

جامعة الجزائر 03

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير



تخصص: تسيير و اقتصاد المؤسسات

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية بعنوان:

الجودة و آثارها على ربحية المؤسسة

تحت إشراف الأستاذ:

-د. أحمد بركات

من إعداد الطالبة:

- دياب ام النون

السنة الجامعية: 2018/2017



# تشكرات

\*وقل ربي زدني علما\*

نحمد الله عزّ وجلّ الذي اناز طريقنا وهدى سبيلنا الى ما هو خير لنا،

ونشكره على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل

ونصلي ونسلم على رسول الله .

لا يسعني هنا الا ان اتقدم بجزيل الشكر الى الاستاذ المحترم

الذي اشرف على هذا العمل والذي رافقني طيلة انجازه،

ولم يبخل عليّ بالمعلومات والنصائح والارشادات القيمة

الاستاذ بركات، راجية من المولى ان يسدّ خطاه وينير طريقه .

كما اتقدّم بجزيل الشكر الى يحة

والى كل من قدّم يد العون والمساعدة

من قريب ومن بعيد .

## إهداء

قال الله تعالى: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

على ضوء هذه الآية الكريمة أهدي ثمرة عملي إلى من كانته سندي في السراء و الضراء،  
إلى من اجتهدت وحرصت على نشأتي وتربيتي، إلى من غمرتني بحبها وعطفها وحنانها،  
إلى من يعجز اللسان على الثناء عليها والقلم عن وصف فضلها، إلى الجنة التي تحت  
أقدامها

أمي الحبيبة

إلى من أشعل مصباح عقلي وأطفأ ظلمة بعقلي وكان خير مرشد لي نحو العلم والمعرفة،  
إلى من علمني أن الحياة صبر وعطاء، إلى من انتظر أن يرى فلذة كبده متخرجة تخوض  
غمار الحياة

أبي العزيز

إلى من أتكاسم معهم أجواء المحبة الأسرية اخوأي أيوب و أمين

وإلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

# فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الإهداء
II	شكر
III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	المقدمة
1	الفصل الأول: الجودة
2	المبحث الأول: نشأة وتطور مفهوم الجودة
2	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة
4	المطلب الثاني: محددات الجودة
5	المطلب الثالث: التطور التاريخي للجودة
9	المطلب الرابع: تكاليف الجودة
11	المبحث الثاني: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة
12	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة وأهم اسهامات رواد الجودة
24	المطلب الثاني: الإطار الفلسفي لإدارة الجودة
24	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة
26	المبحث الثالث: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة
26	المطلب الأول: خطوات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
28	المطلب الثاني: أهمية و فوائد تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة
29	المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة
30	المطلب الرابع: المواصفات القياسية لنظام إدارة الجودة ايزو9000

38	المبحث الرابع: التقنيات والأساليب المستخدمة في تحسين جودة المنتجات والخدمات داخل المؤسسة
38	المطلب الأول: حلقات الجودة والتحسين في الأداء
47	المطلب الثاني: تحليل العمليات والتشخيص الذاتي
48	المطلب الثالث: تحليل القيمة وأنظمة الاقتراحات وإعادة الهندسة
52	المطلب الرابع: القياس المقارن والإدارة بالمعرفة
57	الفصل الثاني: آثار الجودة على ربحية المؤسسة
59	المبحث الأول: الربحية
59	المطلب الأول: ماهية الربحية
62	المطلب الثاني: معايير ومؤشرات قياس الربحية
64	المطلب الثالث: أهمية تحقيق الربحية في المؤسسة
65	المبحث الثاني: تأثير الجودة على الربحية عن طريق زيادة الكفاءة الانتاجية
65	المطلب الأول: ماهية الانتاجية
67	المطلب الثاني: الكفاءة الإنتاجية و الربحية من خلال تحسين الجودة
68	المطلب الثالث: الربحية كمعيار لقياس الكفاءة الانتاجية
70	المبحث الثالث: أثر الجودة على الربحية من خلال حجم المبيعات
70	المطلب الأول: الجودة و أثرها على المنافسة
71	المطلب الثاني: تأثير الجودة على السوق والزبون
74	المطلب الثالث: استخدام الجودة كأداة لتنشيط المبيعات
75	المبحث الرابع: تحقيق الربحية عن طريق استراتيجية التفوق بالتكاليف
75	المطلب الأول: الجودة وحصص السوق
77	المطلب الثاني: الجودة والتكلفة
80	المطلب الثالث: الجودة والربح
83	الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتسويق البحري
85	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة التطبيقية

85	المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية للتسويق البحري نشأتها وأهدافها
86	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الشركة الوطنية للتسويق البحري
88	المطلب الثالث: نشاط الشركة الوطنية للتسويق البحري
89	المبحث الثاني: تطبيق نظام إدارة الجودة في الشركة الوطنية للتسويق البحري
89	المطلب الأول: تطبيق نظام إدارة الجودة في الشركة
89	المطلب الثاني: سياسة وميثاق الجودة في الشركة الوطنية للتسويق البحري
91	المطلب الثالث: مهام وأهداف نظام إدارة الجودة في الشركة
93	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
93	المطلب الأول: تحديد منهج ومجتمع الدراسة واختبار العينة وأسلوب جمع البيانات
97	المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيانات
108	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
113	المبحث الرابع: عرض النتائج والاقتراحات
113	المطلب الأول: النتائج
116	المطلب الثاني: الاقتراحات
119	خاتمة عامة
121	المراجع
127	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
29	الأثار التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة	1-1
37	التقارب بين مواصفات ايزو 9001-2008 و إدارة الجودة الشاملة	2-1
39	مقارنة المقترحات المقدمة من قبل العمال في أمريكا و اليابان حول مقترحات الجودة	3-1
94	الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	1-3
97	نتائج اختبار ثبات ادة الدراسة المتمثلة بالاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة	2-3
99	تقسيم درجات الموافقة على فقرات الاستبيان	3-3
100	درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركة	4-3
103	المتوسطات الحسابية لفقرات كل مجال من مجالات تعظيم ربحية الشركة	5-3
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة	6-3
109	نتائج تحليل تباين Anova لتخفيض تكاليف الإنتاج	7-3
110	نتائج تحليل تباين Anova لتحسين جودة الخدمات	8-3
111	نتائج تحليل تباين Anova لتحقيق التفوق التنافسي	9-3
111	ترتيب مجالات تعظيم ربحية الشركة	10-3



## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
41	مراحل عمل حلقات الجودة	1-1
44	أساليب التحسين المستمر KAIZEN	2-1
45	حلقة ديمينج PDCA	3-1
66	العلاقة المتداخلة بين الأسعار و كمية الموارد و المنتجات و الربحية	1-2
68	أثر تحسين الإنتاجية على الربحية	2-2
73	العلاقة بين الإنتاجية والاحتفاظ بالعميل	3-2
73	العلاقة بين الاحتفاظ بالعميل و الربحية	4-2
76	العلاقة بين الجودة حصة السوق والربحية	5-2
77	الفرص التسويقية	6-2
79	العلاقة بين الجودة و التكلفة و أثرها على الربحية	7-2
81	الجودة الشاملة و النجاحة	8-2
	الهيكل التنظيمي	1-3

# مقدمة عامة:

## مقدمة عامة:

تعتبر الجودة أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات فري تحسين أدائها من خلال النشاط الذي تعمل فيرا المؤسسة سواء كان إنتاج. سلع أو تقديم خدمات. وأصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى للمؤسسات وفلسفة ومنهجية إدارية وأسلوب حياة لها يمكنها من تعظيم ربحيتها زيادة قدرتها التنافسية للبقاء والاستمرار في ظل المتغيرات المتلاحقة في سوق الأعمال فانتهال صراع المنافسة من الموارد إلى الأسواق يدل على تلك الحركة الانتقالية الواضحة في الفكر التسييري من التركيز على الإنتاج إلى التفكير في كيفية تسويق المنتجات التي تقدمها. إن هذه الإفرازات الحديثة لم تقف آثارها عند هذا الحد بل أثرت على سلوك المستهلكين و الزبائن و تعاضم وعي هذا الأخير ليصبح حاكما على بقاء أو فناء المنظمات وكننتيجة لذلك قامت العديد من المنظمات و المؤسسات بعادة النظر في طبيعة منتجاتها المقدمة و السبل التي تعتمدها من أجل إرضاء الحاجات و الرغبات المتنامية اللامتناهية وأصبح من الضرورة بمكان اكتساب تلك المرونة العالية.

وأصبحت الجودة من المفاهيم التي تتبناها الإدارة من أجل تحقيق الأداء المرجو منها خاصة في هذا العصر الذي يتميز بالتحوالات السريعة والتكنولوجيات الحديثة، التي تتطلب مواكبتها باستمرار حيث أن إدارة الجودة الشاملة تشمل كل الخصائص وكل التغيرات بداية من جودة المواد الأولية، إلى جودة الموارد البشرية وصولا إلى تلبية رغبات وحاجات الزبائن بأقصى قدر ممكن من الفعالية، وباعتبار الجودة عامل يؤثر على سلوك المستهلك، ذلك أن هذا الأخير يكون مستعداً لدفع أي ثمن مقابل الحصول على منتج أو خدمة تلبي احتياجاته وتستجيب لمتطلباته. لذا على المؤسسة أن تثمن هذا المفهوم بشكل يحقق لها ميزة تنافسية تواجه بها المنافسة في السوق المحلية ومنحها الفرصة لدخول الأسواق العالمية.

وتعد الربحية من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، تعزيزا لمركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها واحتلالها مراكز قوية مقارنة بمنافسيها في ذات النشاط وذلك عن طريق كسب رضا عملائها وولائهم، ذلك أن إسعاد وإرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمؤسسة الزيادة في الربحية. ان تاثير الجودة على أداء المؤسسة أثارو لايزال يثير عندالباحثين جدلا حول طبيعته وحجمه ،ومن هنا نطرح إشكالية هذه

الدراسة، والمتمثلة في:

"مامدى تأثير الجودة على ربحية للمؤسسة؟"

وانطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما هي أوجه أهمية الجودة بالنسبة لكل من المؤسسة، العملاء، والعمال؟
- ما هي عوامل نجاح تأسيس الجودة في المؤسسة؟
- ما هي التقنيات المستخدمة في تحسين وتطوير مستويات الجودة؟
- ما هي المعايير التي يتم من خلالها تحديد مستويات الجودة؟
- ما هي ربحية المؤسسة؟ ما هي أهم النقاط المتعلقة بها؟
- كيف تقاس ربحية المؤسسة؟
- ماهي طبيعة العلاقة بين الجودة والربحية داخل المؤسسة؟

كما نتقدم بالفرضيات التالية لمعالجة هذا الموضوع:

- تصاحب الجودة كافة مراحل العمليات الإنتاجية.
- تقع الجودة تحت مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.
- يعد الإبداع مصدراً لتطوير وتجديد منتجات وخدمات المؤسسة.
- هناك علاقة ارتباط بين الجودة و الربحية.
- هناك علاقة طردية بين تطور أنظمة الجودة و تحقيق الربحية.

ويهدف هذا الموضوع إلى:

- رفع الغموض عن الجودة، والربحية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.
- التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وتعظيم الربحية على المدى الطويل داخل المؤسسة.
- توضيح كيفية تحقيق الربحية من خلال الجودة.

ويستمد هذا الموضوع أهميته من أن تحقيق الربحية هو من أهم أهداف المؤسسة باعتباره مقياس للحكم على كفاءتها وضرورة تفرضاها الساحة الاقتصادية في ظل المنافسة الوالتي تدفع المؤسسات إلى تطبيق التوجهات الحديثة لتحقق مستوى أداء يسمح لها بالاستمرارية و البقاء.

ويستمد الموضوع مبرراته من:

- زيادة الاهتمام بمتطلبات الجودة ومتغيراتها.

- زيادة احتدام المنافسة بين المؤسسات.

- سعي المؤسسات نحو تحقيق التفوق في مجال أعمالها.

أما عن الصعوبات التي اعترضتنا أثناء تناولنا لهذا الموضوع فنتمثل في:

- ندرة المراجع التي تختص في هذا الموضوع، إذ نجد مراجع تتناول موضوع الجودة وتتعلمق فيه، في حين قلّ ما نجد مراجع أخرى تقوم بدراسة الربحية وجوانبها المختلفة ومراجع تربط بين الجودة والربحية بالرغم من الأهمية البالغة التي يختص بها هذا الموضوع.

- طبيعة الموضوع في حد ذاته، والتي تحمل قدراً كبيراً من التعقيد والغموض، بالإضافة إلى عدم تحديد الموضوع مما أدى إلى محاولة تناول هذا الأخير من كافة الجوانب التي يمسهها.

وقد تمّ الاستناد في تحليلنا لهذا الموضوع على المنهج التحليلي من خلال شرح وتحليل المتغيرات الخاصة بكل من

الجودة، الربحية، والعلاقة بينهما. ومن ثمّ الخروج من هذا التحليل بنتائج تحتمل الصحة كما تحتمل الخطأ. كما تمّ استخدام المنهج التركيبي من خلال ربط عناصر الموضوع ببعضها البعض لاستخلاص العلاقات وتفسيرها.

د-ولتحليل هذا الموضوع، تمّ الاعتماد على مصادر المعلومات التالية:

- الكتب باللغة العربية والفرنسية.

- الدراسات الجامعية في هذا الموضوع.

- مواقع الإنترنت

# الفصل الأول: الجودة

## المبحث الأول: نشأة وتطور مفهوم الجودة

إن التحدي الكبير الذي أصبح يواجه العامل اليوم في ظل قطار العولمة قد أدى إلى ازدياد المنافسة العالمية، فلم تهتم الشركات بالمنافسة المحلية فحسب وإنما كان لزام عليها أن تنتبه لخطر المنافسة العالمية في ظل الانتشار الواسع للأسواق العالمية وحرية التجارة وظهور الشركات متعددة الجنسيات.

وفي ظل هذه التحديات ليس هناك أمام المؤسسة إلا إتباع الأساليب الحديثة في الإدارة لمواجهة الظروف التي أصبحت أكثر تعقيدا، ويتمثل ذلك في الاعتماد على الإدارة عن طريق الجودة والاهتمام بموضوع الجودة ووضعه في سلم أولوياتها الاقتصادية من خلال الارتقاء بأدائها العام وتحسين استخدام مواردها الاقتصادية، لكي تلعب الدور المرجو منها في ظل المتغيرات العالمية الجديدة على جميع الأصعدة.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة.

#### المفهوم التقليدي للجودة:

يعرف المفهوم التقليدي للجودة على انها: "مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع صفات وخصائص وضعت لهذا المنتج سابقا وفي معظم الأحيان فإن هذه الخصائص والصفات تتحدد من قبل المنتج ووفقا لظروفه وموارده واعتباراته الإنتاجية"<sup>1</sup>

#### المفهوم الحديث للجودة:

أما المفهوم الحديث للجودة فهو: "مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع رغبات وتفضيلات المستهلك " والجودة بهذا المفهوم ينظر إليها من أحد الجوانب الثلاثة الآتية:

---

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، سلسلة التدريب الإداري الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورس الدولية



### - جودة التصميم:

ويقصد بها توافر مجموعة معينة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج.

### - جودة الاداء " الاعتمادية":

وتتمثل في قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة.

### - جودة الإنتاج:

ويقصد بها جودة ظروف الإنتاج وجودة العمليات الإنتاجية ويطلق على جودة الإنتاج أحيانا جودة المطابقة ويقصد بها مدى مطابقة جودة التصميم مع ظروف وعمليات الإنتاج في المنظمة، هذا التطابق يكون له نتائج ايجابية على الجودة الكلية ويضمن توازن بين ما يريده المستهلك من جهة وبين ظروف وإمكانيات المنظمة في المجال الإنتاجي من جهة اخرى.<sup>1</sup>

وهنا جملة من التعاريف للجودة كما يراها رواد هذا المفهوم:

· (الرضا التام للعميل) أرماند فيخبوم 1956 .

