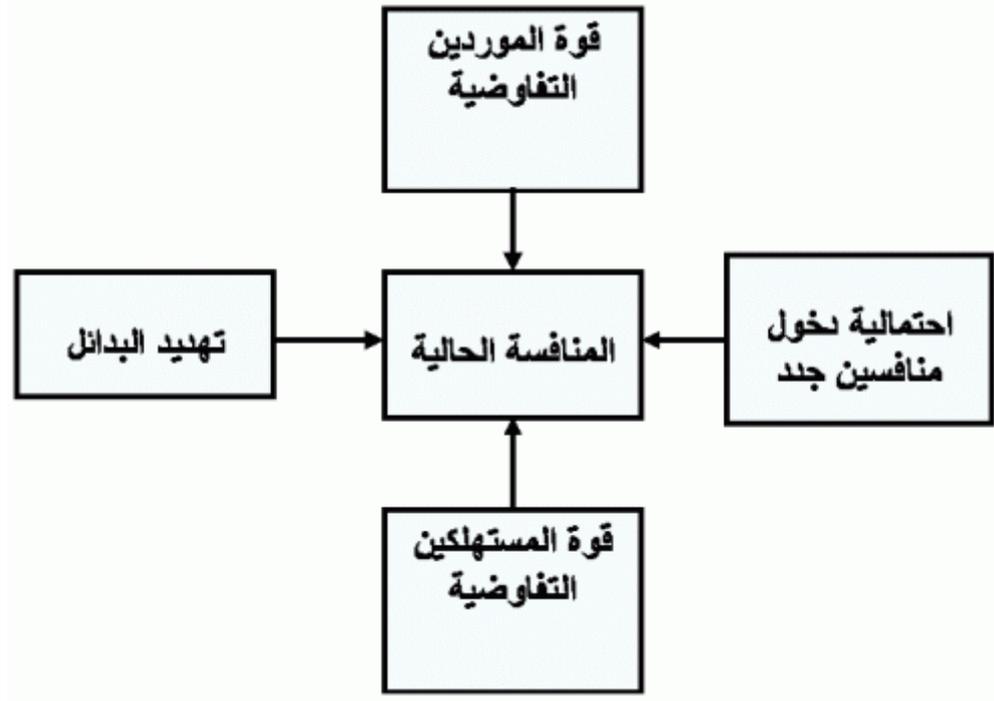
أ - تحديد الداخلين الجدد الى الصناعة :

يتمثل الداخلين الجدد لاي صناعة في المستثمرون الذين يتوقعون عائدا مناسباً على استثماراتهم ، كما انهم يحملون معهم طاقات انتاجية جديدة مع رغبة في الحصول على نصيب مناسب من الحصة التسويقية ونصيب من الموارد الاساسية لهذه الصناعة وقد ينتج عن ذلك انخفاض في اسعار البيع وارتفاع التكلفة مما يؤدي بالتالي الى انخفاض الارباح.²

¹ Jain Subhash ;Marketing Planning &Strategy ;South-Western College -
Publishing ;1997 ;Pp.70.71.

² --محمد سمير احمد ، نفس المرجع السابق ،ص،142.

الشكل II-02: يمثل نموذج بورتر للعناصر التنافسية المؤثرة على هيكل الصناعة



Source :Michael E.Porter ;Industry Structure And Competitive Strategy ,Keys To Profitability ;Financial Analysis Journal (July-August.1980).

ب - شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين :

يساهم هذا العنصر في تحديد قوة المؤسسة في الصناعة وبالتالي مدى جاذبيتها وتحليل هذا العنصر لابد من بحث الجوانب الآتية:¹

1 - معدل نمو الصناعة :

تؤدي الصناعة ذات معدل النمو السريع الى توافر الفرص امام المؤسسة القائمة للتوسع واكتساب حصص تسويقية، أكبر بشرط ملاحظة ان هذا النمو في الصناعة قد يتطلب المزيد من الاستثمارات والقدرة على توفير المواد اللازمة لهذا التوسع وهذا يشكل تحديا امام المؤسسات القائمة كما يشكل قيادا على المستثمرين الجدد .

¹ - محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره ،ص،142.

2 - التكاليف الثابتة :

حيث يؤدي ارتفاع التكاليف الثابتة الى ضرورة توافر مستوى معين من التشغيل بها واذا لم يتوافر ذلك فقد تواجه المؤسسة بديلا اكثر تكلفة واقل ربحا وهو محاولة تقديم تنازلات للعملاء، في شكل تخفيض السعر مثلا وقد تنعكس شدة المنافسة بين المؤسسات الحالية على التسابق في هذا المجال مما ينعكس اثره على انخفاض ربحية الصناعة بصفة عامة ولا شك ان ذلك يشكل عقبات امام الداخلين الجدد الى هذه الصناعة .

ت - الضغط الناتج عن المنتجات البديلة :

تمثل البدائل محددات للعائد على الاستثمار في اي صناعة كما ان مستويات اسعارها وجودتها تحدد مدى جاذبية الصناعة المنافسة ويعتبر هذا العنصر احد العناصر التنافسية المهمة لوضع مكونات الاستراتيجية التنافسية لاي صناعة .

ث - القوة التفاوضية للعملاء :

وتعتمد قوة مجموعات عملاء الصناعة واهميتهم على عدد من العوامل اهمها :

- 1 - مدى تركزهم وحجم واهمية مشترياتهم من منتجات الصناعة ومؤسساتها.
- 2 - اهمية وحجم المشتريات للعميل نفسه ومدى تمثيل هذه المشتريات كحصة واضحة في عنصر التكلفة الاجتماعية لهذا العميل .
- 3 - القوة التفاوضية للموردين :

تتحقق قوة الموردين امام الصناعة اذا توافرت مجموعة من الشروط ومن اهمها :¹

- ✓ تركز الموردين في عدد قليل من الشركات وسيطرتهم على سوق مشتريات الصناعة.
- ✓ عدم وجود ظروف للمنافسة امام الموردين مع بدائل منتجات اخرى تستخدمها الصناعة .
- ✓ قلة اهمية ما تحصل عليه الصناعة من احتياجات بالنسبة لاجمالي ما يقدمه الموردين .
- ✓ مدى اهمية ما يقدمه الموردين لمدخلات العملية الانتاجية لمؤسسة الصناعة .

¹ - محمد سمير احمد، نفس المرجع السابق، ص 147.

المبحث الثاني :اعتماد معايير الجودة

ان الخطوة الاساسية في اتجاه تطبيق نظام الجودة الشاملة تنطلق من تديني نظام ISO9000 اي ان تطبيق متطلبات ISO9000، في مؤسسات تثب ثاب لديها منظومة ادارية قوية تتطابق الركائها مع متطلبات TQM.

المطلب الاول :معايير الايزو

اولا :مفهوم الايزو

يعتبر مصطلح ISO عن International Organization Standardization المنظمة الدولية للتقييس، تاسست عام 1946 ، تهدف المنظمة لاصدار المعايير او المواصفات Standards الموحدة دوليا والاختبارات والشهادات المتعلقة بها، لغرض تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي، وقد شكلت المنظمة عام 1979 اللجنة الفنية 176 (Technical Committee) التي حددت مجال عملها في وضع المعايير او المواصفات في مجال ادارة الجودة، التي تشمل نظم الجودة، وضمان الجودة، وفي مجال التكنولوجيا الداعمة، التي تشمل المعايير الارشادية لاختيار واستعمال المعايير الصادرة عن اللجنة.¹

فخلال الفترة 1986-1987 اصدرت اللجنة الفنية 6 معايير، اولها ISO 8402 الخاصة بتعريف

المصطلحات ثم، مجموعة المعايير ISO 9000 الخاصة بنظام الجودة وضمان الجودة

في عام 1994 تم اصدار الطبعة الثانية المعدلة من مجموعة المعايير ISO 9000 وكانت تضم المعايير التالية:

- ✓ ISO 9000: وهي مرشد يحدد مجالات تطبيق كل من المعايير الاخرى في هذه المجموعة
- ✓ ISO9001: تتعلق بنظام الجودة في المنظمات الانتاجية او الخدمية التي تشمل عملها القيام بالتصميم اضافة الى الانتاج وخدمات ما بعد البيع وتضمنت 20فقرة .
- ✓ ISO9002 تتعلق بنظام الجودة في المؤسسات الانتاجية والخدمية التي يقتصر عملها على الانتاج والتركيب دون القيام بالتصميم اوخدمة ما بعد البيع، وتضمنت 18 فقرة.²

¹-محمود حسن الوادي واخرون، ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع،، الطبعة الاولى، 2012، ص،75.

²-نفس المرجع السابق، ص76.

✓ ISO9003 يقوم بتطبيق هذه المواصفة المؤسسة التي لا تحتاج الى نظم الجودة الشاملة، لانها لا تقوم بالانتاج او تقديم خدمة، وانما يقتصر دورها على الفحص والتفتيش والاختبار على المنتجات الموردة اليها من مؤسسات اخرى تطبق نظم الجودة، وتفحص معايير ومكونات الجودة وعادة ماتستخدم هذه المواصفة لاغراض المراجعة الداخلية والخارجية لنظام الجودة، كذلك اصدرت المنظمة الدولية للمواصفات قياسات اومواصفات تهتم بنظم الادارة البيئية وذلك في ظل الاهتمام العالمي بالبيئة وتساعد المؤسسات على تقليل الفاقد والتقليل من التلوث.¹

وهذه المواصفات تتمثل فيما يعرف "الايزو" 14000" التي تضم الانظمة التالية:²

- ✓ ايزو 14000 :وتعتبر القاعدة الاساسية لانظمة البيئة .
- ✓ ايزو 14001 :تحدد البنود الاساسية في نظام الادارة البيئي .
- ✓ ايزو 14004:وهي التي تمثل الدليل للمواصفات القياسية والاستخدام الاولي
- ✓ ايزو 14010:وهي ارشادات عامة للمراجعين .
- ✓ ايزو 14012 :وهي عبارة عن ارشادات للمراجعة البيئية .

في عام 2000 صدرت الطبعة الثالثة المعدلة ISO9000-2000 التي جرى فيها:³

- ✓ الغاء معايير ISO9002 وISO 9003 والابقاء على المعيار ISO 9001 كمواصفة وحيدة تتضمن متطلبات نظم ادارة الجودة، وتمنح الشهادة للمنظمات وفقا لهذا المعيار الوحيد .
- ✓ دمج المعيار ISO 8402 مع المعيار ISO 9000 لتشكيل المعيار ISO 9000-2000 الذي ينصب على المبادئ والمصطلحات
- ✓ اصبحت مجموعة المعايير ISO 9000-2000 تضم المعايير التالية فقط :
 - ISO 9000-2000:الاساسيات والمصطلحات في نظم ادارة الجودة
 - ISO 9001-2000 :متطلبات نظم ادارة الجودة
 - ISO 9004-2000 المرشد في تحسين الاداء في نظم ادارة الجودة

¹-محمود حسين الوادي واخرون، نفس المرجع السابق، ص،75.

²-حميد عبد النبي الطائي واخرون، ادارة الجودة الشاملة والايزو، دار الوراق، الاردن، 2003، ص،47.

³-محمود حسين الوادي واخرون، نفس المرجع السابق، ص،76.

وقد حدد المعيار ISO 9000-2000 الخطوات التالية:

- تحديد حاجات وتوقعات العملاء والأطراف الأخرى ذات المصلحة بالمؤسسة .
- وضع سياسة الجودة واهداف الجودة الخاصة بالمؤسسة
- تحديد العمليات والمسؤوليات الضرورية لتحقيق اهداف الجودة
- ايجاد الطرق اللازمة لقياس الفاعلية والكفاءة لكل عملية
- تطبيق الطرق لقياس وتحديد فاعلية وكفاءة كل عملية .
- تحديد وسائل منع عدم المطابقة وازالة اسبابها .

حيث تشكل هذه المبادئ الاساس الذي تستند اليه المعايير الاخرى في المجموعة ISO 9000-2000 وقد ضم المعيار ISO 9000-2000 80 فقرة¹.

بالإضافة إلى معيار الجودة، الصحة، الأمن، السلامة QHSE /18001: الذي يضمن جودة الصحة العامل وامنه وسلامته من جميع المخاطر التي قد يتعرض لها في المؤسسة .

¹ -محمود حسين الوادي، نفس المرجع السابق، ص77.

ثانيا :المواصفات القياسية الدولية لايزو 9000 :

الجدول (02-II) يمثل سلسلة المواصفات القياسية الدولية ايزو 9000

المواضيع	المقاييس والخطوط الموجهة
نقاط انطلاق لفهم وتصنيف المقاييس التي تستجيب للحاجات النوعية للمؤسسة .	الايزو 9000 -1 مقاييس لتسيير وتأكيد الجودة الموجهة لتصنيف المقاييس واستعمالها .
يساعد على تفسير وتطبيق الايزو 9001،9002،9003 .	الايزو 9000-2 مقاييس لتسيير وتأكيد الجودة
للتفسير النوعي لمتطلبات الايزو 9001 المتعلقة بتطبيقات تطوير البرمجيات	الايزو 9000-3 مقاييس لتسيير وتأكيد الجودة
نصائح فيما يخص التخطيط،التنظيم،والتحكم في موارد انتاج منتجات مقبولة ودائمة.	الايزو 9000-4 مقاييس لتسيير وتأكيد الجودة
مقاييس للمتطلبات اظهار قدرة المؤسسة على تصميم وتطوير المنتجات والخدمات .	الايزو 9000 ،نظام الجودة ،نموذج لتأكيد الجودة في التصميم،التطوير،الانتاج،والخدمات المرفقة .
مثل الايزو 9001 باستثناء متطلبات التحكم في التصميم .	الايزو 9000 نظام الجودة نموذج لتأكيد الجودة في الانتاج والخدمات المرفقة .
مقاييس لمتطلبات اظهار قدرة المؤسسة على التحكم في المنتج والخدمة وفي مجال المراقبة والتجارة النهائية	الايزو 9000 تسيير الجودة وعناصر نظام الجودة
تقدم نصائح تطبيق نظام الجودة الذي يسمح بالاستجابة لاحتياجات الزبائن والمؤسسة .	الايزو 9000 تسيير الجودة وعناصرها نظام الجودة

المصدر :محمود حسن الوادي وآخرون ،ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظرية والتطبيق،دار الحامد للنشر والتوزيع ،،الطبعة الاولى ،2012،ص 78.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق الايزو 9000

يمكن اجمال هذه المراحل كالآتي :¹

- 1 - الاعتماد :وهو عبارة عن تقييم في صالح المؤسسة الطالبة للشهادة ،يقوم به مجلس اعتماد التسجيل ،ويشهد بان الجهة التي قامت بالتسجيل تتفق مع المتطلبات القابلة للتطبيق .
- 2 - التقييم :يقصد به عملية المراجعة التي تختبر النظم والتوثيق الداخلي بواسطة هيئة معتمدة للتسجيل ،والتي توجه معظم جهودها الى قدرة العاملين والمدبرين على تنفيذ الاجراءات التشغيلية .
- 3 - الشهادة :وهي تقييم في صالح المؤسسة الطالبة ،تقوم به جهة تسجيل متشهد بان اداء المؤسسة واحد اقسامها يتفق مع متطلبات مواصفات الايزو .
- 4 - المسجل :يمثل مؤسسة او هيئة خاصة ،غير ربحية مهمتها تأكيد اهمية وصلاحيه مسجلي نظم الجودة من خلال اعتمادها المعايير الدولية ،فعملية التسجيل للايزو تتضمن مرحلتين :الاولى اختيار المواصفة الملائمة ،اما الثانية فتقتضي شهادة الطرف الثالث الذي يقدر بان المؤسسة قد تم تسجيلها وفقا لمتطلبات الايزو 9000،ويحدد التسجيل دوريا ويتوقف طول الفترة على الهيئة المانحة للشهادة ،وعادة ماتراوح بين سنتين الى ثلاث سنوات بين كل زيارة واخرى ،وقسمت هذه المرحلة الى :²
 - ✓ مرحلة التخطيط :تتطلب هذه المرحلة اقتناع الادارة العليا بضرورة انشاء نظام للجودة يتطابق مع مواصفات الايزو ،وينقل هذا الاقتناع الى جميع المستويات الاخرى ،ثم يتم تحديد المواصفة المناسبة لطبيعة المؤسسة وتحدد جهة الاعتماد التي سيتم التقدم لها ويعين المسؤول عن ذلك وتشكل فرق عمل لانشاء نظام للجودة يتطابق مع المواصفات القياسية الدولية ،وعادة ما يتم الاستعانة بمستشار متخصص .
 - ✓ مرحلة التطابق :هنا يتم تقييم نظام الجودة القائم بشكل شامل ،وتحصى وثائق الجودة بما في ذلك دليل الجودة ،للتعرف على اوجه التباين بين منظومة الجودة بالمؤسسة ومواصفات الايزو 9000 .
 - ✓ مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة :يتم في هذه المرحلة اختيار المسجل واستكمال شروط التسجيل .

¹-امير عمر حسين صالح ،جودة الخدات التعليمية بين النظرية والتطبيق ،دار اسامة للنشر ،الاردن ،2014،ص،129.

²-امير عمر حسنين صالح ،نفس المرجع السابق ،ص،131.

✓ مرحلة المتابعة : بعد منح الشهادة للمؤسسة تتم المراجعة وتقوم نظام الجودة على فترات زمنية عادة كل ستة اشهر ،للتأكد من انطباق شروط الايزو 9000 وفعالية تطبيق نظام الجودة المعتمد ،وبعد انتهاء فترة ثلاث سنوات من منح شهادة الايزو يكون هناك التقييم الشامل لمنظومة الجودة بالمؤسسة.¹

المطلب الثالث :العلاقة بين معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة واهم الفروقات بينهما .

قبل التطرق الى الفرق بين ادارة الجودة الشاملة والايزو المفروض ان نعرف مايلي :²

اولا:العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و معايير الايزو :

- ✓ الايزو ليست نظاما لادارة الجودة الشاملة ،وانما هي نظام لضمان وتوكيد الجودة ،الذي يعتبر الاساس للبدء في تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة ؛
- ✓ ان الشروع بتطبيق مبادئ ومفاهيم ادارة الجودة الشاملة من شأنه ان يؤدي الى امكانية الحصول على الايزو ،حيث ان المؤسسة التي تقوم بتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة لا تحتاج الا لبعض التعديلات التي من شأنها ان تحقق لها امكانية الحصول على الايزو ؛
- ✓ ان تطبيق نظام الايزو بشكله الحالي لايعني بالضرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة ،ولكن تطبيق الايزو سيؤدي حتما الى التمهيد بشكل سليم لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة ؛
- ✓ على الرغم من وجود اختلافات بين الايزو ونظام الجودة الشاملة الا ان هناك تشابه كبير بينهما ؛
- ✓ ان الاختلافات بين الايزو وادارة الجودة الشاملة لا تعني ان هناك قصورا معنا في نظام الايزو .

¹-العلي عبد الستار محمد ،ادارة الانتاج والعمليات ،دار وائل للنشر ،الاردن ،2005،

²-مامون سليمان الدرادكة ،نفس المرجع السابق ،ص،256.

ثانيا :الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو :

جدول (03-II) يوضح الاختلافات بين مواصفات اليزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة TQM	الايزو 9000
إدارة الجودة من منظور شامل	نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة
تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد	تمثل الجودة من وجهة نظر العميل (الزبون)
تهتم بالتحسين المستمر	المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقا للتحسينات التي افرزها برنامج الجودة الشاملة (ان وجدت)
تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي وتؤلف بيه وبين النظام التقني (فلسفة ومفاهيم اشمل)	تركز على إجراءات وطرق التشغيل ا ي البعد التقني أساسا
تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات والإدارات أو الأقسام ،وليس بالضرورة على مستوى المنظمة ككل .
مسؤولية كل القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل	مسؤولية قسم أو إدارة مراقبة الجودة

المصدر : لعلي بوكميش ،ادارة الجودة الشاملة ايزو 9000 ،الطبعة الاولى ،دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان ،2011 ص 127.

المبحث الثالث : دور نظم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية

تستعمل المؤسسات عدة تقنيات إدارية لتحقيق مستوى عالي من الجودة وتعزيز الميزة التنافسية ، أهمها : حلقات الجودة ، التحسين المستمر في الأداء ، تحليل العمليات ، التشخيص الذاتي ، تحليل القيمة ، أنظمة الاقتراحات ، إعادة الهندسة ، القياس المقارن ، الإدارة بالمعرفة والإدارة بالمشروع .

المطلب الأول : دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل

لقد أصبحت المؤسسات تشعر بمسئولياتها اتجاه العملاء لأنهم أساس الأرباح التي تحققها، إذ أصبحت تحرص على الالتزام بالمواصفات السلعية ، ومحاربة الغش التجاري والرقابة على المنتجات لضمان تطبيق معايير الجودة الشاملة ، مما يؤدي إلى تحقيق ولاء العملاء للمنتج أو الخدمة وماهو مستعد للدفع من اجل الحصول عليه ، ويعد العميل الحكم النهائي على المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة ، وهو أساس نجاح أو فشل هذه الأخيرة ، وهو الهدف الذي تصبو كل مؤسسة لبلوغه من خلال الجودة الشاملة.¹

وفي هذا المجال يجب أن تركز المؤسسة على عملية التحسين المستمر للأداء ومهارات عمالها مع تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة ، وذلك بهدف تقديم المنتج أو خدمة التي تحقق رضا العميل .

وتقوم المؤسسة المبدعة بالحرص على توفير عوامل رضا العميل ، ومن ثم تحاول إيجاد عامل التحفيز وذلك بهدف تقوية وتعزيز علاقة المؤسسة بعملائها ومن بين إسهامات إدارة الجودة في تحقيق رضا العميل :²

- ✓ تدعيم الاستراتيجيات الصارمة للتغلب على مشاكل الجودة؛
- ✓ وضع العميل في المقام الأول؛
- ✓ اكتشاف ماهي طلبات العميل وماذا يريد بالضبط ؛
- ✓ التأكيد على أن كل المنتجات تأخذ الرعاية الواجبة كأنشطة هامة تؤثر على رأي العميل في المؤسسة المنتجة ؛
- ✓ مراجعة مواصفات القياسية ، المستخدمة بصفة مستمرة وتحديثها ؛

¹ - جمال الدين محمد مرسى ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 20 .

² - محمد اسماعيل عمر ، اساسيات الجود في الانتاج ، دار الكتب العربية للنشر ، القاهرة ، 2000 ، ص 104 .

✓ وضع وتصميم البرامج بصفة مستمرة وشاملة بهدف التحسين المتوالي والتدرج في أداء المؤسسة ؛

المطلب الثاني: تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقنية إعادة الهندسة

تعرف إعادة الهندسة على أنها: إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة أو سرعة الأداء.¹

ومن بين الأهداف التي تسعى هذه التقنية لتحقيقها: تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، تخفيض زمن دورة الإنتاج والقضاء على العيوب ويجب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من وجهة نظر العميل قابلة للقياس .

ويؤدي تطبيق مدخل إعادة الهندسة إلى تحقيق عدة مزايا أهمها:²

- ✓ ضغط وقت الأداء ؛
- ✓ خفض التكاليف ؛
- ✓ تحسين الجودة ؛
- ✓ إثراء دور المديرين كقيادة ؛
- ✓ تحفيز العاملين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرار وزرع روح المبادرة فيهم ؛
- ✓ تقليص مراحل الأداء وطوله الإجرائي ووقته؛
- ✓ تخفيض عدد الأخطاء المرحلية بفضل دمج العمليات والمراحل الإنتاجية.

المطلب الثالث: دور القياس المقارن في تحقيق الميزة التنافسية

يعد القياس المقارن الأسلوب المفضل لدى العديد من المؤسسات العالمية لتحسين قدراتها التنافسية، سواء كانت صناعية أو خدمية ومن أهم المؤسسات التي تطبق هذه التقنية: General, ford, toyota, Motorola، إذ تقوم بالاعتماد على معايير معينة لتحديد أهداف مرجوة .

¹-سونيا محمد البكري، ادارة الجودة الكلية،الدار الجامعية، للنشر،الاسكندرية،2004،2003،ص310

²-احمد سيد مصطفى، ادارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الطبعة 3،القاهرة،1998،ص،417.