· (المطابقة مع المتطلبات) كروسبي 1979 .

· (دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد) جوزيف جوران 1989 .

· (درجة متوقعه من التناسق والا اعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة) ديمع 1986 .

ونستنتج من هذه التعاريف بأن (الجودة) تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للجودة حيث أن كل شخص له مفهومه الخاص للجودة.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

## المطلب الثاني: محددات الجودة

هناك أربعة محددات أساسية للجودة، تساعد المنتجات أو الخدمات على تحقيق الغرض المقصود منها بنجاح وهي:<sup>1</sup>

### 1-جودة التصميم:

وتشير إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص، أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، إن قرار التصميم يجب أن يأخذ في الاعتبار متطلبات العميل بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية، واعتبارات التكاليف والأمان والاعتمادية.

### 2-جودة التطابق:

وتشير إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة، مع الغرض من تصميمها، وتتأثر درجة التطابق بمجموعة من العوامل مثل: القدرات الإنتاجية للتسهيلات الإنتاجية المستخدمة، قدرة الآلات والمعدات، مهارات العاملين، تدريب العاملين، الحوافز، الربط بين عملية التصميم وعملية الإنتاج، متابعة تقييم المطابقة، اتخاذ الإجراء التصحيحي كلما كان ذلك ضرورياً.

### 3-سهولة الاستخدام:

تؤدي سهولة الاستخدام وتوافر التعليمات والإرشادات اللازمة للعميل، عن كيفية استخدام المنتج لها، إلى زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، وفقاً لما هو مصمم لها.

### 4-خدمات ما بعد البيع:

تؤدي مثل هذه الخدمات (الصيانة والإصلاح)، إلى المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع.

---

<sup>1</sup> فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية قسنطينة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص 47.

### المطلب الثالث: التطور التاريخي للجودة

تتسبب أقدم الاهتمامات بالجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية إبان حكم أول ملكها حمورابي، إذ ضمت قوانينه قانوناً بينها يخص التجارة أوجب على من يقدم ما هو غير جيد أو ناقص القيمة في السلعة أو الخدمة الني يتاجر بها، القيام بإصلاح العيب.

وتشير الوقائع التاريخية في القرن الخامس عشر قبل الميلاد إلى تأكيد قدماء المصريين على الجودة في بناء ودهان جدران المعابد المصرية القديمة واشتراط الالتزام بالجودة في تشييد الأهرامات.

وفي عصر صدر الإسلام ومنذ بزغ فجره على البشرية زاد التأكيد على الجودة، حيث كان الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم يحث على الاهتمام بجودة الأداء والذي تؤكد الأحاديث النبوية الشريفة ومنها قوله: " من عمل منكم عملاً فليتقنه"

وفي القرن الثامن عشر بعد الميلاد وبظهور الثورة الصناعية الني عدت حدثاً مهماً في تاريخ البشرية الحديثة، وإلى نتائجها ينسب جانب من التطور في مفاهيم الجودة وصيغ التعامل معها.

#### 1- مرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة (ما قبل القرن العشرين)

اتسم الإنتاج خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر باعتماده على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين، بتولي الفرد أو المجموعة الصغيرة جداً إنتاج المنتج بكميات صغيرة، كما يكون الحرفي الواحد مسؤولاً عن صنع المنتج ككل، لذا تقع مسؤولية ضبط الجودة على عاتق الحرفي سواء من حيث تحديد معايير الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير.

في هذه المرحلة كان الإحساس بالإنتاج موجوداً لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتج والحرفي، فالحرفي يستخدم براعته اليدوية في إنتاج المنتج وإتقان العمل والجودة المميزة الني يخلقها تكون مدعاة للفخر هو ما كان يشكل حافزاً للعمل.

ولأن الصناعة الحرفية تركز على المنتج وأدائه نسبة إلى متطلبات الزبون، لذا ينبغي أن يكون هناك اتصال مباشر بين الزبون والحرفي، إذ يصنع المنتج بالضبط بناء على حاجات الزبائن ورغبتهم ولا زالت موجودة حتى وقتنا الحاضر علما انها بدأت ما قبل القرن العشرين.<sup>1</sup>

## 2- مرحلة مسؤولية رئيس العمال عن ضبط الجودة (1918 - 1900)

تبدأ هذه المرحلة من مطلع القرن الحالي حتى أواخر العقد الثاني منه، وهي إفراز نتائج الثورة الصناعية، لقد جاءت الثورة الصناعية بمفهوم الإنتاج الواسع وأدخلت مفاهيم جديدة مثل التخصص في العمل وتقسيم العمل، وعليه لم يعد العامل مسؤولاً عن إنتاج المنتج بأكمله بل جزءاً من عمليات صنعه، وأصبح العاملون يخضعون لإشراف رئيس العمال، وعليه أصبح رئيس العمال أو المشرف مسؤولاً عن جودة المنتج.

في هذه المرحلة لا نجد اتصالاً مباشراً بين الزبون والمنتج، لذا ربما يكون أداء المنتج ضعيفاً نسبياً، تكلفة إنتاجه واطئة نسبياً، ووقت التسليم قصير عادة، مثل المنتجات الزراعية، الأجهزة الإلكترونية وغيرها.

رافقت هذه المرحلة تكنولوجيا الإنتاج الواسع بخاصة المكننة، أما اليوم فإن الأسواق الواسعة والفحص المؤقت وتقنيات الفحص والاختيار هي التي تقود هذه العمليات بينما كانت الأسواق الواسعة، سلطة المصنع، والفحص من قبل العاملين هي التي تقود هذه العمليات.<sup>2</sup>

## 3-مرحلة ضبط الجودة عن طريق الفحص (1919 - 1945)

شهدت الفترة ما بين 1919-1945 تطوراً جديداً في مجال ضبط الجودة، إذ أصبحت المنتجات والعمليات أكثر تعقيداً وازداد عدد العاملين مما أصبح معه من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل، لذا استخدمت وظيفة المفتش الذي تكمن مهمته في فحص جودة المنتجات بعد انتهاء عملية معينة عليها حيث يقوم بعزل المنتجات غير المطابقة للمعايير، وأولى الشركات التي أنشأت قسماً خاصاً بالفحص هي شركة وسترن إلكترونيك التي كانت تعود ملكيتها إلى مجموعة شركات

<sup>1</sup> عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان الأردن، 2009، ص 56.

<sup>2</sup> عواطف إبراهيم الحداد، المرجع السابق، ص 57.

(AT&T)، وفي عام 1925 حولت شركة (AT&T) العاملين في ذلك لقسم الى مخبر لفحص أجهزة الهاتف.

### 4-مرحلة الضبط الإحصائي للجودة

ظهرت خلال هذه المرحلة تطبيقات جديدة لضبط الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية بالعينات، فخلال الحرب العالمية الثانية تصاعدت وتائر الإنتاج ولم يعد الفحص 100% مناسباً، لذا بدأ انتشار ضبط الجودة باستخدام العينات.

ومن الجدير بالذكر أن تطوير أساليب الضبط الإحصائي للجودة بدأ خلال المرحلة السابقة فقد قدم shewart عام 1924 خرائط الضبط الإحصائي لضبط المتغيرات والتي عرفت بـ (خرائط الضبط - quality control) والتي لعبت دور أساسيا في ضبط العملية الإنتاجية.

وفي هذه المرحلة أصبح تحقيق مستوى عال للجودة للمنتجات هو ما تسعا إليه جميع المنظمات الصناعية، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات، وإن مبدأ التلف الصفري الذي أطلقه واستخدمه بشكل أوسع رائد الجودة "Crosby" دفع المنظمات إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمديرين لحل المشكلات وإجراء التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض فضلا عن جعل هدف كل فرد عامل في المنظمة تحقيق التلف الصفري من خلال منحهم صلاحيات وتشجيعهم بالمكافآت والحوافز وبما يدعم عمل الأفراد داخل المنظمة من جهة، تحقيق الأهداف الاستراتيجية لعملية التخطيط للجودة من جهة أخرى.

تختلف هذه المرحلة عن المراحل السابقة بتركيزها واهتمامها بعمليات الإنتاج، حيث يتم فحص عينات من الإنتاج لكل دفعة إنتاج والذي ينتج عنه هدر أقل في الموارد ويقل العمل للأجزاء غير المطابقة فضلا عن تخفيض تكاليف الانتاج، بعبارة أخرى عندما تتحقق المعرفة بالعملية تتحقق عملية التحسين.

### 5-مرحلة ضمان الجودة

في هذه المرحلة أصبحت الجودة ركنا اساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمديرين، تتطلب هذه المرحلة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يمكن المنظمة من إحراز التقدم وتحقيق التميز سواء لمنتجاتها أو لعملياتها.

كانت هذه المرحلة انعكاسا للضبط الشامل للجودة الذي عرف على أنه: "نظام فعال لتحقيق تكامل الجودة من خلال جهود مختلف المجاميع في المنظمة لتطوير الجودة (التخطيط)، إدامتها (الضبط)، تحسين الجودة لأجل إنتاج السلع والخدمات بالمستوى الأكثر اقتصادية الذي يتيح الإشباع الكامل للزبائن.

اذ يشير مفهوم ضمان الجودة إلى جميع الإجراءات المخططة اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة المنتجة أو العملية المؤداة أو الخدمة المقدمة سوف تستوفي متطلبات الجودة.

ومع مطلع السبعينات ظهر مفهوم "الضبط الشامل للجودة في عموم المنظمة" الذي يشير إلى مشاركة كل فرد في المنظمة في عمليات ضبط الجودة بدءا بالعامل والمشرف في الخط الأول وانتهاء بالمدير الأعلى.

## 6 - مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985 - 2010)

إدارة الجودة الشاملة مدخل اداري يركز على الجودة الني تعتمد مساهمة جميع العاملين في المنظمة لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع العاملين فيها وللمجتمع.

من أهم خصائص هذه المرحلة هو التركيز العالي على العملية، تستخدم الشركات الني تعتمد هذا المدخل أو هذه الفلسفة تعريف الزبون للمنتج وتقييمه له كمدخل اساسي في تطوير أداء المنتج، إذ يساهم إشراك الزبون في إجراء تحسينات على المنتج وتطوير أداء المنتج، فمساهمة أو مشاركة المورد في إدارة الجودة الشاملة يساعد في تقليل الهدر والضياعات وتحسين القدرة الإنتاجية للمنتجات، هذا المدخل يؤكد على أهمية المورد ومشاركة المورد، وفي هذه المرحلة نجد مستوى أداء عال للمنتج، تكاليف أقل، تسليم أسرع، فضلا عن تركيز هذا المدخل على مشاركة العاملين كأساس في عمليات التحسين المستمر للجودة.

ولابد من الإشارة هنا إلى أن هذه المرحلة قد شهدت تطور المواصفات العالمية ومما يضمن تحقيق اعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي جعل المنظمة الدولية للمقاييس "ISO" تعمل على توحيد المواصفات الوطنية كافة في مواصفات عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية (ISO 9001) اعتمدت كأساس لعمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم.

ويمكن القول بأن المواصفة (ISO 9001) إصدار 2000 تعد حجر الارتكاز لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

### 7- مرحلة رفاهية الزبون (ابتداء من 2010)

يتوقع أن يشهد العقد القادم تطور كبيرا في أساليب ضبط الجودة إذ ولكي تحقق المنظمة مستوى الجودة المطلوبة عليها أن تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية، إذ سيعتمد التركيز على الزبون في جميع عمليات ضبط الجودة بدء من التخطيط للا نشطة والفعاليات اللازمة لضبط الجودة وادارتها وصولا إلى المخرجات النهائية، أي بعبارة أخرى سوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون، والذي يتطلب مكافأة العاملين مادايا ومعنويا لتحقيق تلك القيمة تحقيق رضا الزبون.

### المطلب الرابع: تكاليف الجودة

لا يوجد اتفاق تام بين خبراء الجودة حول تكلفة الجودة، إلا أن المنهج الأكثر قبولا هو ذلك المنهج الذي يقسم تكاليف الجودة إلى ثلاثة أصناف عامة: تكاليف منع المعيب، تكاليف تقييم الجودة، التكاليف الخاصة بالإنتاج المعيب، وتذهب الجمعية الأمريكية لضبط الجودة إلى تصنيف تكاليف الجودة في أربعة أصناف هي: تكاليف المنع (الوقاية)، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي، وتكاليف الفشل الخارجي.

الوظيفة الأساسية لتحليل تكاليف الجودة في نظام الجودة هو المساعدة في تحديد زمن التحسين ومن ثم وضع مقياس للتحسين المتحقق بمرور الوقت، ولانجاز هذه الوظيفة ينبغي وضع مقياس يكون أساسا للمقارنة بين تكاليف الجودة.

ولأغراض التحليل طويل الأمد فإن صافي المبيعات هو الأساس الأكثر استخداما، كأن يقال بأن تكلفة الجودة تشكل (9%) من صافي المبيعات، أما بالنسبة للمقاييس الأخرى مثل تكاليف الفشل الداخلي فتحسب كنسبة من تكاليف الإنتاج الإجمالية، وتقاس تكاليف الفشل الخارجي كنسبة من صافي المبيعات، في حين تحسب تكاليف التقييم كنسبة من تكاليف المواد المشتراة الإجمالية. أما أساس التحليل قصير الأمد الذي يرتبط بشكل مباشر بتكاليف الجودة قياسا بكمية الإنتاج في كل عملية، فإنه يتطلب بناء قياس تكاليف الجودة عند

مستوى العمليات التشغيلية وفي كل الأحوال ينبغي أن نعلم بأنه ليس هناك أساس ثابت أو محدد يمكن استخدامه لوحده لقياس تكاليف الجودة.

### 1- تصنيف تكاليف الجودة

اتفق أغلب الكتاب والباحثين على التصنيف الذي وضعته الجمعية الأمريكية لضبط الجودة والذي يضم أربعة أنواع من التكاليف هي:

#### 1-1- تكاليف المنع (الوقاية):

التكاليف المترتبة على تخطيط وتنفيذ وإدامة نظم الجودة، وتتضمن الرواتب وتكاليف تطوير تصميم المنتج، وتصميم العملية الإنتاجية والمعدات، وأساليب ضبط الجودة، وتصميم نظم المعلومات، وكل التكاليف الأخرى المرتبطة بمنع حدوث المعيب، كما يندرج ضمنها التكاليف المرتبطة بالتعليم والتدريب للأفراد العاملين المشاركين بإجراءات ضبط الجودة، كذلك تضم تكاليف إزالة أسباب حصول الإنتاج المعاب وتكاليف تدقيق الجودة وتكاليف تحسين الجودة، فضلا عن تكاليف العمل مع الموردين قبل البدء بتصنيع المنتج.

#### 1-2- تكاليف التقييم:

التكاليف المرتبطة بتقييم المنتجات، العمليات، الأجزاء، والخدمات، لتحديد درجة مطابقتها لمعايير معينة وتتضمن تكاليف الفحص والاختبار للمواد الداخلية فضلا عن تكاليف الفحص والاختبار للمنتج، كما تتضمن تكاليف صيانة معدات وأدوات وأجهزة القياس وتكاليف المواد والمنتجات المستخدمة في عمليات الاختبار، ويحدث هذا النوع من التكاليف خلال وبعد عملية الإنتاج ولكن قبل وصول المنتج إلى المستهلك، ويمكن النظر إليها كتكاليف مرتبطة بإدارة المخرجات في حين ترتبط تكاليف الوقاية بإدارة الهدف.