ويقصد بالقياس المقارن: قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل أو المؤسسة الرائدة في احد الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق.¹

ومن بين أهم المزايا التي تمنحها هذه التقنية للمؤسسة مايلي:²

✓ تغيير المناخ الثقافي: حيث يسمح بوضع أهداف واقعية وفعلية وقوية، مما يؤدي إلى إقناع الأفراد بجدوى الأهداف المطلوبة تحقيقها، إذ تركز على أساس البحث عن أفكار والحلول إلى ثبت جدواها، ويعد تغيير المناخ الثقافي وإقناع الأفراد بان هناك كيفية أداء عملهم بطريقة أفضل هي أصعب خطوة في تطبيق هذا المدخل؛

✓ تحسين الأداء: حيث تسمح عمليات القياس المقارن بتحديد فجوات الأداء واختيار عمليات التحسين، وهي عادة تقدم الوسيلة الملائمة لإعادة تصميم العمليات بحيث يمكن الوفاء بتوقعات العملاء او تعديلها، ويمكن من خلال تحديد الفجوات وضع أهداف وخطة للتحسين في كل مستويات المؤسسة وتطوير وتحسين أداء الأفراد ومجموعات العمل؛

✓ تحسين أداء الموارد البشرية: إذ تقدم عمليات القياس المقارن أساسا جيدا للتدريب، فعندما يدرك العاملين الفجوة الموجودة بين ما يقومون بعمله وطريقة الأداء الأفضل، فان تحقيق أو القضاء على الفجوة يتطلب اشتراك الأفراد في حل مشاكلهم.

¹ -سونيا محمد البكري، نفس المرجع السابق، ص،281.

² - نفس المرجع السابق، ص،282-283.

الخلاصة :

إن الحصول على شهادة الايزو ليس هدفا في حد ذاته، وإنما وسيلة تلجأ إليها المؤسسة للارتقاء بالمستوى العام لأدائها، تحقيق رضا العملاء والتطوير الشامل لتنظيمها تأكيداً لمفهوم الجودة الشاملة، وهذا لأجل اعتبارها بمثابة دليل وضمآن للمتعاملين مع هذه المؤسسات على مستوى الجودة الذي سيحصلون عليه، وتعد هذه الشهادة من متطلبات الدخول الأسواق العالمية والتي تعد الجودة أهم عوامل التنافس فيها .

الفصل الثالث:

دراسة حالة بمنشآت السكن الجديدة وحدة انفرادي بنمي طافه

تمهيد :

أصبحت الجودة في عصرنا الحاضر المعيار الرئيسي للتبادل التجاري في العالم ، حيث ان الجودة تتميز بان لها حدود مختلفة ، في معنى مفهوم الجودة من دولة لاخرى وكذلك يكون عدم التطابق داخل الدولة الواحدة بين منةا صناعية او منشاة ادارية واخرى مشابهة لها ، وهذه المشاكل ظهرت مع بداية الاتفاقات التجارية الحرة في اوربا والنافسة الشرسة بين المؤسسات ، لن شدة المنافسة العالمية ادت الى تبني المؤسسات لاستراتيجية الجودة وهذا ما يجعلها تحصل على شهادة الايزو ، وفي هذا الفصل سوف نتطرق الى دور هذه الشهادة على مردودية الانتاج وكذا موقعها مع المؤسسات المنافسة لها ونرى مدى تأثيرها عليها .

المبحث الأول : تقديم مؤسسة انفراري

يتمحور هذا المبحث حول تقديم شامل أولا للمؤسسة ويشمل التطور التاريخي لها وكيف أصبحت فرع من المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.

المطلب الأول : تقديم عام للمؤسسة

اولا: التعريف بوحدة انفراري بني صاف

مؤسسة منشآت السكك الحديدية وحدة انفراري بني صاف ، متخصصة في صناعة العارضات بالاسمنت المسلح خاص بالسكك الحديدية من نوع VAX .U31 ،تسمح للقطار بسرعة 160 كلم/سا فيما انها في بداية نشاطها كانت متخصصة في صناعة العارضات من نوع RLSS، والتي كانت تسمح بسرعة من 80 الى 120 كلم/سا فهذا النوع الجديد جعل لها قوة تنافسية اكبر، وهي مؤسسة ذات اسهم، وهي تابعة للمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية حيث يرجع اصل كلمة انفراري الى :

INFRA:مصطلح يقصد به تحت ؛

RAI: بمعنى السكة .

ويقصد بها كل ما يصنع تحت السكة الحديدية للقطار .

اسم المؤسسة: وحدة انفراري تابعة للمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

طبيعتها: شركة ذات اسهم - SPA براس مال يقدر ب: 2.540.000.000 دينار).

المقر الاجتماعي: رقم 15 شارع العقيد عميروش روية - الجزائر العاصمة -

عدد عمالها: 1000 عامل

رقم الاعمال: يفوق 10 مليار دج

الشكل رقم (III-1): البطاقة الفنية لمؤسسة المنشات السكك الحديدية انفراري

المصدر: تم اعداده بناء على المعلومات المقدمة من طرف الوحدة

ثانيا : التطور التاريخي لوحدة انفراري

سيتعرض هذا الفرع على نشأة مؤسسة انفراري من خلال ذكر اهم التطورات التي عرفتھا ، حيث تم إدماج مع المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية بعدما كانت مستقلة عنها قبل سنة 1997 .

كجزء من المزيد من التوضيح لمهمة الناقل الرئيسية التي بدأت في الثمانينات ، أنشأت الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية (SNTF) شركات تابعة حول أنشطتها الملحقه ، لا سيما في مجال أعمال التجديد والترميم. تحديث خطوط السكك الحديدية (صيانة وتجديد المسارات ، الإشارات .

في 90/1989 ، أدت إعادة الهيكلة الداخلية هذه إلى إنشاء ثلاث وحدات عمل للبنية التحتية تسمى:

INFRARAIL EST و INFRARAIL CENTER و INFRARAIL WEST.

وتزامن إنشاء هذه الكيانات الثلاثة (3) الجديدة مع الانتهاء من أعمال السكك الحديدية الرئيسية التي عهد بها إلى شركات أجنبية مثل GEA (النمسا) ، COGEFAR (إيطاليا) ، BOUGGES (فرنسا) و

IRCON (الهند) و تم الحصول على بعض المنشآت والمعدات (معدات النقل ، معدات التدريع ، محطة

التصنيع المسبقة ، مصنع التعادل ، معدات TP ، الخ ...) من قبل SNTF وتم توفيرها لهذه الكيانات الجديدة

إن الموظفين الجزائريين الذين يعملون مع هذه الشركات الأجنبية وموظفي SNTF الذين كانوا مسؤولين عن متابعة الأعمال وقد اكتسبوا خبرة كبيرة في أعمال السكك الحديدية ، سمحوا باستمرار تشغيل المعدات والمواد الموكلة إلى الوحدات الجديدة لتحقيق البنية التحتية للسكك الحديدية حتى نهاية عام 1992 ، كانت هذه الوحدات قادرة على التكيف مع بيئتها الاقتصادية والاجتماعية. لقد قاموا بالعديد من أعمال تجديد خطوط السكك الحديدية والهندسة المدنية ، وتمكنوا من الحفاظ على مستوى عالٍ من الإنتاج ، والخرسانة ، والمنتجات الجاهزة في بداية عام 1993 وبعد عام من توحيد الهياكل التشغيلية والنضالية لهذه الوحدات ، قررت SNTF تأسيسها كشركات تابعة مستقلة تتمتع بوضع قانوني ومجلس إدارة. والملحق (III-1) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الام وفروعها (المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية)

المطلب الثاني :أهداف وحدة انفراري ومهامها وامكانياتها :

اولا: أهداف وحدة انفراري :

من خلال مخطط تطويرها تهدف الوحدة الى مايلي :

- ضمان تامين مئة ألف وحدة من الدعائم في السنة ؛
- التقليل من نسبة المنتجات الغير صالحة (التي لم تحصل على كامل المعايير المطابقة للمقاييس حتى تسوق)؛
- تحسين نوعية المنتجات المقدمة ؛
- الحرص على الاستعمال الأمثل لمسالك التوزيع ؛
- وضع نظام لتطوير الكفاءات والخبرات ؛
- تامين أحسن عرض للسوق ؛
- مطابقة تجهيزاتها مع معايير الحماية والأمن الصناعي والحفاظة على المحيط .

1 - مهام وحدة انفراري :

- البحث والتطوير خاصة بالمخبر ؛
- مراقبة جودة المنتج بخضوعه لتجارب المطابقة لجميع المواصفات القياسية ؛
- مراقبة المادة الأولية المخصصة للتصنيع من رمل المحجرة على حسب المعيار الجديد 2.18 و8.16 والاسمنت وحتى الماء ؛
- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان أكبر حصة سوقية ممكنة ؛
- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها اذ يخصصون يومين للصيانة في الشهر واذا ما كانت هناك مشكلة في فجائية فيتم التوقف عن العمل لمدة ساعتين من اجل الصيانة ،بحيث لديهم برنامج خاص بالصيانة بالحاسوب MAO ؛
- معايرة الأجهزة(Etanolage) المستعملة في القياس مرة كل سنة من اجل التأكد من صحة معطياتها ؛
- تطوير قدرات العمال عن طريق التبرصات والتكوين المستمر ؛
- الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة ؛
- السعي وراء تطوير صورة ممتازة للجودة من خلال مطابقة المواصفات القياسية .

وبالتالي فان أهداف ومهام الوحدة لا تقتصر على التسويق والتخزين فقط بل تتعداها باستهلاك هذه المواد من خلال دراسات السوق، الاهتمام بالبيئة والمحافظة على البنى التحتية وتطويرها فمن اهم ما فعلته الوحدة من جل المحافظة على البيئة وهي استغلال البقايا من المنتجات الغير صالحة، فبدلا من رميها وتلويث البيئة فقد قامت المصالح المعنية ببناء جدار بالمحجرة التابعة لها بتارقة .

ثانيا مكانيات وحدة انفراري

لإتمام المهام التي تقوم بها وحدة انفراري، جهزت هذه الأخيرة إمكانيات بشرية ومادية تساهم في توزيع منتجاتها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى قامت الوحدة باستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع قوانين، مخططات، وبرامج للتنمية .

1 - الإمكانيات البشرية :

تتكون من 116 عون موزعة في إطارات سامية، تقنيين، ومنفذين ، 92 منهم دائمين و24 في إطار عقود الإدماج .

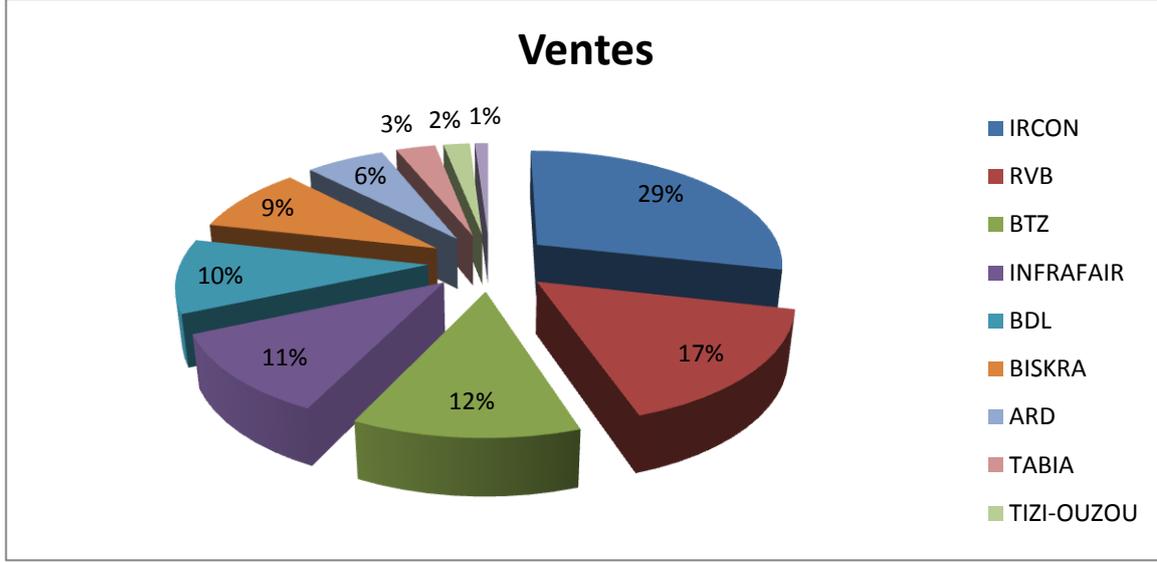
2 - الإمكانيات المادية :

- ✓ منح الدولة استغلال محجرة بتارقة لتمويل مشاريعها الخاصة، اضافة الى تمويل مشاريع الهندسة المدنية للولاية مما يعني ان المادة الاولية من جميع انواع الحصى لديها متوفرة بدون شرائها.
- ✓ تعزيز المؤسسة بالماء الصالح للشرب من طرف مؤسسة توزيع المياه (ADE) دون اللجوء الى الصهاريج المتنتقلة

- ✓ تعزيز الوحدة بطريق السكك الحديدية داخل المؤسسة لنقل بضاعتها مباشرة دون مشقة التنقل العادي .
- ✓ توفير الة مفتتة الحصى بداية من سنة 2012 قدرتها 250 طن في الساعة من اجل تحسين نوعية المنتج ومن خلال هذه الآلة تم الحصول على منتج جديد إضافي اسمه Ballast حسب معيار 50/25 .
- ✓ مصنع الاسمنت جوارى مما يعني سهولة التزود بالاسمنت كمادة أولية دون عناء تكاليف النقل .

الإمكانيات المالية : تطور رقم أعمال الوحدة

3 - حصص المنتجات المسوقة الموزعة من طرف وحدة انفراري



الشكل (III-2): حصص المنتجات المسوقة الموزعة من طرف انفراي

المصدر: بناء على معلومات مقدمة من طرف مخبر انفراي

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لانفراي

باعتبار الهيكل التنظيمي مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة لأخرى، فلاشك أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها، وهذا ما حرصت عليه وحدة انفراي من خلال هيكلها التنظيمي والذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة وإعطاء مرونة تسمح لها باحتكار السوق وتحقيق أهدافها المسطرة المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها .

اولا: مدير الوحدة (Directeur D'unité)

مكلف بتوفير الوسائل المادية والبشرية لتحقيق جميع الاهداف المسطرة للوحدة .

1 - Assistant de directeur (مساعد المدير) : يعمل تحت رئاسة مدير الوحدة ، بنوب المدير

في حالة غيابه ، يعمل على تطبيق قوانين وتعليمات سياسة انفراي وتوضيحها للعمال .

2 - Assistant QHSE : من مهامه وضع قوانين وتعليمات خاصة بجودة الأمن الصناعي ،

الصحة، أيضا تحديد النماذج والإجراءات المتعلقة بحماية البيئة ، ومراقبة النظام .

3 - Laboratoire béton: ومن مهامه مراقبة جودة المنتج بمطابقته للمعايير القياسية، مراقبة كل

المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج وفحصها وخضوعها للتجارب، البحث والتطوير .

4 - Sous Direction Ressources Financier: ومن مهامها الرئيسية :

➤ تأمين السير الحسن لمحاسبة المؤسسة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات وهذا بمراجعة نتائج

الدورة والقيام بإعداد الخزينة ؛

➤ تحقيق برنامج تمويل جيد لمختلف العمليات .

5 - Sous Direction Ressources humaines: ومن مهامها الرئيسية :

➤ وضع سياسات لتسيير الموارد البشرية من برامج التكوين وقانون العمل ؛

➤ تقييم احتياجات المؤسسة للموارد البشرية بشكل عام ؛

➤ ربط وإحصاء برامج للتكوين بمختلف الاقسام حسب الحاجة، فمثلا من بين التربصات التي اقيمت في

السداسي الاول لسنة 2018 وهي :

1 - Optimisation du tir par l'utilisation des exploseurs séquentiel ;

2 - La communication professionnelle ;

3 . La gestion des déchets .

➤ إجراءات اختبار العمال للتشغيل او تكوين إطارات المؤسسة بالقيام بالترقية حسب القوانين.

6 - Sous direction logistique

➤ ومن مهامها تمويل المؤسسة بكل وسائل من تجهيزات، عتاد، مختلف أنواع السلع والمعدات في ضمن ما

تحتاجه المؤسسة لتحقيق برنامج الانتاج المسطر.

7 - Sous direction préfabrication: وينقسم الى :

قسم خاص بالمحجرة والاخر بانتاج العارضات

والملاحق (III-1) يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة انفراري

المبحث الثاني: منهجية دراسة حالة

يسعى هذا المبحث إلى توضيح الإطار المنهجي للدراسة، من خلال عرض خطوات البحث الميداني مجال وحدود الدراسة بالإضافة إلى عرض مختلف أدوات الدراسة المستعملة

المطلب الأول: خطوات البحث الميداني

تم انجاز هذا البحث وفق الخطوات التالية :

1 - تحديد المشكلة :

يعتبر تحديد مشكلة الدراسة الخطوة الأساسية الأولى للبحث ، حيث أنها تعطي الأهمية الكبيرة في تقييم النتائج ، فكانت مشكلة البحث واضحة ودقيقة والتي تتمثل في إبراز دور نظم معايير الجودة العالمية على تنافسية المؤسسة

2 - تحديد نوع البحث :

يصنف المهتمون بالأبحاث أنواع البحوث إلى بحوث نوعية وبحوث كمية ، ومهما كانت هذه التصنيفات فان من المهم ذكر أن هذه البحوث تتبع منهجا واحدا هو منهج البحث العلمي بغرض البحث وحل المشكلات ، لذا ينتمي هذا البحث إلى البحوث النوعية ، بحيث يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، كما يعتبر بحث ميداني حيث يتم جمع البيانات من مصادرها الأولية ، عن طريق المقابلة الشخصية ، الملاحظة ووثائق المؤسسة .

المطلب الثاني: مجال وحدود الدراسة

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية ، مكانية وبشرية معينة ، والتي تظهر كما يلي :

1 - الحدود الزمنية :

تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها ، والتي تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه ، وفي هذه الدراسة تم تحديد الفترة الممتدة من شهر ابريل إلى شهر ماي 2018 ، كما تم الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة خلال الفترة ما بين 2005 الى 2009 وأيضا فترة ما بين 2009 الى غاية يومنا هذا .

2 - الحدود المكانية :

تم اختيار مؤسسة منشآت السكك الحديدية - فرع INFRARAIL/SPA - بني صاف التابعة للمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية SNTF للدراسة الميدانية، على مستوى الوحدة من جهة، ولأهمية الدور الذي لعبته الإستراتيجية الجديدة لتطبيق المواصفات الدولية المتعلقة بالجودة، الصحة، الأمن، البيئة وفقاً لمتطلبات المواصفات الدولية ISO 9001/2008، ISO 14001/2004، وQHSE.

3 - الحدود البشرية :

تقتصر هذه الدراسة على الإطار السامية بوحدة انفراري بما في ذلك مدير الوحدة ورؤساء المصالح كونهم إطارات سامية تشارك في تطبيق النظام الجديد ISO.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة :

اقتضت طبيعة وخصوصية موضوع البحث التعامل والاعتماد على المقابلة الشخصية مع الإطار السامية على مستوى الوحدة، كما تم الاعتماد على الملاحظة ووثائق المؤسسة كأدوات مكملة.

1 - المقابلة الشخصية :

تعد المقابلة الشخصية من الأدوات الهامة لجمع البيانات والمعلومات في الدراسات التشخيصية¹، وتعرف على محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتصنف المقابلة الشخصية إلى :

أ - **المقابلة المغلقة**: هي نوع من أنواع المقابلات تكون مبنية بناءً محكماً مسبقاً حيث تكون أسئلتها محددة سلفاً ومقننة الإجابات، فهي تشبه أسئلة الاستبيان، وتكون عملية تصنيف البيانات فيها وتحليلها إحصائياً أسهل بكثير من أنواع المقابلات الأخرى .

ب - **المقابلة المفتوحة** : هي التي يقوم فيها الباحث بطرح أسئلة غير محددة، أي أسئلة تستدعي إجابة مفتوحة .

¹ - محمد مسعد محي الدين، كيفية كتابة الأبحاث والاعداد للمذكرات، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2000، ص، 39.

ت - المقابلة المفتوحة المغلقة : هي التي تكون الأسئلة فيها مزيجاً بين النوعين السابقين من حيث غزارة المعلومات وإمكانية تصنيفها وتحليلها .

وقد تم جمع المعلومات عن طريق المقابلة المفتوحة المغلقة مع مجموعة من الإطارات السامية بالفرع من مدير الوحدة (السيد عايد عبد القادر) ، رئيس مصلحة الجودة ، الصحة ، الأمن والبيئة (السيد :بن صالح محمد) ، نيابة مديرية الموارد البشرية (السيد :مسيردي هواري) ، مسئولة المخبر (السيدة :مسيردي) وايضا مهندسة المحجرة :بوخالد عائشة) بالاعتماد على الأسئلة المفتوحة المغلقة كونها تمتاز بغزارة المعلومات والبيانات ، مما يعطي إمكانية تصنيف البيانات المجمعة ، فهي أداة هامة في الدراسات التشخيصية .

2 - الملاحظة :

تعتبر الملاحظة الخطوة الأولى في البحث للتحقق من صحة الفرضيات ، ومن اجل ذلك يهتم العلم بها كأداة بحث لملاحظة الظواهر ، وتصنيفها والكشف عن مختلف أبعادها للوصول إلى إصدار أحكام وصفية للوقائع التي تمثل في الأساس قوانين العلم¹ ، فهي من إحدى أدوات جمع البيانات تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق وغيرها .

وقد تم الاعتماد على الملاحظة كأداة مكتملة للمقابلة الشخصية الموجهة ، بغرض تفحص وتشخيص الجوانب المبحوثة عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية غير المصطنعة .

3 - وثائق المؤسسة :

تعتبر الوثائق من الأدوات الأساسية التي تساعد الباحث في جمع المعلومات الموثقة حول الظاهرة محل الدراسة ، وذلك بهدف الحصول على المعلومات والإحصائيات المتعلقة بفرع انفراري ، حيث تحصلنا على وثائق تخص الفرع من سياسة المؤسسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الام وللفرع انفراري بني صاف ، ايضا ، تقديم عام للمؤسسة .

¹ - الهادي خالدي ، عبد المجيد قدي ، المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي ، دار هومة للطباعة والنشر ، الجزائر ، 1996 ، ص 24 .

المبحث الثالث: مساهمة معايير الجودة العالمية بتعزيز تنافسية مؤسسة انفراري

سيتعرض هذا المبحث الى دور معايير الجودة العالمية وأثرها على تنافسية المؤسسة من حيث الاختلاف والتطور و الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة ومدى مساهمة هذه المعايير في مساعدة المؤسسة بدفع عجلة التقدم لها .

المطلب الأول: إستراتيجية مؤسسة انفراري

مما لا يخفى علينا انه بفعل التحولات التي تتسم بها بيئة الأعمال ،تفرض على كل مؤسسة إعداد إستراتيجية قصد التكيف والتطور في السياق الجديد فعلى الصعيد المحلي تواجه المؤسسة منافسة حادة لوجود منافسين لنفس المنتج في السوق فلا بد على المؤسسة إعداد إستراتيجية والتي تهدف بالدرجة الأولى إلى تجديد وتحديث وسائل التوزيع لتعزيز وضعيتها في السوق ،فبالتالي قامت بإعداد إستراتيجية جديدة سنة 2005 بتطبيق معايير مطابقة للمقاييس العالمية وفي غضون اربع سنوات وبالتحديد سنة 2009 ،استطاعت أن تحصل على شهادة الايزو العالمية ISO9001/2008 ،و ISO14001/2004 وQHSE/18001/2007

اولا:محاور استراتيجية مؤسسة انفراري

- 1 - تكييف الموارد وقدرات المؤسسة ؛
- 2 - الالتزام بتنظيم المؤسسة ؛
- 3 - تغيير السلوكيات داخل المؤسسة ؛
- 4 - تخطيط تنمية الموارد البشرية؛
- 5 - التحسين الدائم لنظام التسيير الشامل ؛

ثانيا :تحليل الموارد البشرية لانفراري :

- 1 - تحليل الأفراد حسب الجنس :تتكون الموارد البشرية لوحدة انفراري من 93% من الأفراد هم من جنس ذكور و 7% من جنس إناث ،وهذا ما تتطلبه الوظائف المسندة ،باعتبارها مؤسسة لتصنيع الدعائم بالاسمنت المسلح ،فان 50% من الأفراد هم معنيون بأشغال النقل التفريغ ،والأشغال الكبرى أما الإناث فتستند إليها وظائف إدارية وليست عملية .