#### 1-3- تكاليف الفشل الداخلي:

التكاليف الناجمة عن إنتاج أجزاء معيبة أو خدمات معيبة قبل تسليم المنتج للزبون، وتحدث عندما تفشل المنتجات أو الأجزاء أو الموارد أو الخدمات في تلبية مواصفات الجودة المحددة وقبل تحويل ملكية المنتج إلى المستهلك، ولا تظهر هذه التكاليف عندما لا تظهر منتجات غير مطابقة وعند اعتماد برنامج التلف الصفري، وتضم هذه التكاليف كل من تكاليف التلف والعمل المعاد وتكاليف تصحيح الوحدات المعيبة، وتكاليف تحديد



أسباب فشل المنتج وتكاليف إعادة اختبار المنتج المعاد إصلاحه، كما ينبغي تضمينها لتكاليف وقت الإنتاج المفقود بسبب الإنتاج المعاب، والملاح أن هذه التكاليف تتناقص مع تنفيذ أنظمة ضبط الجودة نتيجة زيادة الإنفاق على تكاليف المنع (الوقاية) وهذه أحد أسباب تقلص هذه التكاليف بمرور الزمن.

### 1-4- تكاليف الفشل الخارجي:

التكاليف التي تظهر بعد تسليم الأجزاء أو الخدمات المعابة وتحدث عندما لا يؤدي المنتج وظيفته بشكل مرض بعد تحويل ملكيته للمستهلك، وإذا لم يكن هناك وحدات معابة فإن هذه التكاليف لا تظهر، وتتضمن هذه التكاليف: التكاليف الناجمة عن شكوى وتذمر المستهلك والتي تتضمن تكاليف الفحص والتعديل والاستلام والمناولة والإصلاح والاستبدال للوحدات المعابة وتكاليف الضمان أو الكفالة ضمن المدة المقررة، وهذه التكاليف تتناقص بمرور الزمن وتطور نظم ضبط الجودة في الشركة.

### 2- تخفيض تكاليف الجودة.

يتضمن مفهوم النظرة التقليدية إلى الجودة أن الجودة الأعلى تعني تكلفة أكثر، وقد كتب فيليب كروسبي كتابه المشهور بعنوان: Quality is free وبحث في موضوع تكلفة الجودة حيث ذكر بأن مؤشر الأداء الوحيد هو تكلفة الجودة.

وأضاف في كتابه أن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة، وتحقيق الربح، وعندما نشر هذا الكتاب كان عدد قليل من المديرين يعتقد بأن الوصول إلى الجودة يكون بدون تكلفة، وبعد مرور سنوات فإن عددا أكبر من المديرين أصبحوا يتفهمون هذه الحقيقة، فالمنظمات التي بدأت تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وجدت بأن تحقيق الجودة يكون بدون تكلفة إضافية.

من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، أو كما يسميها البعض بالأخطاء الصفرية، ومن الممكن أن يصل البعض في أدائه إلى هذا المستوى من الدقة وبدون أخطاء معظم الوقت، وذلك إذا حاول الفرد أن يضبط تفكيره لأن يبذل جهود لأداء العمل الصحيح من المرة الأولى، وهذا ما يؤدي أيضا إلى تخفيض التكلفة وبالتالي زيادة أرباح المنظمة.

## المبحث الثاني: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

ان التحديات التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر تقارن الجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الاتجاه، وقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري لإدارة الجودة الشاملة ( TQM ) حيث أن هذا المفهوم يؤشر ثلاث ركيزات هادفة في هذا المجال وهي:

- تحقيق رضا المستهلك.
- مساهمة العاملين في المنظمة.
- استمرار التحسن والتطوير في الجودة.

**المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة وأهم إسهامات رواد الجودة.**

### 1-تعريف إدارة الجودة الشاملة:

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث أن لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات<sup>1</sup>.

ويمكن القول بان إدارة الجودة الشاملة تمثل بصفة عامة فلسفة إدارة مبنية على اساس رضا المستفيد، وهي بذلك تضمن التصميم المنطق للمنتجات المقدمة من المؤسسة، وتمثل إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تنظيمية

---

<sup>1</sup> - خفاجي عباس، الجودة الشاملة، جامعة الإسراء، عمان الأردن، 1995، ص.10

يمكن تطبيقها في مختلف مستويات المنظمة، إذ يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع وبشكل متواصل، ولا بد من تضافر جهود أفراد المؤسسة للوصول إلى الجودة الشاملة المرجوة.

وقد تعددت وتباينت رؤى الباحثين والمختصين حول تعريف إدارة الجودة الشاملة، حيث أن لكل باحث مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم فمنهم من فصل بين مكونات الجودة الشاملة، حيث يرى أن: الإدارة تعني التطور والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين مستمر للجودة.

اذ عرفها المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة على أنها: تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسين في الأداء<sup>1</sup>.

ويمكن تعريفها على أنها نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم على اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات، والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء العميل في الحاضر والمستقبل، وذلك ضمن تكلفة تنافسية معقولة<sup>2</sup>.

ومنهم من يعتبرها صيغة من صيغ العمل التعاوني فقد عرفها جابلونسكي انها: شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة أو العاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل<sup>3</sup>.

وعرفها ريلي (reily) على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> - القحطاني سالم سعيد، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 78، عمان الأردن، أبريل 1993، ص 17

<sup>2</sup> - خفاجي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 15

<sup>3</sup> - جابلونسكي جوزيف، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دون دار نشر، عمان الأردن، 2000، ص

<sup>4</sup> - محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز

المعلومات، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان الأردن، 2009، ص 55

أما روبرت بنهارد (Benhard Robert) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحلها الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وقصر وقت.

وقد ينظر البعض إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تقوم على أساس تحقيق رضا المستفيد، أي أنها التصميم المتقن للخدمات أو المنتجات والتأكيد من استمرار هذا المنتج.

أما البعض الآخر فإنه يركز على الجودة وعناصرها، فيرى أن مصطلح الجودة عندما يرد إلى الذهن فإنه ينصرف إلى الإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن بما يتطابق والتوقعات، عليه فإن الجودة تعرف أنها مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على إشباع حاجات الزبون المعلنة والدفينة.

## 2- أهم إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة

يبدو من المناسب قبل الدخول في تفاصيل إسهامات رواد الجودة وتعاقبهم التاريخي، أن نعرف أولاً المقصود برائد الجودة، وللتوضيح نشير بأن الرائد هو الرجل الحكيم، الجيد، المعلم وعلى وجه أدق هو الذي يمتلك مزيج الأوصاف السابقة بالإضافة إلى توجهاته ومدخله ذات الأثر في مجال الجودة وانعكاساتها على الأعمال والمنظمات في حياته وبعد مماته، وتأسيساً على ذلك يصنف رواد الجودة في ثلاث مجموعات منذ عقد الأربعينات من القرن العشرين وهي:

**المجموعة الأولى:** وهم الرواد من الولايات المتحدة الأمريكية الذين أشاعوا ونقلوا رسالة وفلسفة وتطبيقات الجودة لليابان في عقد الخمسينات من القرن الماضي وأبرزهم: د. ادوارد ديمينج و د. جوزيف جورن، ود. أرماند فيجينيوم.

**المجموعة الثانية:** هم اليابانيون الذين طوروا تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الأمريكيان و كانت إسهاماتهم في ستينيات القرن العشرين، ومن أبرزهم د.كاورو ايشيكاوا، د.جينينشي تاجوشي، د.شيجيو شينجو، د.ماساكي أيماي.

**المجموعة الثالثة:** وهم الرواد الغربيون الذين يمثلون الجيل اللاحق لليابانيين والذين اتبعوا النجاحات اليابانية في الصناعة، ومن أبرزهم فيليب كروسي، وتوم يرز.<sup>1</sup>

وسنستعرض فيما يأتي أبرز الإسهامات لرواد الجودة المشار إليهم فيما تقدم بالإضافة إلى أساتذة وباحثين لهم بصمات جليلة في مجال الجودة.

### إسهامات ادوارد ديمينج:

يعتبر الأب الروحي لجودة الإنتاج ولرقابة الجودة، هو استشاري بارز، ومعلم ومؤلف في موضوع الجودة، ولد ديمينج في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900، ودرس فيها وهو حاصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة بيل في أمريكا، تعرف ديمينج على أسس الإدارة التقليدية في أواخر العشرينات من القرن الماضي عندما عمل في الإجازة الصيفية في شركة ويسترن اليكتريك هاوثورن الشهيرة في شيكاغو، وأثناء عمله في مصنع هاوثورن في شركة الكهرباء الأمريكية، أكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج.

بعد أن بذل خبرته في مراقبة الجودة الإحصائية لمساعدة المجهود الحربي الأمريكي أثناء الحرب العالمية الثانية، أوفدته وزارة الدفاع الأمريكية إلى اليابان سنة 1946 لمساعدتها على تدارك خسائر الحرب، والإسهام في إعادة إعمارها، وللمساعدة في إنعاش اقتصادها، حيث كان له الدور الكبير في تعليم اليابانيين استخدام الأساليب الإحصائية في رقابة الجودة.

فقد تم تقليده وسام الإمبراطور هيرو هيتو عام 1960 تكريماً لدوره في النهضة اليابانية، كما خصصت الحكومة اليابانية عام 1951 جائزة يطلق عليها (جائزة ديمينج) تمنح بشكل سنوي للشركات التي تتميز في تطبيق برامج إدارة الجودة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>نزار عبد المجيد البرواري، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011ص

<sup>2</sup>نزار عبد المجيد البرواري، المرجع السابق، ص 83.

## مبادئ ديمينج الأربعة عشر:<sup>1</sup>

لضمان تحسين مستوى الجودة قدم ديمينج الأربعة عشر مبدأ المعروفة باسمه وهي كما يأتي:

**المبدأ الأول:** وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات، أي أن الجودة أولاً وتحقيق أعلى جودة في المنتج بوضع أهداف تؤدي لتحسين جودة المنتج والخدمة، لتحقيق مكرز تنافسي في السوق، وضمان الاستمرار والبقاء في السوق.

**المبدأ الثاني:** انتهاج فلسفة جديدة، تتبنى هذه الفلسفة قرار مشتركاً يتحمل مسؤوليته كل فرد في الشركة، لأن الجهود الغير متحمسة لتحسين الجودة بالشركة أو المنظمة لن تحقق النتائج المرجوة والمتوقعة على المدى الطويل، فتحسين الجودة عملية كلية متكاملة.

**المبدأ الثالث:** التخلي من الاعتماد على التفويض الشامل: فيجب أن تكون الجودة هي الأساس الذي تركز عليه المنظمة، والتخلص من الإخفاقات السابقة في الإنتاج، وجعل الرقابة وقائية هدفها منع حدوث الخطأ ودعم المخطئ لتجاوز كبوته ليعطي بشكل أفضل من السابق.

**المبدأ الرابع:** إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط، العمل المريح لا يمكن أن يتجاهل اطلاقاً سعر البيع، ولكن يجب الاعتماد على الموردين الذين يعتمدون الجودة في منتجاتهم، وتوطيد العلاقة الحسنة معهم.

**المبدأ الخامس:** وجود تطوير مستمر في طرق اختيار جودة الإنتاج والخدمات، متابعة المستجدات التي ترافق الأداء وتحسين الأداء بشكل مستمر، فمهما وصل مستوى الجودة اليوم لا بد أن يكون أساساً للتحسين في المستقبل، فالمعايير الثابتة وغير المتغيرة من أسباب انهيار المنظمة.

**المبدأ السادس:** إنشاء مراكز للتدريب الفعال: تشمل كافة الموظفين، فيجب أن يتدربوا على طريقة أداء الأعمال المنوطة بهم، ومناسبة للمسئولية التي يحملونها، مع تكثيف تدريبهم على تحسين أساليب الإنتاج.

**المبدأ السابع:** وجود قيادة فعالة: وذلك بصقل وتنمية هذه الصفة على درجات، وتحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة بالتفاعل والالتزام، فالقائد الفعال يكون المساعد والمساند والحريص على تحسين أداء ومهارة مرؤوسيه، وزرع الثقة في أوساط العاملين، والسعي للتحسين المستمر.

**المبدأ الثامن:** إزالة الخوف: إن الاهتمام بالجودة يستلزم أن يشعر الموظفين بالأمان داخل الشركة أو المنظمة التي ينتمون لها، وتوفير عنصر الاستقرار الوظيفي لهم، لأن ذلك يكفل للمنظمة الولاء والشعور بالانتماء لها.

**المبدأ التاسع:** إزالة الحواجز بين الإدارات: السعي لحل الصراعات القائمة بين العاملين، والقائمة بين الإدارات وإحلال التعاون بينهم، وجعلهم يشعرون أن الهدف هو الجودة وليس منافسة بعضهم البعض، والعمل بروح الفريق الواحد، لإنجاز وإنتاج النوعية الملائمة سواء كانت منتج أو خدمة التي ترضى وتتفوق توقعات العملاء.

**المبدأ العاشر:** التخلص من الشعارات والنصائح: الطريقة التحفيزية تدمر الجودة، لأنها تركز الاهتمام على الرغبة في عمل الشيء أكثر من التركيز على الكيفية في عمل هذا الشيء، فالأفضل تقليل الدعايات والأهداف الكمية التي تهتم بالكم دون الكيف، وحتى إن كانت الشعارات الجيدة وتعطي فكرة عامة عن الأمر المطلوب، فهي لا توضح الكيفية التي تؤدي إلى ذلك.

**المبدأ الحادي عشر:** استبعاد الحصص العددية: الحد من التوجهات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من كل عامل أو موظف على حده، والتركيز على انتهاج مسلك الفريق الواحد داخل المنظمة، فالتفوق على توقعات العميل التي لها علاقة بالجودة تكون لها قيمة طويلة الأجل، أكثر من توقعاته الخاصة بكمية الإنتاج المصنعة.

**المبدأ الثاني عشر:** إزالة العوائق التي تعترض الفخر بالصناعة: فالتقييم السلبي للأداء الذي يركز على التفاصيل السلبية يمكن أن يدمر أي رغبة لدى العاملين أو الموظفين في تحسين الأداء، فمعظم العاملين والموظفين يرغبون في أداء أعمالهم بالشكل الجيد، ولا يرغبون أن تصدر ضدهم أحكام غير دقيقة، أو يتعرضون لنقد ظالم، وأقل توقعاتهم أن يعاملوا بطريقة عادلة.

**المبدأ الثالث عشر:** إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين: وذلك بعمل برامج تطويرية مستمرة، والتركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي، واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، لأن الأدوات والتقنيات والمعلومات في تغير وتطور مستمر.

**المبدأ الرابع عشر:** إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغييرات: يستلزم الأمر العمل على ترسيخ المبادئ السابقة من كل أفراد المنظمة، وجعلها أمر حقيقي وليس مجرد شعارات براقية ويجب أن يهتم ويلتزم بذلك جميع من في المنظمة، بدأ من الإدارة العليا وانتهاء بأصغر عامل أو موظف بالمنظمة.

## 2-2- إسهامات أرماند فيغنبام:

التحق أرماند فيغنبام بعمله في شركة جينيرال اليكتريك في عام 1944 وتميز بمنظوره للجودة بوصفها طريقة لإدارة منظمات الأعمال، فاستطاع أن يحسم بذلك جدلا كان يقف في طرفه المقابل من كان يعتقد بأن المسألة هي تقنية بحتة ومن أبرز إسهاماته:<sup>1</sup>

## 2-2-1- تكاليف الجودة:

إسهامه الأساسي هو تحديد لتكاليف الجودة التي حددها بثلاثة أنواع رئيسية هي (الوقاية، التقييم، الفشل) وقد ألزم الإدارة بما يلي:

- الالتزام بتحسين الجودة.
- التأكيد بان الزبون هو الذي يحدد الجودة.
- التأكد من أن تحسينات الجودة أصبحت تقليدا في المنظمة.
- إمكانية إدارة هدفي الجودة والتكلفة بوصفهما هدفين متكاملين.