- 2 - تحليل الأفراد حسب السن :تمثل نسبة الأفراد الأقل من 25 سنة 8%،ومن 25 الى 30 سنة 14%،أما من 31 الى 40 سنة فيقدر ب31%،أما من 41 الى 50 سنة فينسب 29% أما بالنسبة ما بين 51 و60 سنة 27% فترى أن متوسط السن وهو من 31 41 سنة هي النسبة الأكبر ب31% ونستنتج من كل هذا ان المؤسسة محل الدراسة تراعي مبدا الاولوية لتشغيل فئة الشباب .
- 3 - تحليل الأفراد حسب المستوى الأكاديمي : فما يقارب نسبة 11% من الافراد لهم مستوى الجامعي ،9% من لديهم تكوينات بالمعاهد ،34.78% هم من لديهم مستوى ثانوي أما 43.47% من فئة السوسيو مهنية التنفيذ والتي لا تتطلب مستوى أكاديمي عالي .

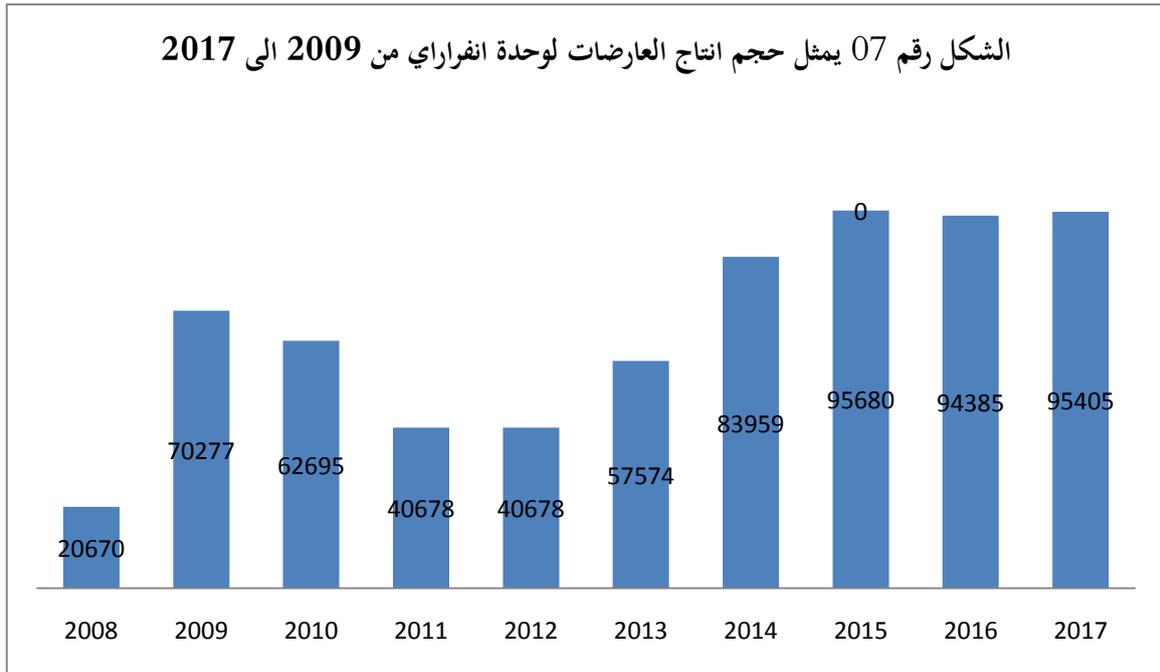
وباعتبار المورد البشري المعد الفعلي للإستراتيجية وبالتالي منفذها ،ونظرا لأهمية الدور الذي يؤديه ينبغي تنمية مهاراته بالتشغيل الفعال حتى يكتسب الخبرات والتكوين المستمر لتتلاءم مع متطلبات وادوار المؤسسة وأدائها لمهامها على الوجه المطلوب وبالتالي مساهمتها في إعداد الإستراتيجية تضمن لها الاستمرار والتطور في عالم تسوده المنافسة الحادة .

المطلب الثاني : دور معايير الجودة العالمية على تنافسية المؤسسة

أولا : جودة المنتجات

سعت مؤسسة انفراري في سنة 2005 للحصول على شهادة الايزو لموادها المسوقة فاتبعت إستراتيجية جديدة وسارت على المطابقة للمواصفات القياسية العالمية الجديدة ، ولأنه من بين شروط المناقصة الدولية يجب توفر شهادة الايزو لتمكنه من اخذ المشروع، وفي سنة 2009 تم الحصول على الشهادة والرفع من الحصة السوقية لديها واجتياز الكثير من العقبات ،واكتساب ثقة الزبون ،وأصبحت لها ميزة تنافسية وهي الإتقان في العمل وجعل كل عامل في المؤسسة يبذل كل مجهوده من اجل خلق منتج خال من العيوب ويتميز بالمواصفات القياسية كما أنها تمكنت من الحفاظ على البيئة وذلك باستخدام نفايات المصنع من بقايا الخرسانة إلى تدويرها واستخدامها في أشياء مفيدة لا تضر بالبيئة مثل استخدام العارضات الغير مقبولة في بناء جدران مضاد لانزلاق التربة في الحجرة التابعة للفرع بتارقة ، كما أنها تسعى للوصول الى EFQM (المنظمة الأوروبية للمناجمنت بالجودة)،وهذا من خلال وضع كاميرات مراقبة في 8 ساعات عمل في كامل الوحدة وخصوصا كل ما يتعلق بالمنتج،يعني حتى نتمكن من الوصول إلى مئة ألف وحدة في السنة ماذا يجب علينا أن نفعل؟ ما هي المعوقات التي تجعل العامل يتأخر بضع دقائق او ساعات في إتمام عمله؟ماذا لو قربنا له كل مستلزماته أمامه ،وهكذا حتى نقضى على كل

عائق سبب لنا التأخر في إنجاز المنتج في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة، وأيضاً سوف تدخل نظام الحوافز المادية والمعنوية لكل عامل يساهم بقدراته الشخصية كالإبداع والابتكار لصالح المؤسسة إما بجوائز تحفيزية كالترقيات بالخارج أو عبارة عن مكافآت مالية أو معنوية مثل شهادات شرف تدعيمة أو حفلات تكريمية وهكذا يزيد المنافسة بين العمال بالجهد المتواصل والتحسين المستمر والدائم وبالتالي تعود على المؤسسة بالتطور والتقدم وارتفاع الحصة السوقية مما يؤدي إلى ارتفاع رقم الأعمال .



الشكل (III-3): Production Traverses Vax U31 Nag Du 2008au 2017

المصدر: تم إعداده بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

وكما هو موضح في الشكل البياني أن المؤسسة بعد تحصلها على شهادة ISO 9001 /2008 ، ISO ، 14001/2004 وأيضاً OHSAS 18001/2007 وقد تم تجديدها سنة 2012 و2015 ونالت التجديد وهذا لتوفر جميع شروط المطابقة للمواصفات القياسية من خلال مراقبة المدقق الخارجي لأنه هناك حالتان يتدخل فيها هذا الأخير وهي :

- 1 - نقص شرط من شروط الأساسية يمنح المدقق الخارجي مهلة ثلاثة أشهر من اجل تعديل النقائص .
 - 2 - أما إذا كان نقص طفيف يقوم المدقق بإعطاء انذار بالتصحيح فقط .
- وفي عام 2015 -تحصلت مؤسسة انفراري على أول جائزة جزائرية للجودة لعام 2015 ...

فكان لهذا النظام الجديد دور كبير و تأثير ايجابي على المؤسسة فنرى انه قد تم الحصول على شهادة الايزو سنة 2009، وهدف المؤسسة هو الوصول إلى إنتاج مئة ألف وحدة في السنة ونرى التقدم الملحوظ في السلم البياني من 20670 وحدة سنة 2008 ثم ارتفاع ملحوظ في سنة 2009 ب 70237 وحدة إنتاجية ومع التحسين المستمر استطاعت المؤسسة الوصول إلى إنتاج 95680 وحدة وفي تلك السنة استطاعت نيل - أول جائزة جزائرية للجودة لعام 2015، وكما للمؤسسة تجديد استثنائي لسنة 2018 وهي

ISO 9001/2015 ← ISO 9001/2008 ✓

ISO14001/2015 ← ISO14001/2004 ✓

OHSAS 45001/2015 ← OHSAS 18001/2007 ✓

ثانيا :القدرة التنافسية :

لقد حققت انفراري أرباحا كبيرة نتيجة لتطبيقها لمعايير الجودة العالمية

- 1 - أهم منافسي مؤسسة انفراري المحليين :
 - مؤسسة انفرافير روية ؛
 - مؤسسة حداد (شركة خاصة)؛
- 2 - أهم منافسي مؤسسة انفراري الأجانب :
 - مؤسسة IRCON الهندية ؛
 - مؤسسة ايطاليا .ASTALDI.
- 3 - من أهم الانجازات المحققة :
 - مشروع بئر توتة زرالدة ؛
 - مشروع المحمدية يلل ؛
 - مشروع محطة بني صاف الجديدة ؛
 - مشروع العامرية -عين تموشنت .
 - مشروع مسيلة بوغزول.

وعليه فان مؤسسة منشآت السكك الحديدية " انفراري " تجتد اليوم نفسها في بيئة جديدة منافسة شديدة ، فقد أدرجت المؤسسة مجموعة من المحاور المتعلقة بمجال المنافسة كالعامل على الحفاظ على حصتها السوقية ، تعزيز موقعها الريادي في السوق بتمكنها من خلق ميزة تنافسية تدفع بعجلة التقدم إلى الأمام مع الاعتماد على نموذج

SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف	
		الفرص
		التحديات

الشكل (III-4) يمثل نموذج SWOT للتحليل الاستراتيجي

المصدر :وكبيديا الموسوعة الحرة /2018/04/14/ https://ar.wikipedia.org/wiki/تحليل_رباعي

تم استخدام SWOT في تقييم العوامل الداخلية و الأوضاع الخارجية التي يواجهها المشروع لذلك يتم عمل تحليل SWOT في المراحل الأولى من المشروع.

يساعد على اتخاذ القرار على أساس منطقي دون الاعتماد على مجرد الحدس وقد تم تحليل البيئة الداخلية و تعزيز نقاط القوة لدي المؤسسة والبحث في نقاط الضعف والتخلص منها وهذا في جميع أقسام المؤسسة وتحليل البيئة الخارجية من فرص وتحديات وهذه من مهام قسم المتعلق بإدارة الجودة ،الصحة ،الأمن والبيئة والوقاية حتى لا يتكرر نفس المشكلة .

المطلب الثالث : تحليل أسئلة المقابلة

1 - هل يوجد قسم خاص بالجودة بالمؤسسة ؟

أكيد ،النظام الذي تم إدخاله للمؤسسة وهو الايزو ادخل شيئاً جديداً وتنفيذ نظام إدارة الجودة هو نصح تنظيمي عبر جميع أنشطة الأعمال ، يهدف إلى إعطاء أداة حقيقية للحكم لصاحب المشروع ، وكذلك لإعطاء الأطراف المعنية من الموارد البشرية ، المساهمين و السلطة. فتم وضع قسم خاص بالجودة تحت اسم QHSE والهدف من سياسة الجودة والصحة والسلامة والبيئة (QHSE) هو المساهمة بنشاط في أداء واستدامة ثقة الزبون ، على أساس مبادئ التحسين المستمر والتنمية المستدامة. بفضل الإجراءات التي تم تنفيذها ، فإن مواقع الإنتاج لدينا هي OHSAS 18001 و ISO 14001 و ISO 9001.

2 - هل العمال لديهم اهتمام بالجودة الشاملة؟

ليس لديهم ادني فكرة عنها، فنحن نعمل على إدخال نظام الايزو بالتربصات للعمال والندوات التي نقيمها من طرف رؤساء الأقسام وكذلك مبادئ إدارة الجودة .

3 - في حالة وقوع مشاكل في الإنتاج، هل تعمل المؤسسة على إشراك جميع العاملين لإيجاد الحل المناسب؟

أكيد، خاصة في إطار النظام الجديد ، فالوحدة تعمل بمبادئ إدارة الجودة، فلما هناك أي مشاكل تقوم الوحدة باجتماع خاص تعمل فيه بحلقات الجودة Quality Circles، تستخدم أيضا أسلوب المقارنة بمنافس نموذجي Benchmarking أيضا تعمل بأسلوب العصف الذهني Brainstorming كما تستخدم المؤسسة بما يسمى شجرة الأسباب ، كما تضع أيضا في المؤسسة صندوق يسمى بعلبة الأفكار (يعني هناك بعض العمال من لديه فكرة لكن يستحيي أن يقولها أمام الجميع فيقوم بكتابتها ووضعها في الصندوق .

4 - هل تهدف المؤسسة الوصول إلى الجودة المطلوبة؟

بالطبع، فهذا هو هدفها، إنتاج أكبر كمية وبأقل تكلفة وبجودة عالية وبأقل وقت ممكن

5 - هل استطاعت شهادة الايزو على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؟

بالسير على مبادئ النظام، استطاعت الوحدة بتحقيق ميزة تنافسية والدليل على ذلك التفوق على منافسيها في السوق على سبيل المثال مؤسسة انفرافير فهي الآن مؤسسة صغيرة بالنسبة لانفراري بالرغم من أنها كانت منافسة قوية ولكن استطاعت التفوق عليها، أما الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة هي الإتقان في العمل .

6 - هل تعتمد مؤسستكم على الإبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة وتميزها عن المنتجات الأخرى؟

تعمل بها ولكن في خصوص هذه الفكرة يجب على المؤسسة تقديم حوافز وهذه الأخيرة محل الدراسة

7 - هل تقومون بوضع سياسة التحفيز المادي والمعنوي للعامل، حتى يعطي أقصى ما عنده؟

هي محل الدراسة

8 - ماهي أهم المؤسسات المنافسة لمؤسستكم؟

المؤسسات المحلية: انفرافير ، مؤسسة خاصة حداد ، مؤسسة IRCON الهندية ؛

مؤسسة ايطاليا ASTALDI

- 9 - ماهي أهم الانجازات المحققة للمؤسسة من خلال تطبيقها للجودة العالمية ؟
 مشروع بئر توتة زرالدة؛ مشروع المحمدية يلل؛ مشروع محطة بني صاف الجديدة؛ مشروع العامرية -
 عين تموشنت؛ مشروع مسيلة بوغزول. والحمد لله لم يقع أي ضرر أو حوادث من منتجاتنا .
- 10 - هل أدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية ؟
 أكيد، فكما هو مبين في السلم البياني فقد نلاحظ التطور الهائل لنسبة الإنتاج واكتساب ثقة الزبون وبالتالي ارتفاع الحصة السوقية ب 50%.

11 - ما هي درجة الرضا على منتجاتكم ؟

جيدة

المطلب الرابع : نتائج المقابلة

بعد التعرف على المؤسسة عن قرب، وتقريب موضوع بحثنا والتعريف به على مستوى إدارات المؤسسة، استطعنا نوعا ما أن نسقط بعض مفاهيم الإطار النظري على الإطار التطبيقي حتى نتمكن من تحليل موضوعنا كما يجب ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال المقابلة :

- يهدف نظام الايزو الى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وضمان استمرارها في السوق، تعزيز ثقة العملاء في المنتج ؛
- يؤثر مستوى جودة المنتجات، على سمعة المؤسسة اولا، ثم الرقابة عليها لتحديد فجوة الاداء ،
- تساهم التقنيات المستخدمة في تحسين جودة المنتجات في بناء وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، واهمها: الانتاج في الوقت المحدد، اعادة الهندسة، القياس المقارن، ادارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو ؛
- ارتفاع الحصة السوقية إلى 50% والتي حققت أرباحا للمؤسسة ؛
- تطبيق نظام الجودة العالمية حقق للمؤسسة ميزة تنافسية مما أدى إلى المؤسسات المنافسة بالعجز أمام منتجاتها والتخوف المستمر منها .

خلاصة :

تعتبرهم وحدة انفراري المتخصصة في إنتاج دعائم السكك الحديدية ، من أهم وحدات مؤسسة انفراري لجودة منتجاتها وفي ظل المنافسة الشديدة تمكنت من المحافظة على مكانتها واستمراريتها من خلال رفع حصتها السوقية وكل هذا في ظل تطبيقها للنظام الجديد والسير على مبادئه بحرفية متقنة ومما لم يلاحظه أفراد المؤسسة أنهم في السير نحو إدارة الجودة الشاملة وهذا ما جعل المؤسسة ككل تحصل على أول جائزة جزائرية للجودة لعام 2015

خاتمة خاتمة

لقد أفرزت التغيرات والتحولات العالمية وضعاً جديداً، يتمثل في بيئة أعمال جديدة سمّتها الأساسية الامتياز التنافسي الذي يأتي من القدرة على الاستباق، حيث يعتبر التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات المعاصرة، فهو تحدٍ متزايد الخطورة تتطلب منها مراجعة شاملة لأوضاعها، فبذلك تتوجه تلك المؤسسات نحو التوجه الاستراتيجي الصحيح، حيث أصبح المنهج العلمي الصحيح والأسلوب العملي الوحيد لضمان نموها واستمرارها. وفي ختام هذا البحث الذي اهتم بموضوع اثر تطبيق نظم معايير الجودة العالمية على تنافسية المؤسسة سوف نقدم أهم الاستنتاجات التي توصلنا إليها، ونقترح بعض التوصيات :

1- تأكيد أو نفي الفرضيات المطروحة للبحث :

- اتضح لنا انه تطبيق معايير الجودة العالمية يهدف الى تحقيق رضا كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي ويصل الى تعزيز قدرة التنافسية للمؤسسة لان هذه المعايير تهتم بتكوين ثقافة عميقة للجودة داخل المؤسسة، حيث تصاحب الجودة كافة مراحل العمليات الانتاجية، فالمؤسسة لها اهتمام كبير من حيث تطبيق هذا النظام، ومحاولة تطبيقه على كامل الوحدة. (اثبات الفرضية الاولى للبحث)

- اتضح لنا من خلال البحث ان نظام الجودة الشاملة ونظام الايزو ليسا متعارضين بل متكاملين، وتبين لنا انه من الممكن ان تحصل المؤسسة على شهادة الايزو دون ان تكون متبينة لادارة الجودة الشاملة، كما يمكن ان تبني المؤسسة ادارة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الايزو. اثبات الفرضية الثانية

- ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية يستوجب تهيئة المناخ المناسب بتوفير مجموعة من المتطلبات ومن خلال اسقاط بعض تلك المتطلبات على واقع وحدة انفرادي وتوصلنا الى مايلي :

1- نظام الايزو المطبق في المؤسسة ونظام جودة صحة والامن البيئة جعلها تسيير في طريق نظام الجودة الشاملة وذلك بوضع جميع التسهيلات التي تمكن العامل من فهمه للنظام وتطبيقه على مستوى المؤسسة وذلك من خلال الندوات التي تقام للعمال، حيث تمكنت المؤسسة ان تجعل حتى العامل البسيط في المؤسسة باهمية هذا النظام وتمكنت من جعل كل موظف في المؤسسة يبذل جهدا مضاعفا لتحقيق المنفعة العامة وتحسيسه بمسؤوليته تجاه المؤسسة وكان كل عامل في المؤسسة يحس ان هذه المؤسسة هي ملك له وان يقدم كل ماله من ابداع وابتكار خلال التحسين المستمر والدائم. (صحة الفرضية الثالثة)

وبناء على ما سبق ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى وحدة انفرادي ارتأينا لتقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التالية:

- 1 - ضرورة دعم نشاط البحث والتطوير، وإنشاء قسم خاص به، وتخصيص كافة الموارد اللازمة للسير الحسن؛
 - 2 - العمل على تحقيق رضا العاملين، باعتبارهم العنصر الحاسم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة؛
 - 3 - العمل على تحقيق العمل الجماعي بالمؤسسات، نظرا لدوره الكبير في خلق الإبداع والتميز في العمليات والمنتجات؛
 - 4 - وضع برامج تدريب تكون على أسس علمية واضحة؛
 - 5 - ضرورة توفير تقنيات ووسائل اتصال فعالة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ القرار، وشبكة انترنت تمكن العمال من الحصول على المعلومات الحديثة واستخدامها بكل سهولة؛
 - 6 - ضرورة وضع تحفيزات للعمال من اجل الإبداع والابتكار وخلق جو من المنافسة بين العمال لبذل جهد يعود على المؤسسة بالمنفعة العامة محل الدراسة .
- وأخيرا نامل لان نكون قد وفقنا في اختيار هذا الموضوع وعرضه بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض المعد من اجله، وهو إعطاء صورة ولو موجزة عن معايير الجودة العالمية ومدى أثرها على تنافسية المؤسسة كما لا ندعي كمال هذا العرض الذي من طبيعته كل عمل بشري لا يخلو من النقص والأخطاء .

قائمة المراجع

- 1 - احمد سيد مصطفى ،ادارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات ،الطبعة 3،القاهرة ،1998.
- 2 - امير عمر حسين صالح ،جودة الخدات التعليمية بين النظرية والتطبيق ،دار اسامة للنشر ،الاردن ،2014.
- 3 - جمال الدين محمد مرسي ،الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية :المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ،الدار الجامعية للنشر ،الاسكندرية ،2003.
- 4 - حمداوي وسيلة ،الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية ،مديرية النشر لولاية قلمة ،2009.
- 5 - حميد عبد النبي الطائي واخرون ،ادارة الجودة الشاملة والايزو ،دار الوراق ،الاردن،2003،ص.
- 6 - زغدار احمد ،المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية ،الطبعة الاولى،دار جرير ،عمان ،2011.
- 7 - سعد علي العنزري ،جواد محسن راضي ،التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال ،الطبعة الاولى ،دار اليازوري ،عمان ،2011.
- 8 - سونيا محمد البكري ،ادارة الجودة الكلية ،الدار الجامعية ،للنشر ،الاسكندرية ،2004،2003.
- 9 - عادل محمد عبد الله ،ادارة جودة الخدمات،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان ،الطبعة الاولى ،2013.
- 10 - عبد النبي الطائي واخرون ،إدارة الجودة الشاملة والايزو ،الطبعة الأولى ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان 2003.
- 11 - عبيد علي احمد الحجازي ،اللوجستيك كبديل للميزة النسبية ،منشأة المعارف ،الإسكندرية ،2000.
- 12 - عز الدين علي سويسي ،نعمة عباس الخفاجي ،الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ،الطبعة العربية ،عمان الأردن ،دار الايام للنشر ،2015.
- 13 - العلي عبد الستار محمد ،ادارة الانتاج والعمليات ،دار وائل للنشر ،الاردن ،2005،
- 14 - فواز التميمي ،احمد الخطيب ،ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التاهيل للايزو (9001)،الطبعة الاولى ،عالم الكتب الحديث ،عمان ،2008.
- 15 - قاسم نايف علوان الحياوي ،ادارة الجودة في الخدمات:مفاهيم ،عمليات ،تطبيقات ،الطبعة الاولى ،دار الشروق ،عمان ،2006.
- 16 - لعلي بوكميش ،ادارة الجودة الشاملة ايزو 9000 ،الطبعة الاولى ،دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان ،2011.
- 17 - مأمون الدرادكة وطارق الشيلي ،الجودة في المنظمات الحديثة ،دار الصفاء للنشر ،عمان ،الطبعة الأولى ،2002.

قائمة المراجع

- 18 - مجد الدين ابو طاهر ،محمد بن يعقوب الفيروز ابادي ،القاموس المحيط ،دار الجبل ،بدون سنة .
- 19 - محسن عبد الله الراجعي واخرون ،الميزة التنافسية للنشاط السياحي ،الطبعة الاولى ،عمان ،الاردن ،دار الايام للنشر والتوزيع ،2016.
- 20 - محفوظ جودة ،إدارة الجودة الشاملة ،الطبعة الخامسة ،دار وائل النشر ،2010.
- 21 - محمد إسماعيل عمر ،أساسيات الجودة في الإنتاج ،دار الكتب العربية للنشر ،القاهرة ،2000.
- 22 - محمد سمير احمد ،الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى،2009.
- 23 - محمد عبد الوهاب العزاوي ،ادارة الجودة الشاملة ،الطبعة العربية ،دار البازوري للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ،2005 .
- 24 - محمد مسعد محي الدين ،كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمذكرات ،المكتب العربي الحديث ،الاسكندرية ،مصر ،2000.
- 25 - محمود حسن الوادي واخرون ،ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظرية والتطبيق،دار الحامد للنشر والتوزيع ،،الطبعة الاولى ،2012 .
- 26 - محمود حسين وآخرون ،إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى ،2012.
- 27 - مهدي صالح واخرون ،نظام ادارة الجودة الايزو مدخل لتحسين الجامعات ،الطبعة الاولى ،دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع :عمان ،2012.
- 28 - نبيل مرسي خليل،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مركز الإسكندرية ،مصر ،1998.
- 29 - النعيم حسن محمد علي ،اروي عبد الحميد محمد نور ،الطبعة الاولى ،(الخرطوم ،هيئة الخرطوم للصحافة والنشر)2008،.
- 30 - الهادي خالدي ،عبد المجيد قدي ،المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي ،دار هومة للطباعة والنشر ،الجزائر ،1996.