## 2-2-2- الجودة الموجهة نحو المستهلك:

يؤكد أرماند أهمية التوجه نحو عمليات إدارة الجودة الموجهة نحو الزبون، إذ تفهم الجودة على أساس ما يريده الزبون وليس ما يقوله المهندس أو مدير التسويق الأمر الذي تطور فيما بعد إلى ما أطلق عليه (تصنيف خصائص الجودة للمنتج والعملية الموجهة نحو استعلامات المستهلك) ذلك أن الغرض الأساس منه هو التعبير الكمي عن متطلبات الزبون ليس على مستوى التحسين فقط، ولكن على مستوى اختيار عمليات الإنتاج ومواصفات المجهزين أيضا، لتحقيق هدفي الإنتاج والجودة معا، وهو ما يطلق عليه حاليا بتقنية بناء دالة الجودة أو نشر وظيفة الجودة.

---

<sup>1</sup>يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص.224



## 2-2-3- المنافسة المعتمدة على الجودة:

- أكد أن المنافسة المعتمدة على الجودة تبرز في اتجاهين أساسيين هما الجودة والإنتاجية.
- اعتماد جعل القيادة في مجال الجودة هدفا استراتيجيا ويعبر عن ذلك الدعم الإداري اللا محدود لسياسة بيع المنتجات المطابقة لاحتياجات الزبائن ورغباتهم.
- تقديم ضمانات كافية لاستمرار التطابق مع احتياجات الزبائن في إطار توجه جديد اسماء صناعة الجودة الشاملة.
- أكد أن التحسينات المتصاعدة في الجودة يرافقها تخفيض تدريجي في التكلفة ويمنح هذا المنظمة ثقة كبيرة في مجال التخطيط لاستراتيجيات مواجهة ظروف عدم التأكد التي تتسم بها الأسواق المعاصرة.
- إن تطبيق مبدأ ما يريده الزبون تجاوز المنطقة أو الدولة ليصبح عالميا وأصبحت مجموعة من الشركات متميزة في الجودة وقائدة في السوق بواسطة نظم الجودة لأسباب عديدة منها:
  - أن الزبون يشترى توقيع الجودة والأداء المعتمد عليها.
  - الدور البارز لبرامج تحسين الجودة في تحسين الإنتاجية.
  - التحسينات في مجال تكاليف الجودة.

## 2-3-3- اسهامات فليب كروسبي:

- أضى كروسبي 38 سنة يعمل في مجال الجودة، وقد ألف العديد من الكتب المعروفة في الجودة، منها "الجودة مجانية" و " جودة بلا دموع" وأما خطوات كروسبي في برنامج تحسين الجودة فهي كالتالي:
  - أن تكون هناك التزام واضحا في الإدارة نحو تحسين الجودة.
  - إيجاد فرق لتحسين الجودة تتكون من ممثلين من كل قسم داخل المؤسسة.
  - إيجاد مقياس للجودة لمعرفة ما إذا كان هناك أية مشاكل حالية أو محتملة حول عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة.
  - تحديد تكلفة تقييم الجودة وتوضيح كيفية استعمالها كأداة في الإدارة.
  - زيادة مستوى معرفة كافة الموظفين في المؤسسة عن الجودة واهتمام كل منهم بتحسينها.
  - اتخاذ إجراءات لتصحيح المشاكل التي قد توجد في الخطوات السابقة.

- تشكيل لجنة لبرنامج " خلو المنتج من العيوب. "
- تدريب كل المديرين بشكل فعال لأداء دورهم في عملية تحسين الجودة.
- تخصيص يوم " خلو المنتج من العيوب" لتعريف كافة موظفي المؤسسة بوجود إدارة الجودة الشاملة وان هناك تغيير قد حدث في المؤسسة.
- تشجيع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة على وضع اهداف لهم لتحسين الجودة.
- تشجيع الموظفين على ابلاغ الادارة عن أي صعوبات يواجهونها عند إنجاز أهداف تحسين الجودة.
- تقدير جهود كل الموظفين الذين يشاركون في برنامج تحسين الجودة.
- تشكيل مجالس الجودة تلتقي بشكل دوري.
- تكرار كل الخطوات السابقة والتأكيد على ان عملية تحسين الجودة يجب ان تكون مستمرة ولا تنتهي أبدا.<sup>1</sup>

#### 2-4- اسهامات جوزيف جوران:

قام جوران عام 1954م بالقاء محاضرات حول الجودة في اليابان، كما قام قبل ذلك بالعمل لعدة سنوات في برنامج الجودة في شركة ألكترىك، ومدخل جوران في برنامج الجودة يركز على الأبعاد الادارية الثلاث التالية:

- تخطيط الجودة: تحديد مستوى جودة المنتج وتصميم عملية الانتاج لتحقيق مفردات الجودة المطلوب توفرها في المنتج، والتخطيط الاستراتيجي يتطلب وضع خطة استراتيجية سنوية للجودة، حيث تقوم الادارة بوضع الأهداف والأولويات، وتقييم نتائج الخطط السابقة وتنسيق أهداف الجودة مع الأهداف الأخرى للمؤسسة.
- الرقابة على الجودة: حيث يتم استعمال طرق احصائية في عملية الرقابة وذلك للتأكد من ان السلع المنتجة تحقق معايير

<sup>1</sup>فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000ص 24.

- الجودة خلال عملية الانتاج، كما تتطلب الرقابة على الجودة تحديد الأداء الفعلي للجودة، ومقارنة الأداء بالأهداف المعدة مسبقا، ومن ثم تصحيح أي انحرافات ما بين الأداء والأهداف.

- تحسين الجودة: وذلك من خلال:

- ايجاد وتطوير بنية هيكلية لعمل تحسينات الجودة.
- التعريف على المجالات التي تحتاج الى تحسين، وتطبيق مشاريع التحسين.
- ايجاد فريق المشروع ليكون مسؤول عن انهاء كل مشروع للتحسين.
- تزويد فرق العمل بما تحتاجه من تدريب لتكون قادرة على تشخيص مشاكل الجودة ومعرفة أسبابها والعمل على حلها.<sup>1</sup>

### 2-5-إسهامات كايرو اشيكافا:

يعد اشيكافا من رواد الجودة اليابانيين حيث يتمتع بشهرة واسعة إقليميا وعالميا وهو متخصص في الكيمياء التطبيقية واشتهر بإسهاماته العلمية في تطوير مفهوم الجودة والطرق الإحصائية لتطبيقها، كما يعد اليابانيون اشيكافا أب حلقات مراقبة الجودة، ومن وجهة نظره فإن تطبيق حلقات مراقبة الجودة من أهم الوسائل التعليمية لنشر مفهوم الجودة بين العاملين، كما أن الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضا بالتدريب والتعليم وتمحورت أهم أفكاره حول ما يلي:<sup>2</sup>

### 2-5-1- التحكم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة:

حيث تركز هذه الفكرة على النقاط التالية:

- وضع الجودة على قائمة الأولوية والتركيز على الربحية على المدى الطويل.
- يجب أن تركز سياسة الجودة في المؤسسة على العميل في كل عمليات الإنتاج.

<sup>1</sup>فريد النجار، المرجع السابق، ص. 25.

<sup>2</sup>أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص. 18.

- إقامة علاقات متينة بين العميل والمورد فيما يتعلق بجميع مستويات التعامل بالمؤسسة.
  - استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.
  - ضرورة الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة.
  - يجب أن يعنى بالجودة في جميع المستويات من الإدارة العليا إلى آخر مستوى، حيث ينبغي إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة.
  - إدماج حلقات الجودة في كل مستويات النشاط بالمؤسسة.
- والاهتمام بالجانب البشري والإنساني وهو الجانب الذي ركز عليه اشيكافا والذي أصبح ميزة أساسية للإدارة اليابانية، حيث أكد اشيكافا على ضرورة إشراك جميع الأفراد وكل مستويات النشاط بالمؤسسة في قضية الجودة.

## 2-5-2 فكرة خريطة عظمة السمكة لاشيكافا:

في عام 1943 قام اشيكافا باستنباط فكرة خريطة عظمة السمكة، أو ما يطلق عليه خريطة تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة، فمن خلال الخريطة تستطيع الإدارة تحديد مشكلة معينة ومن ثم دراسة الأسباب الرئيسية والفرعية التي أدت إلى حدوث.

**2-5-3 فكرة الأدوات السبع:** لقد قام اشيكافا باستخدام أساليب علمية وأدوات إحصائية أطلق عليها اسم " الأدوات السبع" ودعا إلى ضرورة العمل بها وهي: خرائط باريتو، الرسم البيان لعلاقة الأسباب بالنتيجة، المدرجات التكرارية، خرائط الانتشار، خرائط المراقبة، الخرائط الانسيابية وقائمة الفحص، حيث يرى اشيكافا أن هذه الأدوات الإحصائية السبع من شأنها أن تساعد العاملين في عملية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال استخدام هذه الأدوات، لاحظ اشيكافا أن المؤسسة يمكن أن تسيطر على 95% من مشكلاتها.

## 2-6- إسهامات جينيشي تاجوشي:

عمل تاجوشي مستشارا لعدد من الشركات مثل شركة (FORD, IBM) وغيرها، لمساعدتهم على تطوير الرقابة الإحصائية، على جودة عملياتهم الإنتاجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>أسامة محمود فريد، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 140.

ويوضح منهج تاجوشي الاستخدام الأكفأ للأساليب التحليلية والتجريبية، لتحديد السبب الحقيقي للمشكلة، وهو يركز على تصميم المنتجات وتقليل انحرافات خصائص الأداء، وتصميم الأبعاد، ويوضح تاجوشي ثلاثة مفاهيم أساسية للتعامل مع منهجه، الذي يستخدم لتحسين المنتجات والعمليات وهي كالاتي:

- قابلية الجودة للتكيف:

وتعني إنتاج المنتجات المطلوبة بمواصفات موحدة، على الرغم من وجود ظروف بيئية وصناعية مناسبة، والفكرة الأساسية هي إزالة نتائج هذه الظروف بدلا من إزالة الأسباب، وأوضح أن دراسة النتائج هي أقل تكلفة وأكثر فاعلية من إزالة الأسباب، وبهذا يمكن إنتاج منتجات متماثلة الجودة أو موحدة الجودة، بالرغم من حدوث تغيرات في المواد المستخدمة أو العمليات الإنتاجية.

- عامل خسائر عدم الجودة:

يوضح أن هناك تكاليف مصاحبة لعدم تحقيق الجودة المطلوبة، تتضمن ليس فقط عدم إرضاء العميل، وانخفاض المبيعات، ولكن أيضا تكاليف التعويض والخدمة، وإعادة التصنيع والفحص الداخلي، والإصلاح وتكاليف المعيب، ويوضح دور هذا العامل في زيادة معدل الخسائر (التكاليف)، كلما ابتعد عن مستوى الجودة

المطلوب، ويمكن توضيح ذلك بالمعادلة:

$$خ = ف^2 \times ت$$

أي الخسائر = مربع الانحراف عن الهدف  $\times$  تكاليف تجنب الانحراف وأوضح تاجوشي، أن الطرق التقليدية التي تقوم بتحديد حدود المسموحات الممكن قبولها في المنتج المعيب مبسطة جدا، حيث أن ذلك يؤدي إلى زيادة خسائر الجودة.

- الجودة الموجهة للعميل (الجودة المستهدفة):

ويقصد بها فلسفة تحسين مستمرة، من خلال إنتاج منتج مطابق للمواصفات (الأهداف) التي تسعى إلى تحقيقها، ضمن فترة زمنية محددة.

## المطلب الثاني: الإطار الفلسفي لإدارة الجودة الشاملة

إن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهج إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين: الأول هو توفير الاستقرار في الخدمة الذي يساعدها على تخطيط إنتاجها ومستلزماته بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة، والثاني هو إدخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة بوجه عام، والإنتاج بشكل خاص، لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر. إلا أنه ومع اختلاف تعريفات إدارة الجودة الشاملة من حيث الألفاظ والأغراض، إلا أنها تتفق بشكل عام على أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على العناصر التالية:<sup>1</sup>

- الالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة من أولى اهتماماتها.
- التأكيد على أن عملية تحسين الجودة يجب أن تستمر دوماً، والعمل بشكل دائم من أجل تحسين العمليات التي يؤدي من خلالها العمل.
- التنسيق والتعاون الإدارات والأقسام في المؤسسة مع التأكيد على استخدام فرق العمل.
- إشراك جميع الممولين والعاملين في جهود تحسين الجودة.
- خلق علاقات عمل بناءة بين أفراد المؤسسة وذلك لدعم ثقافة تهدف إلى التحسين المستمر.
- التركيز على مبدأ الجودة من خلال جميع مراحل العمل.
- الاستخدام المستمر للطرق الإحصائية وأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات.
- التركيز على تلبية حاجات المستهلك ورغباته.

## المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وعندما تقوم المؤسسة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستنتج حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة، ويمكن تلخيص هذه المبادئ على النحو التالي:

---

<sup>1</sup> اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2006 ص 34.

- التفهم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.
  - الاستمرارية في العمل من اجل تحسين العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة.
  - التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة مع التأكد على استخدام فرق العمل.
  - إشراك جميع الموردين في جهود تحسين الجودة، من خلال تعاون المؤسسة مع هؤلاء الموردين على استعمال برامج إدارة الجودة الشاملة.
  - بناء ودعم ثقافة في المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر وخلق علاقات عمل بين أفرادها وضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجماعية.
  - إشراك جميع أعضاء المؤسسة في الجهود الرامية إلى تحسين الجودة.
  - تركيز الجودة على تلبية حاجيات المستهلك.<sup>1</sup>
- ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي تجميع لكل الجودة الفردية في المؤسسة، مع التركيز على تحقيق الجودة في كل مراحل تقديم السلع والخدمات في المؤسسة وليس التركيز فقط على تحقيق الجودة في كل مراحل تقديم السلع والخدمات في المؤسسة وليس التركيز فقط على عملية الإنتاج، وكثير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليست جديدة ولكنها موجودة وتستعمل منذ عقود، وبعضها منذ قرون، ولكن ما هو مختلف بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة هو الطريقة التي تبلورت فيها كل المبادئ والأساليب الإدارية معا لتكون إطار عمل مشجع تم تجميعه بناء على بعض المعتقدات الأساسية المتفق عليها.

---

<sup>1</sup> Martinich, J.S, Production and Operation Management, An Applied Modern Approach, New York : john Wiley and Sons Inc, 1997, P 599.

## المبحث الثالث: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته جهوداً كبيرة وطويلة المدى تشمل عادةً على إعادة التركيز على رغبات وطموحات منظمات الأعمال والتجارة والمنظمات الأخرى في المجتمع بالإضافة إلى التطوير المستمر في أنظمة المدخلات والعمل بروح الفريق بدلاً من إتباع الهيكل الفردي، إضافة إلى ذلك العمل بمنظور الرؤية الطويلة الأمد بدلاً من الإصلاحات والحلول الفردية ذات الأمد القصير، إذ يهدف نظام الجودة الشاملة إلى تجديد الأعمال التي لها علاقة مباشرة بالجودة مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات للأفراد ذات العلاقة وإقامة علاقات تعاونية بينهما وكذلك إلى تأسيس آلية منظمة لتكامل الوظائف داخل المنظمة كلها.

### المطلب الأول: خطوات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### 1- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الخطوات العامة التي يمكن للإدارة إتباعها في تطبيق هذا البرنامج في المؤسسة وهي

كالتالي:

- **الخطوة الأولى:** التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرامج وهو من الخطوات المهمة، إذ أنه من الضرورة توعية وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها، وأن تكون الإدارة العليا نموذجاً مثالياً يقتدي به أفراد المؤسسة.
- **الخطوة الثانية:** خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها، وكيفية إشراك العاملين في تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة.
- **الخطوة الثالثة:** تشكيل مجلس للجودة يتكون من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة ويقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ وتقييم برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- **الخطوة الرابعة:** اتخاذ القرار حول مجال تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة.
- **الخطوة الخامسة:** تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة، وتحليل احتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.



- الخطوة السادسة: مطابقة المعايير والمقاييس، وتطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات المنتفعين.

- الخطوة السابعة: الدعاية والإعلان والتقدير.

- الخطوة الثامنة: تقييم النتائج باستمرار واستعمال التغذية الراجعة في تعديل برنامج إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

## 2- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة وشاملة لواقع المنظمة، والخدمات التي تقدمها، ومن المستفيدين منها، وصعوبات انجاز العمليات بشكل دقيق، بما يضمن تقييم واقع المنظمة، وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم، وتتم عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هي:

- مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية مخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها.

- مرحلة التخطيط

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام.

- مرحلة التقييم

وغالبا ما تبدأ مرحلة التقييم ببعض التساؤلات المهمة والتي يمكن في ضوء الاجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- مرحلة التنفيذ

---

<sup>1</sup>العساف عبد المعطي، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإدارة، السنة 17، العدد 62، عمان الأردن، 1995، ص 8.

في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد لديهم بعملية التنفيذ، ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

#### - مرحلة تبادل ونشر الخبرات

وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات بين الدول، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الانتاجية والخدمية في العالم، ويمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة بما يلي:

- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج.
- الجودة تؤدي الى تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الافضل من السلع والخدمات.
- تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.
- منهج شامل للتغيير بعيداً عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.
- تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة.
- تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.<sup>2</sup>

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري من حيث تدريب الأفراد العاملين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم وزيادة الحوافز المقدمة لهم بشكل يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والمناسب للمؤسسة.

<sup>1</sup> عبد المحسن توفيق، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار الشهاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996، ص 55.

<sup>2</sup> شبلي محمود سامي، نبذة مختصرة عن الجودة، مجلة الأسمدة العربية، العدد 3، عمان الأردن، 1994، ص 6.

الجدول رقم (01): الآثار التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة

عناصر التمييز	قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
التوجه	نحو الإنتاج/ الخدمة النهائية	نحو الزبون
الاولويات	الخدمة والتكلفة بالدرجة الثانية	الخدمة والتكلفة بالدرجة الاولى وبالتساوي
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الاجل
التاكيد على	معالجة ما يحدث	الوقاية مما سيحدث
الأخطاء	في العمليات	في النظام
المسؤولية	تقع على عاتق السيطرة النوعية	على كل فرد
حل المشكلة	عن طريق المدراء	فرق العمل
التدريب/ المشتريات	السعر	تكلفة دورة الحياة
دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، تسهيل المهمة

المصدر: محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكاتب ومراكز البحث، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2006 ص 41.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

في ظل العولمة والتنامي الرهيب لظاهرة المنافسة فإن مختلف المؤسسات تطمح إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلا استراتيجيا أثبت كفاءة عالية في مواجهة تلك التحديات، لاسيما لدى مؤسسات الدول المتقدمة ولكن من الملاح في ذات الوقت أنه ليس من السهل تحويل هذا المفهوم إلى واقع عملي ضمن برنامج واضح المعالم وقابل للتطبيق، إذ غالبا ما يعترض تحقيق ذلك العديد من المعوقات والعراقيل التي يتعين على المؤسسة العمل على تجنبها، حيث يحذر خبراء الجودة على جملة من هذه المعوقات التي تعترض سبيل التطبيق الصحيح لهذا المفهوم أهمها:

- غموض أهداف التحسين.

- التسرع في تطبيق مراحل برنامج الجودة، حيث ينبغي التأكد من إتمام كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة الموالية.

- عدم التنسيق بين مختلف الأقسام والمدراء والعاملين فيما يتعلق بتصنيف إجراءات الجودة.
- عدم مراعاة وضعية وإمكانية المؤسسة اتجاه هذا التطبيق.
- عدم التركيز على الأرباح في الأجل القصيرة فقط.
- تخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي من أجل إنجاز هذا التطبيق.
- طرق التقييم التقليدية لأداء العاملين التي تركز حول تقييم الأجور حسب الأداء الفردي للعامل، مما يشجع الأداء على المدى القصير فقط كما يقول "Deming" والقضاء على المشاريع طويلة الأجل ويشعل الخصام والنزاع ما بين العاملين ويجعلهم أكثر عدوانية وبالتالي أكثر إحباطا.
- تسرب العاملين لاسيما ذوي المهارات منهم، حيث يجب على إدارة المؤسسة العمل على إقناع هؤلاء وتوضيح أن هذا التغيير سوف يكون في صاك الجميع بإظهار مزاياه وفوائده.
- التكاليف المبالغ فيها وغير الضرورية المتعلقة ببناء مشروع الجودة.

#### **المطلب الرابع: المواصفات القياسية لنظام إدارة الجودة الإيزو 9000.**

تسعى مختلف المنظمات للحصول على شهادة المواصفات القياسية ISO 9000 لإدارة الجودة لضمان تسويق منتجاتها عبر الأسواق العالمية، ولهذا سنحاول التطرق إلى شهادة ضمان جودة المنتجات، وذلك من خلال عرض جملة من النقاط حول سلسلة الإيزو 9000.

#### **1- المواصفات القياسية الإيزو 9000, النشأة والمفهوم.**

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، إقترحت العديد من الدول الأوروبية إنشاء منظمة دولية متخصصة تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف منها توحيد المواصفات المعقدة في الصناعة لتسهيل عملية التبادل التجاري، لذلك تم عقد لقاء عام 1946 في لندن، واتفقوا على اقامة منظمة دولية عرفت بالإيزو، وإختيرت مدينة جنيف مقرا لهاوباشرت المنظمة عملها فعلا عام 1947 بإصدار جملة مواصفات موحدة عممت على دول الأعضاء في المنظمة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>نظم نصر الله، الإيزو :9000بداية الطريق للمنظومة الإدارية، الشركة العربية، مصر، ،1996ص.23

وهي بذلك منظمة غير حكومية وليست عضوا في الأمم المتحدة هدفها تطوير مختلف القطاعات الإنتاجية ليتم تقديم خدمة أو بضاعة بطريقة كفؤة وأمنة ونظيفة.

### 1-1- نشأة سلسلة الايزو: 9000

في سنة 1959 قررت وزارة الدفاع الأمريكية إصدار المواصفات العسكرية MIL-Q-9858 حول برامج إدارة الجودة، لتمهد هذه المواصفات الطريق لإصدار منشورات مواصفات الحلفاء سنة 1968 لضمان الجودة وتأكيدهما، والتي يستعملها حلف الناتو للتأكد من جودة المعدات الحربية الموردة من المجهزين إلى دول الحلفاء.<sup>1</sup>

وبدأ في نهاية السبعينات تطور اهتمام الشركات سواء الانتاجية أو الخدمية بتحقيق التوافق مع هذه المواصفات، مما دفع بالعديد من الحكومات الأوروبية إلى توحيد وإصدار مواصفات وطنية لأنظمة الجودة بغية تقوية الوضع التنافسي لشركاتها في الداخل، وتمكينها من المنافسة على الصعيد الدولي خاصة بعد ظهور الصناعة اليابانية والأمريكية كمنافس قوي، والتي حققت منتجاتها تقوفا ملحوظا في الجودة كمثيلاتها من المنتجات الأوروبية.

بناء على المعطيات السابقة وكحصيلة لجهود الهيئة البريطانية للتعين BSI ثم إصدار المواصفات البريطانية BS 5750 والتي تضمنت متطلبات تأكيد الجودة للأغراض التعاقدية، وشروط تسجيل الشركات طبقا للمواصفة، وتطوير نظام لاعتماد الجهات المصدرة لشهادات التسجيل، وبذلك تكون الحكومة البريطانية قد وضعت الأسس لما يطلق عليها جهات الاعتماد، وجهات التسجيل.<sup>2</sup>

وتضمنت المواصفات ثلاثة أجزاء رئيسية هي:<sup>3</sup>

مواصفات الجودة عندما يشترط الزبون المتطلبات الخاصة بالمنتج النهائي أو الخدمة؛

- متطلبات الإنتاج عندما ينتج المنتج أو تقدم الخدمة طبقا لمواصفات الزبون أو المواصفات المنشورة؛

---

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو، ISO الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 116.

<sup>2</sup> شامية بن عباس، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وانعكاساتها على التنمية المستدامة- دراسة حالة الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، 2014، ص 146.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 313.

- الفحص النهائي وإجراءات الاختيار بما يصف نظم الجودة المطلوبة اعتمادها.

مع تعاظم حركة التجارة العالمية وتطور تبادل للسلع والخدمات والتوسع في ابتكار منتجات جديدة، ومع الاتجاه المتزايد نحو متطلبات أكثر شدة وتعقيد للزبون فيما يتعلق بالجودة ظهرت الاختلافات في تلك المتطلبات التي تسبب العوائق التجارية الناجمة عن اختلاف متطلبات أنظمة الجودة الوطنية بين الدول، ولأجل إزاحة هذه الاختلافات التي تعوق التجارة الدولية ومن أجل توحيد أنظمة الجودة، سعت منظمة الإيزو بطلب ودعم مثل المعهد البريطاني للتقييس إلى إيجاد مواصفات دولية تتعلق بالجودة في الشركات والمنظمات الإنتاجية والخدمية لتكون الرابط الأساسي في الصفقات التجارية.

وفي عام 1984 قامت منظمة الإيزو بتشكيل لجنة فنية تختص بالإعداد لإصدار مواصفات عالمية تتعلق بأساليب تأكيد الجودة وتمت الموافقة على هذه اللجنة التي أطلق عليها ISO/TC 176 وضمت اللجنة في عضويتها حينئذ 20 دولة كأعضاء و 14 دولة بصفة مراقب، حيث قامت هذه الأخيرة بنشر الإصدار الأول على شكل مسودة للمناقشة في عام 1985 وتمت المصادقة عليه بالنشر النهائي عام 1987 لتكون أول مواصفة عالمية لأنظمة إدارة الجودة سميت بالإيزو، والتي كانت تستند بشكل كبير في محتواها إلى المواصفة الوطنية البريطانية BS5750<sup>1</sup>.

## 1-2- تعريف مواصفات الإيزو: 9000

في نهاية الثمانينات من القرن الماضي انتشرت ممارسات الجودة على نطاق عالمي، وتقاديا للإلتباس في تطبيق الجودة داخل المنظمة ظهرت الحاجة لإيجاد عائلة المواصفات القياسية الدولية ISO9000 والتي تعتبر مجموعة من المواصفات تعطى متطلبات وإرشادات ضرورية لتأسيس أنظمة إدارة الجودة في المنظمة قابلة لتطبيق في شتى الميادين وعلى مستوى دولي، وكذلك يعتبر نظام الجودة ISO 9000 من أهم الأنظمة التي تسعى المنظمات لاعتمادها في ظل المنافسة السائدة، لذا لقي تعريفه اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، نذكر منها:

---

<sup>1</sup>عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 129.

عرفها Rassel et Shack على أنها: " مجموعة من المواصفات التي تؤمن المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في المؤسسات المختلفة".<sup>1</sup>

كما يعرف أيضا بأنه: " سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية ISO سنة 1987 والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق أو تفوق حاجات ورغبات وتوقعات الزبون".<sup>2</sup>

وعرفت أيضا بأنها: " توصيف سلوك إنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإنتاج، ومراعات شروط تتطلبها طرق الإنتاج، تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة محددة مسبقا".<sup>3</sup>

ومما سبق يمكن تعريف سلسلة ISO 9000 على انها عبارة عن نظام لإدارة الجودة تتبناه المنظمة من أجل تلبية رغبات الزبائن، يشمل على مجموعة من المعايير تتصف بالشمولية والعالمية وترتكز على العمليات الداخلية لاسيما على العمليات الإنتاجية، وقد تم اصداره ووضعه من طرف منظمة ISO الدولية، وتمنح هذه الشهادة للمنظمة التي تطبق هذه السلسلة بفعالية.

وفي سنة 1994 تم اصدار الطبعة الثانية المعدلة من مجموعة معايير ISO9000 وكانت تضم كل من المعايير التالية:<sup>4</sup>

ISO 9000 : وهي مرشد يحدد مجالات تطبيق كل من المعايير الأخرى في هذه المجموعة.

ISO 9001 : تتعلق بنظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية التي يشمل عملها القيام بالتصميم إضافة إلى إنتاج وخدمات ما بعد البيع، وتضمنت 20 فقرة.

---

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك - منهج كمي-، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص. 275.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مدخل المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص. 63.

<sup>3</sup> حيدر محمد أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق ISO 9000 وتطبيقاته، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص. 31.

<sup>4</sup> رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 352.

ISO 9002 : تتعلق بنظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب دون القيام بالتصميم أو خدمة ما بعد البيع، وتضمنت 18 فقرة.

ISO 9003 : تتعلق بنظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلع واختبار جودتها، وتضمنت 12 فقرة.

ISO 9004 : تتضمن التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها للحصول على شهادة ISO 9001 أو 9002 أو 9003 إذ تعتبر مواصفات عالمية قياسية للنظام المتكامل للجودة.

و في سنة 2000 صدرت الطبعة الثالثة المعدلة ISO 9000 2000 وتم تطويرها لتتضمن مبادئ أساس نظام إدارة الجودة الشاملة المبني على التركيز على الزبون، القيادة، المشاركة الكاملة، أسلوب الإدارة بالعمليات، والتطوير المستمر وقد عدل فيها ما يلي:

-إلغاء المعايير ISO 9002 و ISO 9003 والإبقاء على المعيار ISO 9001 كمواصفة وحيدة تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة، وتمنح الشهادة للمؤسسات وفقا لهذا المعيار الوحيد.

-دمج المعيار ISO 8402 مع المعيار ISO 9000 لتشكيل المعيار ISO 9000-2000 الذي ينصب على المبادئ والمصطلحات.

-أصبحت مجموعة المعايير ISO 9000-2000 تنظم المعايير التالية:

- ISO 9000-2000 : الأساسيات والمصطلحات في نظم الجودة.
- ISO 9001-2000 متطلبات نظم إدارة الجودة
- ISO 2004-2000 : المرشد في تحسين الأداء في نظم إدارة الجودة.<sup>1</sup>

تم مراجعة مواصفة ISO 9001-2000 واعد إصدارها في نوفمبر 2008 وقد شملت التعديلات توضيحات لبعض المتطلبات دون تغيير جذري في المتطلبات المحددة في إصدار 2000، ليتم إعادة إصدار ISO 9000V2008.

## 2- أهمية تطبيق المواصفات العالمية للايزو:

---

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 353.