الكتب باللغة الفرنسية:

- 1- Jain Subhash ;Marketing Planning &Strategy ;South-Western College Publishing ;1997
- 2- Michael E.Porter ;Industy Structure And Competitive Strategy ,Keys To Profitability ;Financial Analysis Journal (July-August.1980).

قائمة المراجع

الأبحاث والمذكرات:

- 1 - - برهان الدين حسن السمراي، دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة ،اطروحة ماجستير ،الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2012.
- 2 - السيدة اسحق تريبو شطة دور تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء المصرفي ،اطروحة ماجستير ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الرباط الوطني ، 2015 .

المجلات:

- 1 - لحسن باشليوة :البروفسور نزار البراري ،نماذج الادارة التعليمية المعاصرة ،بين متطلبات الجودة الشاملة والتحولت العلمية ،(دراسة مقارنة)،المجلة العربية جوده التعليم الجامعي ،العدد 3، 2009.

المواقع الالكترونية:

- 1- https://ar.wikipedia.org/wiki/تحليل_رباعي
- 2- Infrarai.dz .

العلماء حقا

COPIE CONTROLÉ N° 10
 UBO Préfabrication
 Beni-Saf.

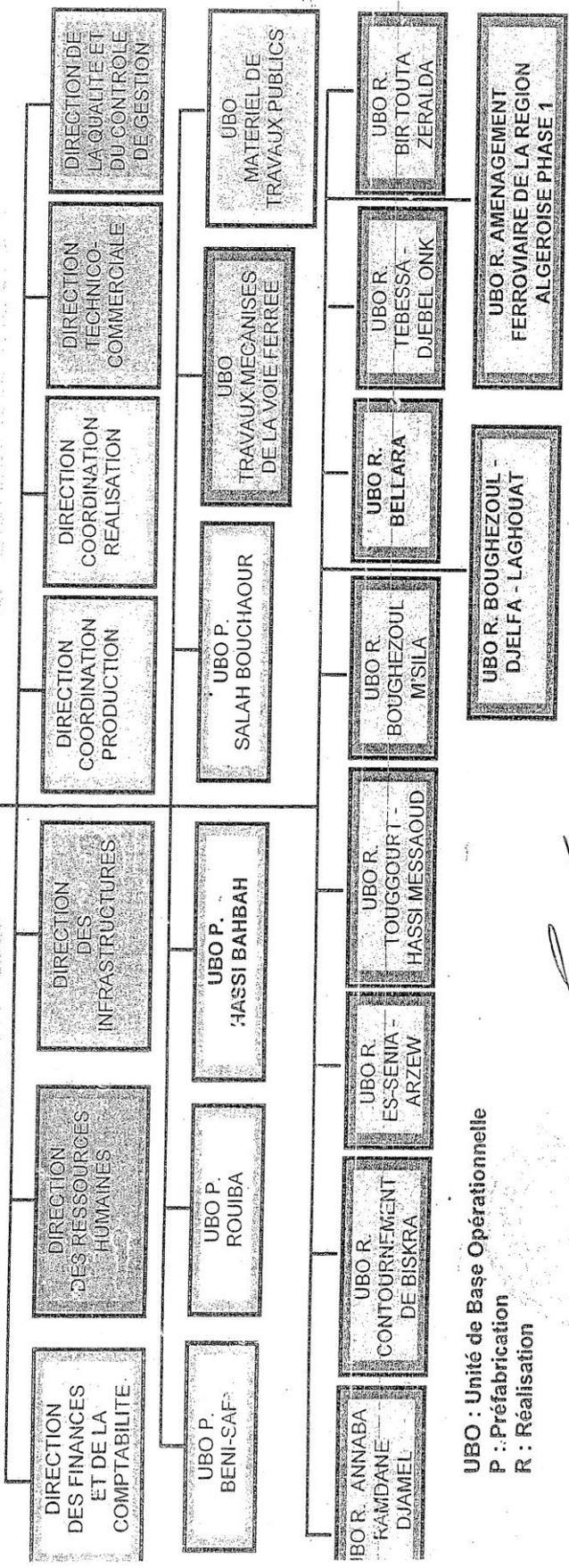
PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

Rév.8

Assistant Sécurité

Assistant Audit

Assistant chargé des affaires juridiques et contentieux



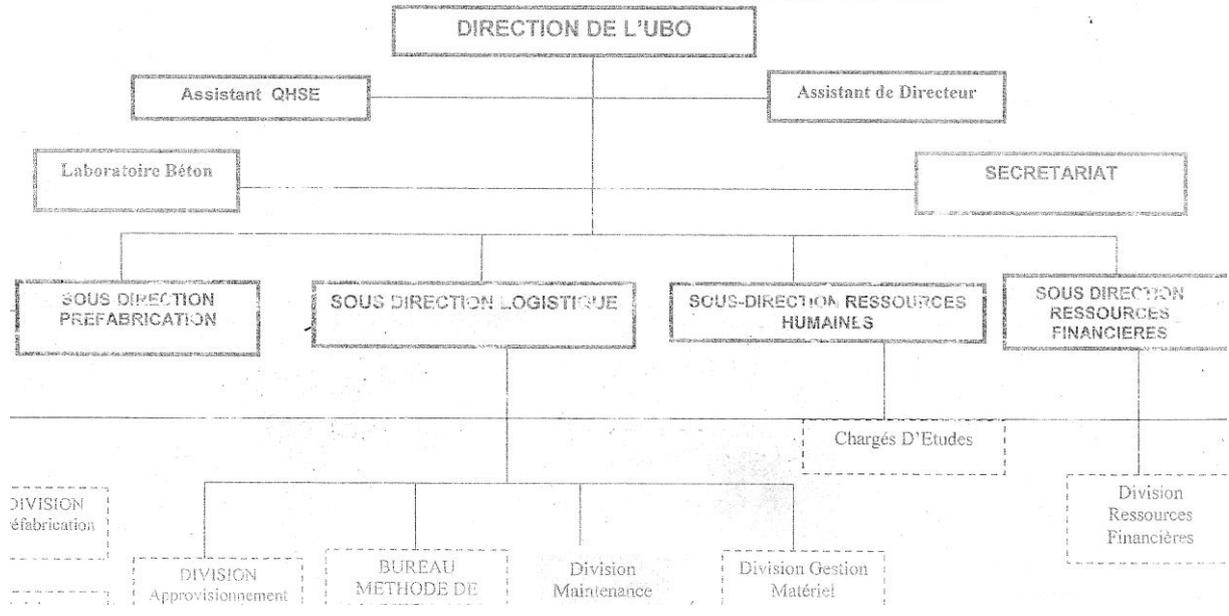
UBO : Unité de Base Opérationnelle
 P : Préfabrication
 R : Réalisation

(Signature)
 17 / 07 / 2016

17 / 07 / 2016

ANNEXE A LA DECISION N°...../2017(DRH.ORG) DU

ORGANIGRAMME DE L'UBO Préfabrication BENI SAF



0. GENERALITES :

Ce Manuel du Système de Management présente la politique d'INFRARAIL et décrit **également** les dispositions prises pour la mise en œuvre de cette politique conformément aux exigences des normes ISO 9001 V2008, ISO 14001 V2004 et le référentiel OHSAS 18001 V2007.

Le présent manuel décrit l'ensemble des éléments du système de management intégré. Afin d'assurer la maîtrise du présent manuel Qualité, Hygiène, Santé sécurité au travail et Environnement.

- ❖ Sa modification, sa diffusion, son classement et son archivage sont placés sous la responsabilité de la DQCG.
- ❖ Tout employé d'INFRARAIL doit avoir accès au manuel du système de management.
- ❖ Des copies actualisées et contrôlées sont mises à la disposition des Directeurs d'INFRARAIL et des autres structures d'INFRARAIL.

1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE :

1.1 – Donnée de base :

<u>1- DENOMINATION :</u>	INFRARAIL / SPA
<u>2- SIEGE SOCIAL :</u>	15, Rue Colonel Amirouche - Rouïba Société par Actions, à capitaux publics, filiale à 100% de la SNTF
<u>3- FORME :</u>	
<u>4- CAPITAL SOCIAL :</u>	Le capital social est fixé à la somme de mille quatre vingt millions dinars (1 080.000.000 DA) Il est divisé en dix mille huit cent actions de cent mille dinars (100.000 DA) chacune, attribuées à la SNTF seul et unique actionnaire en rémunération de son rapport en nature.
<u>5- ADMINISTRATEURS :</u>	Les membres actuels du conseil d'administration de l'entreprise INFRARAIL / SPA sont :
M.M:	- SLAIMIA Kamel, PDG - SABRI EL Haouari - NAIT Mohamed Med ALI - MEKREBI Abderrazak
Mme:	- MAHIDDINE Samira

Le présent document est la propriété exclusive d'INFRARAIL. Il ne peut être diffusé en externe sans l'autorisation écrite du DQCG.

	MANUEL D'ORGANISATION	MN444.01	
	MANUEL DE MANAGEMENT	Rév 5 Page 4 sur 55	

Au terme de la réunion du CA tenue le 20 / 10 / 2003, Mr.SLAIMIA Kamel a été élu à l'unanimité en qualité de Président Directeur Général pour la durée de son mandat avec les pouvoirs qui lui sont conférés par les statuts d'INFRARAIL / SPA

1.2 - Stratégie d'INFRARAIL :

La pérennité et le développement d'INFRARAIL doivent nécessairement passer par la rentabilité de nos ressources. Cette volonté de rentabilité est dictée par :

- Les impératifs de compétitivité de l'entreprise
- Les écarts importants de qualification et de niveau technologique à combler par rapport à la concurrence étrangère.

Par ailleurs, la préservation des emplois, la mobilisation du personnel et la valorisation des qualifications ainsi que l'amélioration des conditions de travail et de rémunération constitueront autant d'autres principes fondamentaux de notre stratégie

La croissance d'INFRARAIL doit être intimement liée aux renouvellements de ses investissements par une élévation du niveau technologique vers une plus grande mécanisation dans tous les domaines pour réussir à améliorer la position de l'entreprise dans ses marchés et ainsi réussir à s'affranchir de la situation de mono client vis à vis de la SNTF par la politique diversification de nos produits et de notre clientèle notamment dans la base stratégique « bétons et agrégats ».

Pour ce faire, INFRARAIL a décidé de :

- Combler les écarts importants de qualification du personnel et de niveau technologique dans la base stratégique « voie ferrée ».
- Développer la base stratégique « béton et agrégats » grâce à de nouveaux investissements.

1.3 Les segments stratégiques d'INFRARAIL :

Les segments stratégiques sont décrits dans le tableau ci après :

Le présent document est la propriété exclusive d'INFRARAIL. Il ne peut être diffusé en externe sans l'autorisation écrite du DQCG.

Techniques ou technologie	Applications	Groupe d'acheteurs ou clients
<u>I. Opérations manuelles</u> de remise en état de la voie (Nivellement, dressage, bourrage manuel, enregistrement manuel de la géométrie de la voie ferrée).	1. Maintenance de la géométrie de la voie avec contrainte d'interception.	1. Embranchements particuliers (NAFTAL, les ERIAD.....)
<u>II. Opérations mécanisées</u> de remise en état de la voie (Dégarnissage, dressage, nivellement mécaniques, enregistrement automatique de la géométrie de la voie ferrée).	1. Renouvellement de la géométrie de la voie et des composants de la voie avec contrainte d'interception (RVB). 2. Pose de voies nouvelles.	2. S.N.T.F./ANESRIF
<u>III. Traitement du rail</u> 1. Meulage du rail (Reprofilage en voie). 2. Soudure alumino – thermique 3. Soudure électrique 4. Joint isolant collé (JIC)	1. Reprofilage du rail. 2. Soudure de rails. 3. Soudure de rails. 4. Continuité électrique du rail.	2. SNTF / ANESRIF / S/ traitance avec groupements des entreprises
<u>IV. Travaux de G.C pour voies ferrées</u> (Bâtiments de gare, de s/station, quais, abris, passerelles.....)	1. Travaux de piquetage et de fondation en B.A. 2. Matage des supports. 3. Travaux de Télécom. et de signalisation. 4. Travaux de G.C p/bâtiment de S/Station.	2. SNTF/ ANESRIF/ S / traitance avec groupements des entreprises

Le présent document est la propriété exclusive d'INFRARAIL. Il ne peut être diffusé en externe sans l'autorisation écrite du DQCG.