في حالة التطبيق الموضوعي والحقيقي لنظام الايزو، فإن هناك العديد من المميزات التي تنعكس إيجابيا على مستوى أداء المؤسسة، حيث أنه من خلال تلك المواصفات:<sup>1</sup>

- يتم التخفيض بشكل ملموس من الإهدار في إمكانية المؤسسة من حيث الموارد ووقت العاملين.
- يحدث تميز في النظام الإداري، يساهم في تمكين المؤسسة من تحليل المشكلات التي تواجهها ويجعلها تتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية وذلك لمنع مثل تلك المشكلات من الحدوث مستقبلا.
- تمكين العاملين بالمؤسسة من المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة مما يزيد من مستوى التطور والتحسين المستمر في مجال العمل مما يترك أثرا نفسيا ايجابيا لدى العاملين.
- يمكن تحقيق الترابط بين جميع الوحدات الإدارية بالمؤسسة ويجعل عملها متناغما بدلا من وجود نظام إداري منعزل لكل وحدة أو إدارة ويؤدي هذا إلى إنضباط أكثر وتحليل أدق للمشاكل التي يمكن أن تحدث.
- التقليل من البيروقراطية الإدارية إلى حد بعيد والتخلص من الإجراءات المتكررة والتعارضية أحيانا وإضفاء لمسات مهمة ودقيقة في مجالات مختلفة وتحليل وترتيب الأنظمة المساندة كالإدارة والمشتريات والامن.

كما تتميز المؤسسات المطبقة للمواصفات العالمية ISO 9001 كما هي بالمميزات التالية:<sup>2</sup>

- توفير مرجع من الإجراءات للتعلم والتطوير.
- التطوير المستمر للمنتجات مما يحقق الريادة في الأسواق.
- خفض المشاكل بين المؤسسة وزبائنها من جهة، وبين المؤسسة ومورديها من جهة أخرى.
- ضمان ثبات وتمائل جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة.

---

<sup>1</sup>محمد إبراهيم، إدارة الجودة من المنظور الإداري -مدخل إداري متكامل، سلسلة وثائق الجودة من المنظور الإداري، الوثيقة الأولى للتأصيل

الفكري لإدارة الجودة الشاملة، دون دار نشر، دون سنة نشر، ص 87.

<sup>2</sup>محمد رياض، دليل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة - المواصفات العالمية، ISO 9000 منشورات المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، مصر، 2005، ص 13.

- خفض تكلفة المنتج وتحقيق متطلبات ومقومات رضا الزبائن مما يحسن صورة المؤسسة.
- تفهم تام لسياسات الجودة وتحسين وعي العاملين بأهميتها وتطبيقها.

إن حصول المؤسسة على شهادة المواصفات العالمية ISO لا يعني الكمال، وإنما يعني أن جميع الأعمال والإجراءات تؤدي في نهاية المطاف إلى إنتاج سلعة أو خدمة ما في ضوء إجراءات مكتوبة ومراقبة ومطبقة بشكل فعال، وبالتالي فإن مراجعتها باستمرار يساعد على تطوير الأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج النهائي مما يؤدي إلى تحسينه وتطويره، لكن بالرغم من أهمية الحصول على شهادة ISO ما الذي يتم في الواقع العملي بالنسبة لكثير من مؤسسات الوطن العربي؟

لقد أصبحت شهادة المواصفات العالمية دعاية للمؤسسات أكثر من كونها وسيلة للتحسين والتطوير حيث إنتشرت الإعلانات عن المؤسسات التي تحصل على تلك الشهادة، وهذا التسابق المحموم نحو شهادة الايزو يهدد بجعل مسألة إدارة الجودة مسألة عادية تؤثر فيها عمليات التقليد والدعاية على الرغم من أن إدارة الجودة تمثل في بداية الأمر ثقافة ثم إنتماء والتزام ومن ثم فهي أكبر من ذلك الفهم القاصر بكثير.<sup>1</sup>

### 3- العلاقة بين مواصفات ISO9001 وإدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة ومدخلا استراتيجيا وطريقة تفكير تؤدي إلى نجاح كل منظمة من خلال إنتاج سلع وخدمات تحقق رغبات وتطلعات العميل وكل الأطراف ذات المصلحة.

أما مواصفات الإيزو 9001 فهي متطلبات إرشادات ضرورية لضبط جودة أداء الأنشطة المختلفة، ومنه فإن هذه المواصفات تعتبر دليل قد يأخذ شكل إلزامي داخل المنظمة.

والعلاقة التي تربط ISO 9001 بإدارة الجودة الشاملة استند أغلب الباحثين في بناء تحليلهم وإعطاء جوهر العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين على اللجنة الفنية ISO/TC/176 المكلفة بإصدار مواصفة إدارة الجودة ISO 9001 في المنظمة الدولية للتقييس، والتي قامت بتحليل معمق ومتكامل لأساليب ومفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة لاختيار أفضل الممارسة الإدارية الواجب تنفيذها، لتصبح مبادئ هذه الأخيرة هي الأساسيات والمرتكزات المعتمدة عند إجراء التعديلات والتغييرات في سلسلة مواصفات إدارة الجودة ISO 9001 وتصح عن التقارب النسبي مع متطلبات الإصدارين الأخيرين 2000 و2008.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>2</sup> شامية بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص 159.

والجدول التالي يوضح التقارب بين مواصفات ISO 9001:2008 وإدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (02) : التقارب بين مواصفات ISO 9001:2008 وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	ISO 9001 إصدار 2008
التركيز المطلق على الزبون	يبدأ بمتطلبات الزبون وينتهي بتحقيق الرضا له
التركيز على التحسين المستمر وعميق	تؤكد على تحسين فعالية نظام الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة وأهدافها ونتائج التدقيق وتحليل المعطيات والأفعال التصحيحية والوقائية ومراجعة الإدارة
استخدام الأساليب الاحصائية والعلمية في إدارة وتحسين الجودة	التأكد من تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك
يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وضع دليل الجودة	حددت متطلبات التوثيق واعد دليل خاص بالجودة
يتطلب تحسين سياسة الجودة والالتزام بها من قبل الإدارة والعاملين في المنظمة	تحديد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة والالتزام بها، ووضع إطار لمراجعتها والتأكد من تنفيذها
تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير	تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءات والخبرة والمهارة، مدركين أهمية نشاطاتهم في انجاز أهداف الجودة
الاهتمام بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون	التأكد من مراقبة وقياس خصائص المنتج لتتضمن انه قد تمت تلبية متطلبات المنتج والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، ازمة إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2005 ص.80

ومنه يتبين لنا أن الحصول على شهادة المطابقة لمواصفات الايزو 9001 ليس هدفا في حد ذاته وإنما وسيلة تلجأ لها المنظمة للارتقاء بالمستوى العام لأدائها وتحقيق رضا العملاء والتطوير الشامل لتنظيمها، تأكيدا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يبين على أن طبيعة العلاقة بين الجانبين تتصف بالتكامل والانسجام

على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل يغطي ويهدف إلى تحقيق الجودة في جميع مجالات المنظمة ويحمل في طياته مواصفات الايزو 9001 في حين فان هذه الأخيرة تمثل منبعاً وإحدى متطلبات نظام إدارة الجودة وتقوم على مواصفات موثقة كما يركز على أساس مطابقة هذه المواصفات، لذا فهي مرحلة أولية يمكن من خلالها الانطلاق وبناء مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، وبذلك فان العلاقة بينهما متكاملة وليست بديلة أو متعارضة لأنه:

-يمكن تبني إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على الايزو والعكس.

-يمكن تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الايزو وهو أفضل خيار.

#### **المبحث الرابع: التقنيات والأساليب المستخدمة في تحسين جودة المنتجات والخدمات داخل المؤسسة**

تستخدم المؤسسة عدة تقنيات بهدف تحقيق التحسين المستمر لمستوى جودة منتجاتها، يقع على رأسها إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو، واللذان تعرضنا لهما في المبحث الثالث نظراً للأهمية البالغة التي يختصان بها في السوق العالمية حالياً، بالإضافة إلى أساليب وتقنيات أخرى مختلفة ومتعددة نتطرق إليها في هذا المبحث.

#### **المطلب الأول حلقات الجودة والتحسين المستمر في الأداء**

##### **1- حلقات الجودة**

##### **1-1- تعريف حلقات الجودة:**

يعرفها "إشيكافا" على أنها: "أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدات العمل، حيث تتكون من متطوعين يلتقون أسبوعياً لمناقشة، تحليل واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل الجودة في مجالات اختصاصهم وبهدف حلقات الجودة إلى تبادل المعرفة، تحسين جودة الأداء والمساهمة في استيعاب الأهداف".

ويعد "إشيكافا" أول من جاء بفكرة حلقات الجودة سنة 1960 حيث تعتبر من أحد أسباب نجاح المنتجات اليابانية، والتي تقدم علاقة (جودة/ سعر) مناسبة ومرضية لزيائنها.

ولقد تشكلت ثلاث حلقات ضمن النقابة اليابانية للمهندسين والعلماء JUSE إذ كانت تهدف إلى مساهمة العمال في تحسين الجودة، ثم بدأ هذا العدد في التزايد، حيث أصبح يقدر بأكثر من مليون حلقة للجودة حالياً. ثم انتقلت حلقات الجودة إلى الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1978 إلا أنها لم تلاقي النجاح، وذلك لغياب عنصر هام يتمثل في ثقافة الجودة لدى الأفراد. ويوضح الجدول التالي مقارنة بين حلقات الجودة اليابانية وحلقات الجودة الأمريكية:

الجدول رقم 4-1 مقارنة المقترحات المقدمة من قبل العمال في أمريكا واليابان الكفيلة بتطوير الإنتاج وتحسين جودته قياساً بالمؤسسات الأمريكية، بالإضافة إلى الفرق بين المقترحات ذات الفائدة،

اليابان	الولايات المتحدة الأمريكية	البيان
54.2%	14%	نسبة اشتراك بتقديم المقترح
4.83	15	الاقتراحات بالنسبة للشخص الواحد
60.7%	24%	المقترح ذو الفائدة
¥282	¥3053	المكافأة لكل مقترح
¥300000	¥7250000	أعلى مكافأة للمقترح الواحد
¥15832	¥339595	التأثير الاقتصادي بالنسبة للمقترح

1-2-أهمية حلقات الجودة وأهدافها:

يركّز الإداريين حالياً على الجودة وعلى التحسين المستمر في تقديم منتجات أو خدمات متميزة تنال رضا العملاء. لذلك اتجهوا إلى تكوين وتطوير أنظمة للجودة وتحديد معايير لقياس الأداء وتطويره، ومن أهم هذه البرامج برنامج حلقات الجودة. ويمكن إظهار أهمية حلقات الجودة من خلال الأوجه المختلفة التالية:

- مساهمة حلقات الجودة في تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد البشرية للمؤسسة باعتبارها أعظم أصولها.

- إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في ضمان ولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة وأهدافها.  
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة، وعمل الفريق، وتشجيع العمال على حلّ مشاكلهم ذاتياً وبطريقة منظمة.

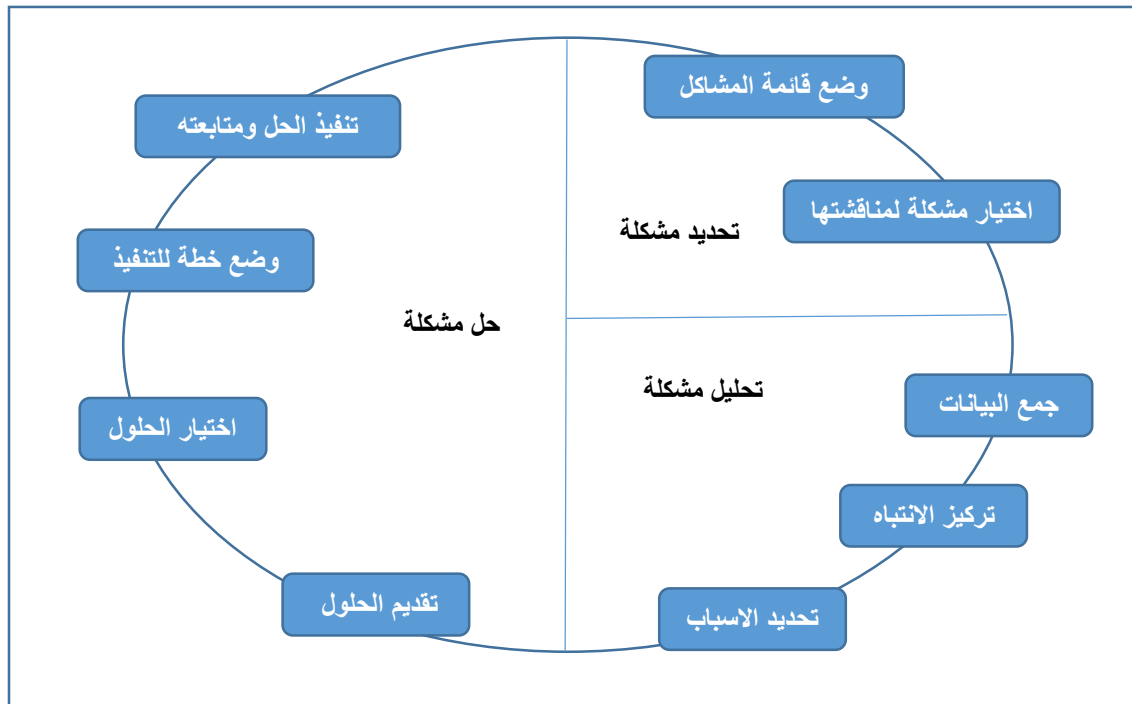
- تشجيع الإبداع لدى العمال وزيادة قدراتهم بخلق نوع من التحدي، التشويق والتنوع في المهام المنسوبة إليهم.

- تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمات القيادية لهم.

### 1-3- مراحل تطبيق حلقات الجودة والأساليب العلمية المستخدمة فيها.

يوضح الشكل التالي طريقة عمل حلقات الجودة والوظائف الأساسية التي تقوم بتأديتها:

### الشكل رقم 4-1 مراحل عمل حلقات الجودة



المصدر: مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، 168

ومن بين الأساليب العلمية المستخدمة في حلقات الجودة نذكر الأساليب التالية:

#### أسلوب العصف الذهني Brain Storming :

وهي تقنية جماعية للبحث عن أفكار مبدعة، حيث تتطلب إجراء حوار، باعتباره طريقة للتواصل الإبداعي.

وتقوم هذه الطريقة على احترام قواعد:<sup>1</sup>

- عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة
- المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار أفكار جديدة
- قبول كل فكرة، مهما كانت بسيطة أو سخيفة، لأنها قد تكون قابلة للتطبيق
- كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلق أفكاراً جديدة

أسلوب مخطط السبب والأثر:

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره،

يدعى أيضاً عظمة السمكة أو مخطط "إشيكافا"، ويقوم على تحديد الأسباب الأساسية لمشكل معين مصنفة وفق فئات معينة.

### أسلوب جمع البيانات<sup>1</sup>:

إن حل المشكلات تعد من أهم وظائف حلقات الجودة، لذا يجب تدريب أعضاء هذه الأخيرة على كيفية جمع البيانات اللازمة لتحليل المشكلة وحلها، من بينها أساليب اختيار العينات وجداول التكرار الإحصائية.

### أسلوب تحليل باريتو PARETO :

يدعى أيضاً بأسلوب الأولويات، حيث يهدف إلى تصنيف الظواهر والأسباب وفق أهميتها حيث يساهم هذا الأسلوب في تقليص التالف وتخفيض التكاليف بنسبة % 60.

### خرائط المراقبة الإحصائية:

تعد من أهم الوسائل المستخدمة في حلقات الجودة، حيث تسمح بإعطاء نظرة دقيقة وسريعة حول المشكل المطروح، وبيان ما إذا كان هناك انحراف أو تباين بين المعايير والمواصفات القياسية والمنتج الفعلي

### توزيع القيم:

يهدف إلى توزيع عدد معين من القيم مما يسمح بإعطاء صورة واضحة عن طبيعة المنتج الفعلي والمعايير المحددة مسبقاً بشكل صور بيانية قابلة للمقارنة، ومن ثم استخراج الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

### 1-4-4-عوامل فشل ونجاح حلقات الجودة.

قام العالم (DESSLER) عام 1983 بتحديد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى فشل حلقات الجودة، وهي:

- نقص استيعاب العمال لفكرة حلقات الجودة وعدم إدراكهم لأهميتها.
- عدم وجود تجانس بين الإدارة وأفكار ومقترحات العمال.