V. <u>Béton industriel</u> (TBA, caniveaux, MGB...)	1. Produits préfabriqués en béton pour voie ferrée et infrastructure de voie (Murs de quai, MGB, TBA bibloc, abri de quai.....). 2. Béton préfabriqué pour les TP et Bâtiments (pavés, clôtures, caniveaux.....).	METRO/ TRAMWAY/ S / traitance avec groupements des entreprises 3. BTP et autres
VI. <u>Agrégats et ballast</u>	1. Agrégats.	3. BTP et autres
VII. <u>Béton industriel précontraint</u>	1. Béton préfabriqué précontraint pour la voie ferrée (traverse monobloc). 2. Béton préfabriqué précontraint pour TP et autres (poutres préfab. précontraintes, poteaux SONELGAZ.....).	1. SNTF/ ANESRIF 4. SONELGAZ, BTP et Autres

Ainsi 7 D.A.S sont retenus :

- DAS 1 : Travaux manuels de voie ferrée.
- DAS 2 : Travaux mécanisés de voie ferrée.
- DAS 3 : Traitement du rail (Soudure aluminothermique, soudure électrique, régénération de rail, Joint isolant collé).
- DAS 4 : Travaux de Génie Civil liés à la voie ferrée (électrification, quais, abris...).
- DAS 5 : Béton industriel préfabriqué (TBA, caniveaux, murs de quai, pavés...).
- DAS 6 : Agrégats et béton.
- DAS 7 : Béton industriel préfabriqué précontraint.

En résumé, cette approche permet de distinguer deux (02) bases stratégiques qui sont :

- B.S 1 : la base stratégique « voies ferrées » comprenant les D.A.S (1, 2, 3 et 4).
- B.S 2 : la base stratégique « Béton et agrégats » comprenant les D.A.S (5, 6 et 7).



POLITIQUE D'INFRARAIL

Il faut se rendre à l'évidence que l'existence d'un marché national attractif va accroître la concurrence.

Nous devons être conscients que le développement durable d'INFRARAIL sera intimement lié à l'amélioration constante de la qualité de ses produits, de ses projets et de tout ses processus. Cette démarche doit s'accompagner d'une volonté systématique d'aller de l'avant, pour plus de progrès et de développement. Ainsi et compte tenu du programme national du secteur ferroviaire, nous nous devons de consolider notre croissance et d'asseoir notre propre développement en nous impliquant dans les projets déterminants afin d'améliorer notre part de marché.

Faisons l'engagement que, pour y parvenir, la politique de l'entreprise doit être comprise, partagée et acceptée par tous. **La présente politique est déclinée de notre nouvelle stratégie qui s'articule autour des axes suivants :**

- Développer les ressources et compétences de l'entreprise
- Adapter l'organisation de l'entreprise
- Changer les comportements au sein de l'entreprise
- Planifier le développement des Ressources Humaines
- Améliorer le système de management global

Relever ces défis impliquent :

- o Le déploiement d'une approche processus.
- o La satisfaction de toutes les exigences, plus particulièrement celles de nos clients et des autres parties prenantes.
- o L'amélioration en permanence de l'efficacité de notre système intégré et de nos performances.

A ce titre, rien ne saurait se faire sans :

- L'écoute permanente des clients et parties prenantes ainsi que la satisfaction de leurs exigences
- **L'implication de tous le personnel et l'amélioration de la communication en interne.**
- La recherche d'alliances nationales et étrangères mutuellement bénéfiques basées sur un réel partage du savoir-faire.
- **La préservation de notre patrimoine humain et matériel**

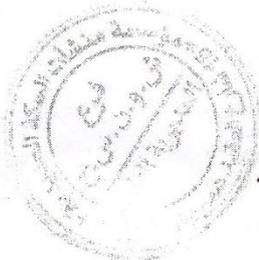
Réaliser ces objectifs nécessite la mobilisation et l'engagement de tout le personnel notamment l'encadrement et constituera un « état d'esprit » susceptible de faciliter la mutation des comportements et la modernisation des outils et méthodes de travail.

Aussi, nous nous engageons à améliorer en continue nos performances, le management de la qualité, de l'environnement, de la santé et de la sécurité au travail, prévenir les préjudices personnels et atteintes à la santé, respecter les exigences légales et réglementaires et prévenir la pollution.

Il va sans dire que cette démarche sera globale et :

- Concernera tout les processus de l'entreprise
- Permettra également le développement du système de management intégré.

La réussite de la certification de notre système de management QHSE en conformité avec les exigences ISO 9001/2008, ISO 14001/2004 et OHSAS 18001/2007, est le résultat de l'effort de l'ensemble du personnel . Pour le futur : L'amélioration continue de nos performances, sur la base de la nouvelle norme ISO 9004/2009 **et du modèle d'excellence EFQM**, devra toujours guider chacune de nos actions.



Le Président Directeur Général

M. Kamel SLAIMIA

Le: 14/12/2014

الرئيس المدير العام
امضاء: كمال سلايمية



INFRARAIL – Filiale de la SNTF

SOCIETE PAR ACTIONS AU CAPITAL SOCIAL DE 1 080 Millions de dinars
15, Rue Colonel AMIROUCHE – ROUIBA / ALGER

سياسة أنفرراي

لا بد أن يتضح لنا أنّ حقيقة وجود سوق وطني جذاب سيؤدي إلى زيادة المنافسة.

يجب أن ندرك أن التنمية المستدامة لأنفرراي لها ارتباطا وثيقا بالتحسين الدائم لجودة منتجاتها ، مشاريعها و جميع عملياتها. و ينبغي أن تفتّر هذه الخطوة بإرادة منظمة للتحسن، و ذلك للمزيد من التقدم و التنمية، كذا، و مع الأخذ بعين الاعتبار البرنامج الوطني لقطاع السكك الحديدية ، فنحن بحاجة إلى تمثين نموّنا و فرض تنميته عن طريق المشاركة في مشاريع أساسية من أجل تحسين مكانتنا في السوق.

فنتنزم، لبلوغ أهدافنا، على أن تكون سياسة المؤسسة مفهومة، متبادلة و مقبولة من طرف الجميع. السياسة الحالية الناتجة من إستراتيجيتنا الجديدة تقوم حول الإجراءات التالية:

- تكييف موارد و قدرات المؤسسة
- الالتزام بتنظيم المؤسسة
- تغيير السلوكات داخل المؤسسة
- تخطيط تنمية الموارد البشرية
- التحسين الدائم لنظام التسيير الشامل

رفع هذه التحديات يشمل :

- نشر مقاربة عمالية .
- إرضاء جميع المتطلبات، و لاسيما متطلبات زبائننا و الأطراف المعنية الأخرى.
- تحسين الدائم لفعالية نظامنا المندمج و أهدافنا القياسية.

على هذا النحو، فلا يمكن لنا فعل أي شيء دون:

- الإصغاء الدائم للزبائن و أصحاب المصلحة و تلبية جميع متطلباتهم.
- إدماج جميع العمال و تحسين الحوار الداخلي



INFRARAIL – Filiale de la SNTF

SOCIETE PAR ACTIONS AU CAPITAL SOCIAL DE 1 080 Millions de dinars

15, Rue Colonel AMIROUCHE – ROUIBA / ALGER

- السعي للبحث عن تحالفات وطنية و أجنبية تعاضديه على أساس تبادل المنفعة الفعلية فيما يخص الخبرة
- الحفاظ على أملاكنا البشرية و المادية

تحقيق هذه الأهداف يتطلب تعبئة و التزام جميع الموظفين لما في ذلك الإطارات التنفيذية و قد تكون "حالة ذهنية" تساعد على تغيير السلوك و تحديث وسائل و أساليب العمل.

نحن كذلك ملتزمون بالتحسن الدائم لأدائنا، لإدارة الجودة، الصحة، الأمن و البيئة و الوقاية من الإصابات الشخصية و إلحاق أي ضرر للصحة، إحترام المتطلبات القانونية و التنظيمية و الوقاية من التلوث.

و من الطبيعي القول أن كل هذا سيكون شاملاً و :

- سيتعلق بكل عمليات المؤسسة.
- سيسمح كذلك بتطوير نظام الإدارة المندمج.

نجاح شهادة المطابقة لنظامنا الشامل المتعلق بالجودة، الصحة، الأمن و البيئة وفقا لمتطلبات المواصفات الدولية ISO 9001/2008، ISO 14001/2004 و OHSAS 18001/2007 هو نتيجة للمجهودات المبذولة من طرف جميع الموظفين. في المستقبل : التحسين الدائم لأهدافنا القياسية على أساس المواصفة الدولية الجديدة ISO 9004/2009 و النموذج الأوروبي للامتياز (المنظمة الأوروبية للمناجنت بالجودة EFQM) ، لابد من أن يكون معيار توجيه لكل أعمالنا.

الرئيس المدير العام

2014/12/14

الرئيس المدير العام
إمضاء : ك. سلايمية





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص : تسيير واقتصاد مؤسسة

بمعنوان:

دليل المقابلة

تحت اشراف الدكتورة/ تونان فاطمة

من إعداد الطالبة : شاوي زهيرة

السنة الجامعية: 2018/2017

اسئلة المقابلة

1 - هل يوجد قسم خاص بالجودة بالمؤسسة؟

.....

2 - هل العمال لديهم اهتمام بالجودة الشاملة؟

.....

3 - في حالة وقوع مشاكل في الإنتاج، هل تعمل المؤسسة على إشراك جميع العاملين لإيجاد الحل المناسب؟

.....

4 - هل تهدف المؤسسة الوصول إلى الجودة المطلوبة؟

.....

5 - هل استطاعت شهادة الايزو على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؟

.....

6 - هل تعتمد مؤسستكم على الإبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة وتميزها عن المنتجات الأخرى؟

.....

7 - هل تقومون بوضع سياسة التحفيز المادي والمعنوي للعامل، حتى يعطي أقصى ما عنده؟

.....

8 - ماهي أهم المؤسسات المنافسة لمؤسستكم؟

.....

9 - ماهي أهم الانجازات المحققة للمؤسسة من خلال تطبيقها للجودة العالمية ؟

.....

10 - هل أدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية ؟

.....

11 - ما هي درجة الرضا على منتجاتكم ؟

.....

الملك

الملخص

تنشط المؤسسات الاقتصادية اليوم في عالم تصاعدت وتشابكت فيه عوامل التغيير والتجدد في جميع مجالات الحياة، وتلاشت فيه قضايا التأكد والثبات والانفصال، ما يفرض عليها ان تنتهج استراتيجيات فعالة لأخذ مكان لها على خريطة العالم الجديد، وذلك بإجراء تغييرات للمواكبة على الصعيدين التنظيمي والوظيفي، وهو ما يستوجب على المدراء ادراك ومعرفة المخاطر التي تحول حول مؤسساتهم نتيجة هذه المتطلبات البيئية .

وفي هذا الإطار تعتبر معايير الجودة العالمية والتي تسمح بكشف الاختلالات وتحديد أسبابها، احد أهم الوسائل المتبعة من طرف المتخصصين في سبيل إعداد استراتيجية تتناسب مع تلك الظروف في حين تم إسقاط الجانب النظري للبحث على مؤسسة منشآت السكك الحديدية وحدة انفرادي وخلصت الدراسة إلى أن معايير الجودة العالمية لها دور فعال وأساسي على صعيد المنتجات وعمال الوحدة والاختلاف الذي استنتجته بالنسبة لهذا التطور الملحوظ قبل استخدام هذا النظام وبعده ضمنت للوحدة النمو والتطور .

Research Abstract

Today, economic institutions are active in a world where change and renewal factors have been intertwined in all spheres of life. Conflicts of certainty, secession and separation have taken hold, forcing them to adopt effective strategies to take their place on the map of the new world by making organizational and career changes. Managers are required to understand and understand the risks to their institutions as a result of these environmental requirements

In this context, international quality standards, which allow the detection of imbalances and determine the causes, one of the most important means used by specialists to develop a strategy commensurate with those circumstances

The study concluded that the international quality standards have an effective and fundamental role in terms of the products and workers of the unit and the difference that we have adopted for this remarkable development before and after the use of this system, which ensured the unity of growth and development