---

<sup>1</sup>مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره



- مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق معرفة وخبرة أعضاء الحلقة.
  - انعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة، كتعارضها مثلاً مع جداول الإنتاج الخاصة ببعض الأعضاء.
- ومن بين العوامل الواجب اتباعها لتحقيق النجاح في حلقات الجودة، نذكر ما يلي:
- التأكيد على أنّ كل فرد ضمن اموعة قد انضم بمحض إرادته، وأنه فهم طبيعة التزامه نحو المجموعة.

- تصميم المنتج وفق معايير قياسية منظمة قابلة للتطبيق ومنسجمة مع هيكلها.
- ضمان الاتصال الدائم بين جميع قادة حلقات الجودة والتنسيق بينهم لتحقيق الهدف العام للمؤسسة.
- اختيار مدرب قادر على تدعيم وتنمية قدرات قادة الحلقات وكذا أعضاء المجموعة.
- توفير الوقت اللازم لالتقاء الأعضاء في حلقات الجودة بشكل منتظم.
- التزام الإدارة العليا بالعمل على نجاح حلقات الجودة، والدعم المستمر من قبل جميع المستويات الإدارية.

إنّ حلقات الجودة لاقت نجاحاً باهراً، إلاّ أنها ليست الطريقة الوحيدة التي ابتكرها اليابانيون لتحسين منتجاتهم، فمن بين الأساليب التي قاموا بإنشائها أيضاً أسلوب التحسين المستمر في الأداء.

### 2- التحسين المستمر في الأداء KAIZEN

#### 2-1- تعريف التحسين المستمر للأداء:

إنّ KAIZEN كلمة من أصل ياباني، مكونة من قسمين KAI : وتعني التحسين و ZEN : تعني الهدوء. ويرتكز هذا المفهوم على مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها، والتي يعد رضا العملاء أهمّها.

ويستخدم KAIZEN مجموعة من الوسائل التي تساهم في تحسين الإنتاجية، كإدارة الجودة الشاملة، حلقات الجودة، الإدارة بالمشروع كما اهتم بتأكيد الجودة، الإنتاجية، تطوير المنتجات الجديدة، وتسيير الموردين.

ولقد قام MASSAKI IMAI في كتابه التحسين المستمر في الأداء: مفتاح نجاح التنافسية اليابانية سنة 1986 بتأسيس مفهوم KAIZEN ونشره، حيث اعتبره مفهوماً إدارياً شاملاً كأساس للتحسين المستمر.

## 2-2-المبادئ الأساسية لأسلوب التحسين المستمر في الأداء:

- من أهم المبادئ الأساسية التي يركز عليها التحسين المستمر في الأداء ما يلي:
- أن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، أي بدءاً بالإدارة العليا ووصولاً إلى العمال.
  - أن التطوير المستمر يركّز على تحسين العمليات وتطويرها للوصول إلى نتائج أفضل.
  - أن أسلوب KAIZEN يعني تحسين الأداء في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة.
  - أن KAIZEN توليفة متكاملة من الفكر الإداري، إذ تضم نظم العمل، سبل تحليل المشاكل، واتخاذ القرار.
  - تعتمد فلسفة KAIZEN على التسليم بأهمية العميل وضرورة إشباع رغباته وإرضائه.
  - أن KAIZEN عملية مستمرة في ذاتها، لذا يجب على كل من الإدارة والعمال أن يولوها اهتماماً مستمراً.



### الشكل رقم 2-4 أساليب التحسين المستمر KAIZEN

علي السلمي "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو" ص 81

### 2-3-مراحل تطبيق أسلوب التحسين المستمر في الأداء:

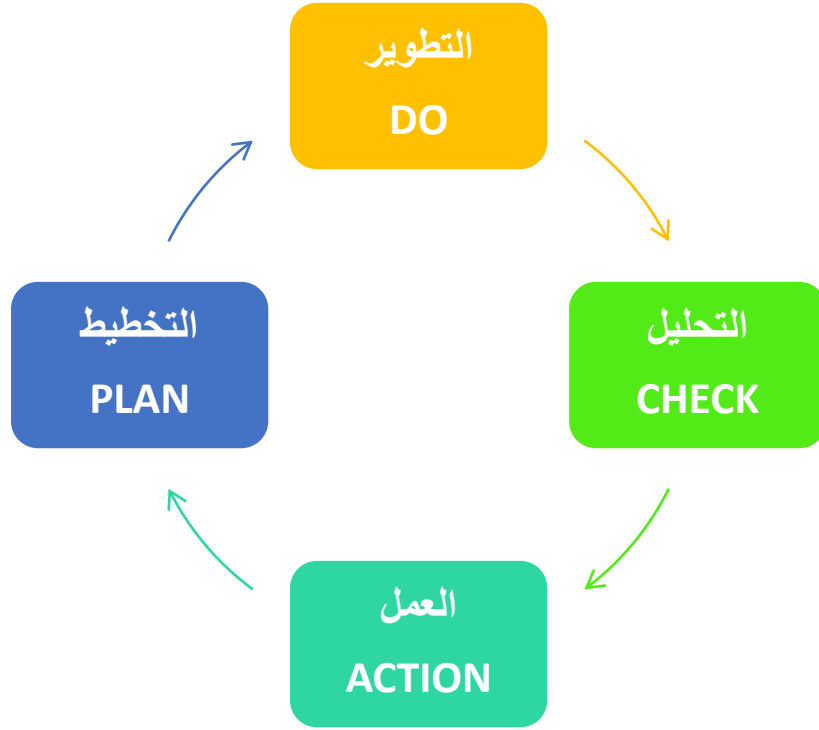
إنّ الهدف الرئيسي من التحسين المستمر في الأداء هو زيادة مستوى رضا العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين للمؤسسة، حيث يتم هذا الأسلوب وفق المراحل التالية:<sup>1</sup>

- تحليل وتقييم الوضعية الحالية لتحديد الامور التي تحتاج إلى تحسين.
- وضع الأهداف الخاصة بالتحسين، والبحث عن الحلول الممكنة لتحقيق هذه الأهداف.
- تقييم الحلول المقترحة والمفاضلة بينها، ومن ثمّ تطبيق الحل الأفضل الذي تمّ الاتفاق عليه.
- قياس، مراقبة، تحليل وتقييم النتائج الناجمة عن تطبيق الحل المختار بهدف التأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة.
- وضع التعديلات والتغييرات اللازمة.

إنّ أسلوب KAIZEN يبحث عن التحسين المستمر والتدريجي وليس عن الإبداع، بعكس طريقة إعادة الهندسة حيث يعتمد هذا الأسلوب على استعمال "حلقة دمينج"، إذ يؤدي الاستعمال العقلاني لها إلى حل مشاكل الجودة وتحسين أداء المؤسسة، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

### الشكل رقم 4-3 حلقة دمينج PDCA

<sup>1</sup> HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P139



المصدر : GOGUE Jean-Marie, "Traité de la qualité

نلاحظ من خلال الشكل السابق أنّ " حلقة دمينج" تتكون من المراحل التالية<sup>1</sup>:

- **التخطيط:** أي وضع خطة عمل تتضمن القواعد الواجب تطبيقها والأهداف المراد بلوغها.
- **التطوير:** أي تطبيق واحترام خطة العمل الموضوعة مسبقاً وتسجيل الانحرافات.
- **التحليل:** تتم من خلال مراقبة نتائج التنفيذ وتحليلها، ومن ثم اقتراح الحلول الممكنة.
- **العمل:** أي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والحلول المناسبة لحل المشاكل المطروحة.

إنّ أسلوب التحسين المستمر للأداء واسع الانتشار في المؤسسات، حيث حقّق نجاحاً باهراً، إلا أنّ هذا النجاح مرتبط إلى حد كبير بالتحسين في العمليات، والذي لا يتم إلاّ بالتشخيص الذاتي لوضعية المؤسسة ونشاطها.

---

<sup>1</sup> GOGUE Jean-Marie, "Traité de la qualité", op.cit, P 19-23.

## المطلب الثاني: تحليل العمليات والتشخيص الذاتي

### 1- تحليل العمليات

#### تعريف تحليل العمليات<sup>1</sup>:

تعرف العمليات وفق لمعايير الأيزو 9000 على انها: "مجموعة من النشاطات المتتابعة أو المستقلة، والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات بغية خلق قيمة مضافة للعميل"<sup>2</sup>. ولتضمن المؤسسة الأداء الفعال لها، يجب تحديد وتسيير عملياتها، فمخرجات عملية ما تعد مدخلات للعملية التي تليها، وإدارة هذه العمليات تدعى منهج تحليل العمليات للمؤسسة والذي يساهم في تحقيق أهداف هذه الأخيرة خاصة التي تخص رضا العملاء. فرضا العميل لا يتحقق فقط بمطابقة المنتج للمواصفات المحددة، بل يجب توفر خدمات مرافقة لهذا المنتج.

ينطلق نموذج تحليل العمليات من مبدأ بسيط وهو أنّ المؤسسة في حد ذاتها تعتبر عملية، حيث تضم:

- المدخلات: متمثلة في كل من الموارد المالية، المادية، البشرية وكذا الأساليب التنظيمية.
- التحولات أو التغييرات: والتي تهدف إلى خلق قيمة مضافة للعميل باستخدام عدة طرق.
- المخرجات: وتمثل المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعميل.

### 2- التشخيص الذاتي<sup>3</sup>

#### 1-2- تعريف التشخيص الذاتي:

إنّ التشخيص الذاتي يختلف عن التقييم الذاتي Auto Evaluation حيث نقصد بالتشخيص الذاتي وصف وتحليل وضعية مؤسسة ما، أو قطاع فيها، أو أنشطة خاصة بالجودة، تهدف الى تحديد نقاط القوة والضعف، وكذا المواقع ذات الأولوية في التحسين والتي تمثل العناصر الأكثر تأثيراً على رضا العميل، ومن ثمّ اتخاذ الإجراءات التحسينية اللازمة في ظل المتغيرات الفنية، الاقتصادية، والبشرية

<sup>1</sup> "Les projets de Normes ISO 9000 : version 2000", op.cit, P 23.

<sup>2</sup> JOCOU Pierre et LUCAS Frédéric, "Au cœur du changement", op.cit, P 90.

<sup>3</sup> SEGOT Jaques, "Assurer le passage à la norme ISO 9001, version 2000", op.cit, P13 -14

المتاحة للمؤسسة. ويتضمن التشخيص الذاتي للمؤسسة تحليل إدارة الجودة الخاصة، والتي لها علاقة بكل

من<sup>1</sup>:

- **أنشطتها:** الوظيفة، المنتج، والسوق الذي تنشط فيه.
  - **وسائلها:** المادية، المالية، والبشرية.
  - **نتائجها:** جودة المنتجات والخدمات المرافقة لها، وكذا تكاليفها.
  - **تنظيمها:** فعالية التنظيم وحجم الإنتاجية.
  - **استراتيجيتها:** حدة المنافسة وموقعها الاستراتيجي.
- إنّ الهدف الرئيسي من هذا التحليل هو اكتشاف مواقع سوء التشغيل داخل المؤسسة، وكذا أخطاء العمل ومواقع اللأجودة بغية اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لها.

## 2-2- أهداف التشخيص الذاتي:

يمكن حصر أهم أهدافه في العناصر التالية:

- تقديم المعلومات اللازمة المرتبطة بمجال الجودة للتمكن من تحديد استراتيجية المؤسسة.
- اقتراح مخططات عمل وبرامج لتحسين الجودة بالتنسيق مع سياسة الجودة وأهدافها.
- اكتشاف مواقع سوء التشغيل الخاصة بالجودة، وتقييم النتائج المالية الناجمة عنها.
- وضع المقترحات القابلة للتطبيق في برنامج لتحسين الجودة، والتقييم المنتظم للتطور الناتج عنها.
- رسم دراسة حالة سريعة للمؤسسة قبل تطبيق أو إعادة تطبيق منهجية الجودة.

المطلب الثالث: تحليل القيمة وأنظمة الاقتراحات وإعادة الهندسة

## 1- تحليل القيمة

### 1-1- تعريف تحليل القيمة:

---

<sup>1</sup> CORBEL Bernard, "L'audit qualité interne", op.cit, P 15- 16

"يعتبر أسلوب تحليل القيمة تقنية عمل تهدف إلى تحقيق أفضل منتج يستجيب إلى متطلبات العميل وبأقل تكلفة ممكنة"<sup>1</sup>.

ويتم استعمال هذا الأسلوب في أغلب المعاملات التجارية، وذلك مع نسبها إلى التكلفة الواجب تحملها، حيث يهتم هذا الأسلوب بالمنتجات، الخدمات، والعمليات المرغوب تطويرها.

كما تعرف أيضاً على أنها: "تقنية تهدف إلى تعظيم المنتجات، الخدمات، العمليات، وكذا أداء المؤسسات، وكذلك تهدف للاستجابة الكاملة لاحتياجات العملاء وفق أقل تكلفة ممكنة".

ولقد نشأت هذه التقنية في الولايات المتحدة الأمريكية، في الشركة العملاقة GENERAL ELECTRIC خلال الحرب العالمية الثانية، نتيجة للندرة الكبيرة التي عرفت في المواد الأولية وقطع الغيار، حيث كلّفت المهندس الأمريكي لاري مايلز بالبحث عن مواد بديلة وتصاميم مغايرة مع المحافظة على نفس وظائف المؤسسة، والذي توصل إلى تطوير تقنية تحليل القيمة Value Analysis سنة 1947.

### 1-2- مراحل تطبيق أسلوب تحليل القيمة:

قبل البدء في عملية تحليل القيمة يجب أولاً الإجابة عن الأسئلة الرئيسية التالية:

- ما هو المنتج أو الخدمة المراد دراستها؟

- ما هي تكلفته، وما هي فائدته؟

- هل توجد طريقة أخرى لأداء نفس العمل، وما هي تكلفتها؟

ويمكن التمييز بين سبعة مراحل يتم اتباعها في تطبيق أسلوب تحليل القيمة:<sup>2</sup>

- تحديد الهدف الرئيسي من هذه العملية، وتشكيل فريق عمل مكون من أعضاء ذوي كفاءة.
- البحث عن المعلومات اللازمة الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

<sup>1</sup> HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P 74.

<sup>2</sup> DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", op.cit, P 293.

- تحليل الوظائف والتكاليف، إذ يجب تحديد المعايير الواجب اتباعها لتقييم هذه الوظائف وتكلفة كلٍّ منها.
- البحث عن طرق الحل، مما يتطلب الإبداع وخلق الأفكار، باستخدام أسلوب العصف الذهني مثلاً.
- إيجاد الحل الاقتصادي الأمثل، والذي يحقق أقل مستوى للتكاليف.
- تحديد الميزانية المرتقبة وتقديم الحلول المقبولة بعد تحديد الوظائف الأكثر أهمية ذات الأولوية في التحسين.
- تنفيذ الميزانية المخطّط لها، ومراقبتها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات.

## 2- أنظمة الاقتراحات - (Systèmes de Suggestions)

### 2-1- تعريف أنظمة الاقتراحات ومبادئها:

يعرف نظام الاقتراحات على أنه: "جهاز لترقية، لتقييم، ولتحديد الأفكار الأكثر واقعية وقابلية للتطبيق والتي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء".

ويهتم هذا الأسلوب بتحقيق أربع مهام رئيسية متمثلة في:

- ترقية الأفكار الجديدة بالاعتماد على قدرات وإبداعات كل فرد في المؤسسة.
- تقدير وتقييم القيمة المضافة من خلال كل اقتراح.
- معرفة النتائج المحققة لتشجيع هذه الثقافة الجديدة.
- تقديم الأفكار والاقتراحات، مع منح الحرية للآخرين في قبولها أو رفضها، وذلك في تحسين الأداء.

وترتكز أنظمة الاقتراحات على المبادئ التالية<sup>1</sup>:

- جميع الأفراد يملكون القدرة على خلق الأفكار الجديدة.
- ضرورة استثمار قدرات الأفراد من قبل المؤسسة.
- على المؤسسات أن تجند القدرات الإبداعية لعاملاتها بشكل كافي.

<sup>1</sup> DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", op.cit, P 234- 243.



## 2-2- أهداف أنظمة الاقتراحات:

- تحسين أداء المؤسسة، وذلك من خلال تحسين الكفاءة وتحقيق التشغيل الأفضل للمؤسسة.
- المشاركة في التفكير الجماعي وإيجاد حل للمشاكل، وإرساء روح الإبداع والتطوير الدائم في ثقافة المؤسسة.

- تخفيض تكاليف المنتجات وزيادة ربحية المؤسسة مما يرفع من حصتها السوقية.
- إدراج فلسفة التحسين الدائم في النشاط اليومي للمؤسسة وعلى جميع المستويات.
- إدماج ومشاركة كافة الأفراد في عملية التحسين المستمر.

## 3- إعادة الهندسة – (Reengineering)

### تعريف إعادة الهندسة، أهدافها، وأهميتها:<sup>1</sup>

لقد قدم "مايكل هامر Michael Hammer" ثلاث قوى رئيسية تؤثر على المؤسسة أسماها ، (Les trois) والتي حولت العالم الاقتصادي ككل، والمتمثلة في العملاء ، Clients المنافسة، (Concurrence) والتغيير ويعرف "هامر" إعادة الهندسة على أنها: "إعادة تصميم جذرية لعمليات المؤسسة لتحقيق تحسين وتطوير باهر في أداء هذه الأخيرة".

وتهدف إعادة الهندسة إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية:

- تحسين سريع وجوهري في مجالات أداء المؤسسة، ووضع أسعار تنافسية للمنتجات والخدمات التي تقدمها.
- تقليص مراحل، وقت وتكلفة العمليات، وزيادة عائدها وقيمتها المضافة.
- الاستجابة السريعة لاحتياجات ومتطلبات العملاء، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة، وربحيتها.

كما تتضح أهمية إعادة الهندسة من خلال العناصر التالية:

- تعد إعادة الهندسة الطريقة الأكثر نجاعة في طرق تحسين الأداء، إذ تفوق نسبة تحسين الأداء 40%

<sup>1</sup>مايكل هامر، "نتائج إعادة الهندسة: الكيفية التي تغير بها المنظمة المتمركزة حول العمليات، العمل والحياة"، ترجمة قسم الترجمة في دار الأفق والإبداع، آفاق الإبداع للنشر والطباعة، الطبعة 1، الرياض 1999

• تجمع إعادة الهندسة بين عدة مهام ووظائف في وحدات عمل متناسقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

• تساهم إعادة الهندسة في تحسين أساليب الاتصال، مما يساهم في خلق قيمة مضافة عند انتقال المعلومات.

## المطلب الرابع: القياس المقارن والإدارة بالمعرفة

### 1-القياس المقارن

#### 1-1-تعريف القياس المقارن وتطوه التاريخي:

يعرف القياس المقارن على أنه: "تموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة، وذلك بواسطة مقارنتها بالعمليات المماثلة لها والتي تتم بطريقة أفضل في مؤسسات أخرى، وهي عملية مستمرة لتقييم الأداء الخاص بنشاط معين للمؤسسة بالأداء العالمي الأفضل للمؤسسات الرائدة".<sup>1</sup>

ويختلف القياس المقارن عن التحليل التنافسي، كونه لا يقتصر على مقارنة عمليات المؤسسة بمثيلاتها في المؤسسات المنافسة، بل يتعداه إلى مقارنتها بالمؤسسات ذات الأداء الأفضل في العالم كما لا يكتفي بمعرفة أفضل التطبيقات (Best Practices، ) إذ يتطلب أيضاً إجراء تقييم دقيق لأداء المؤسسة لمقارنتها بأداء المؤسسات الأخرى. كما يعتبر القياس المقارن حجر الأساس بالنسبة للمؤسسات الساعية لمعرفة لأنها تشجع الأفراد للجوء إلى غيرهم للتعلم منهم.

#### 1-2-أهداف القياس المقارن

يهدف القياس المقارن إلى تحسين أداء وظيفة، نشاط، أو عملية ما، كما يسمح بتحقيق الأهداف التالية:

- تحديد أهداف طموحة تبعاً لمتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة، مع تحديد العمليات التي تسمح بالتوسع.
- تسريع حركة التغيير وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالاستجابة للعميل وخلق قيمة أفضل للمنتج.
- اللجوء إلى المؤسسات الأخرى لخلق الإبداع، وتحفيز العمال على تغيير طريقة أدائهم.

---

<sup>1</sup> HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P 161.

### 1-3- مراحل عملية القياس المقارن

- تنقسم عملية القياس المقارن إلى خمسة مراحل أساسية، وهي<sup>1</sup>:
- تخطيط البحث والدراسة: وذلك من خلال تحديد هدف البحث، العمليات المرغوب تحسينها، اختيار المؤسسات التي يتم المقارنة معها، وكيفية تجميع المعلومات.
  - تحليل الأداء: وذلك بواسطة تحديد فرق الأداء، تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، تحليل التقنيات المستخدمة من قبل المؤسسات الرائدة في هذا المجال، وكذا مستوى الأداء المرتقب.
  - إدماج أفضل التقنيات المستخدمة من قبل المؤسسات الرائدة في نشاط المؤسسة: وذلك باستخدام النتائج الخاصة بالتحليل ووضع خطط عمل محكمة.
  - تنفيذ خطط العمل ومتابعة تطور الأداء: حيث يقوم العمال باستخدام قدراتهم الإبداعية لإدراج قواعد وتقنيات العمل الجديدة في مهامهم.
  - مرحلة النضج: والتي تتحقق عند إدماج الطرق الجديدة للعمل في جميع عمليات المؤسسة، وضمان مستوى من التميز، وكذا عند اعتبار القياس المقارن جزءاً ضرورياً في تسيير المؤسسة وتنظيمها.

### 2- الإدارة بالمعرفة - (Knowledge Management)

#### 2-1- تعريف الإدارة بالمعرفة:

تعرف الإدارة بالمعرفة على أنها: "مجموعة من الطرق التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق، تنظيم تخزين، نشر، استعمال ونقل المعرفة داخل المؤسسة." إذ تعتبر المعرفة رأس المال المعنوي والثقافي للمؤسسة، حيث تضم المعارف والخبرات المكتسبة لدى الأفراد. وتعد الإدارة بالمعرفة الوسيلة المناسبة لتجميع الخبرات، تسيير كفاءات الأفراد، كما تعتبر أيضاً بمثابة الدعامة الأساسية لإعداد ووضع استراتيجية المؤسسة. كما تعرف أيضاً على أنها: "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها، وتحليلها

وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين الأداء

<sup>1</sup> CAMP Robert, "Le Benchmarking : Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents", op.cit, P 31

والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياساً إلى إنجازات المنافسين<sup>1</sup>.

## 2-2- أهمية الإدارة بالمعرفة وأهدافها:

إنّ جودة أداء المؤسسة تتوقّف على مدى الإمكانيات التي تضعها هذه الأخيرة في أيدي عملائها، وكذا على قدراتها الإبداعية، مدى محافظتها على كفاءاتها المهنية وخبراتها المكتسبة، درجة إتاحة المعلومات لعمالها، واستثمارها في المعرفة التي يمتلكها عمالها.

وتستمد الإدارة بالمعرفة أهميتها من خلال العناصر التالية:<sup>2</sup>

- صعوبة التمييز بين المعلومات الهامة والفائقة الأهمية الواجب معالجتها بسرعة بسبب الحجم الكبير للمعلومات.

- فقدان جزء هام من المعرفة التي تمتلكها المؤسسة لدى إحالة الخبراء والمختصين إلى التقاعد.

وتسعى المؤسسة إلى تطبيق الإدارة بالمعرفة بغية تحقيق الأهداف التالية:

▪ تقليص حجم تكرار الأخطاء، وتخفيض تكاليف وأجال العمليات الإنتاجية، مما يساهم في تحسين الجودة.

▪ تحقيق أداء أفضل من خلال الاحتفاظ بخبرات ومعرفة العمال، ونشرها من خلال عمليات التدريب.

▪ معرفة متطلبات السوق وظروف التنافس لتسيير العلاقة بالزبون، والتركيز على خلق وتعظيم القيمة المضافة.

---

<sup>1</sup> HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P 173.

<sup>2</sup> HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P 182

### خلاصة:

تعتبر الجودة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها هدف دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق المحلية والعالمية، وتعرف الجودة على أنها مجموعة الخصائص والمواصفات في المنتج أو الخدمة التي تسعى إلى تحقيق رضا العملاء وبالتالي ولأنهم نحو منتجات وخدمات المؤسسة. ويفترض على المؤسسة أن تحقق التكامل بين استراتيجية الجودة والاستراتيجية العامة لها، ويجب عليها أيضاً أن تقوم بمراقبة مستوى الجودة قبل، أثناء وبعد العمليات الإنتاجية، ويتوجب عليها مراقبة التكاليف الخاصة بالعمليات، لأن تكلفة تحقيق الجودة تعد عاملاً أساسياً في تحديد سعر المنتجات والخدمات، والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على سلوك عملائها.

وتستعمل المؤسسات عدة تقنيات إدارية لتحقيق مستوى عالي من الجودة، أهمها: حلقات الجودة، التحسين المستمر في الأداء، تحليل العمليات، التشخيص الذاتي، تحليل القيمة، أنظمة الاقتراحات، إعادة الهندسة، القياس المقارن، الإدارة بالمعرفة وتعد إدارة الجودة الشاملة أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها، كما أن تطبيق معايير الأيزو والحصول على شهادة التأهيل يعد بمثابة دليل وضمان للمتعاملين مع هذه المؤسسات على مستوى الجودة الذي سيحصلون عليه، وتعد هذه الشهادة من متطلبات دخول الأسواق العالمية والتي تعد الجودة أهم عوامل التنافس فيها.

إن دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة من حيث إطارها النظري، ومداخلها ومبادئها، ومواصفات الجودة والتقييم العالمي ضمن هذا الفصل، مكننا من الإلمام بالمفاهيم المختلفة للجودة وإدارة الجودة الشاملة كمنهج وأسلوب إداري حديث، أسس على أفكار مدارس الفكر الإداري المتتالية وبذلك توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ما يلي:

- على إدارة الجودة أن تصبح جزءاً من عمل المنظمة.

- تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيداً عن المركزية في اتخاذ القرارات.

- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل.
- التعلم والتدريب المستمر لكافة الأفراد بالمؤسسة.

الفصل الثاني :  
آثار الجودة على ربحية  
المؤسسة

## تمهيد

تعد الربحية من اهم مؤشرات الأداء المالي، وهي ضرورة للبقاء والاستمرار في السوق فهي غاية يتطلع إليها المستثمرين ومؤشر يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المؤسسة.

و باعتبار الهدف الأساسي الذي تصبو اليه اي مؤسسة هو كسب وتعظيم الربح على المدى الطويل، تبذل المؤسسة جل طاقاتها الممكنة، بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق النتائج المرجوة التي تجسد هذا الهدف وضمان النمو والاستمرارية فهي مجبرة على تبني سياسات لبلوغ هذه الهدف بكل كفاءة. ولتحقيق ذلك، وضعت الشركات استراتيجيات متنوعة، واخذت على عاتقها تبني فلسفة الجودة، ذلك أنّ الالتزام الاستراتيجي بمبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة سوف يساهم بالضرورة في تحسين فرصة المؤسسة الاقتصادية على التكيّف الإيجابي مع تحديات المناخ الاقتصادي الجديد.



### المبحث الأول: الربحية

تعد الربحية من الأهداف الأساسية التي تصبو إليها كل مؤسسة اقتصادية إذ تبذل كل طاقاتها الممكنة وتجند كافة إمكانياتها ووسائلها المتاحة بغرض الوصول إلى النتائج المرجوة التي تجسد هذه الغاية و بالتالي تضمن نموها واستمراريتها، و بغية قياس هذه الربحية استخدمت عدة مؤشرات نحاول من خلال هذا المبحث التعرض لها و ذلك بعد إعطاء بعض المفاهيم حول الربحية.

فما المقصود بالربحية؟ وما هي أهم النقاط المتعلقة بها؟ وكيف تقاس ربحية المؤسسة؟

### المطلب الأول: ماهية الربحية

تسعى المؤسسات وتتسابق نحو تحقيق جملة من الأهداف بغية الوصول إلى تحقيق هدفها الأسمى المتمثل في البقاء والاستمرار

والحصول على منصب الريادة، وتعد الربحية واحدة من بين أهم الأهداف المؤدية لذلك، فما المقصود بالربحية ؟

### 1- مفاهيم عامة حول الربحية:

إن الربحية عند بيير كونسو ( Pierre Conso )<sup>1</sup> هي مفهوم واسع وله مجالات عديدة و قياسها يعتبر مسألة دقيقة وهذا القياس لا يكون ذا دلالة إلا إذا نسب إلى فترة مرجعية معينة وهي مفهوم يطبق على كل عمل اقتصادي تستعمل فيه الإمكانيات

ومن وجهة نظر إزرا سولمان ( Ezeramsolonn ) فإن الربحية هي: " مفهوم تشغيلي بمعنى أن الربحية تتحقق عندما تكون النتائج الاقتصادية المتحصل عليها أكبر من العناصر المستخدمة .

كما عرفت الربحية على أنها: التجسيد الفعلي للنتائج اتحققة من طرف المؤسسة والتي غم جهات متعددة وفئات مختلفة (أمالك المساهمين، المقرضين، الموردون، العمال... الخ)، وهذا ما جعل مفهومها أكثر نسبية

<sup>1</sup> -Conso- Pierre et Hemici Farouk – gestion financière de l'entreprise 8eme édition Dunod, paris, 1996 ; p/ 224

يتحدد ويرتبط بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كل جهة من هذه الجهات ومن خلال هذا التعريف نلاحظ تعدد معاني النتائج والوسائل المستخدمة.

وفي هذا السياق يضيف كابيه A, CAPIES بأن: الربحية تشير إلى كفاءة وسيلة ما في تحقيق نتيجة معينة، فإذا نسبت الربحية إلى أصول المؤسسة فإن الربحية هنا ربحية اقتصادية أما إذا نسبت النتيجة إلى رأس المال الخاص الممتلك فإن الربحية هنا ربحية مالية، أما إذا نسبت إلى رقم الأعمال فالربحية ربحية تجارية، ولغرض توضيح مفاهيم الربحية يجب تحليل مكونات هذه العلاقة والتحديد الدقيق لما تعنيه النتائج وما تعنيه الوسائل المستخدمة .

وعلى ضوء ما سبق وبصفة عامة يمكن القول بأن الربحية تعبر عن العلاقة القائمة ما بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة فهي بمثابة المعيار أو المقياس للكفاءة النسبية الناتجة عن مدى تحقيق النتائج من خلال استغلال الوسائل استغلالاً أمثلاً،

وتتحدد الصيغة العامة للربحية وفق المعادلة التالية :

$$\text{الربحية} = \frac{\text{النتائج}}{\text{الوسائل المستخدمة}} \times 100\%$$

## 2- الفرق بين الربح والربحية و المردودية:

### 2-1- مفهوم الربح: هناك مفهومان للربح، هما:

أ- **المفهوم الاقتصادي:** ويعني مقدار التغير في القيمة الصافية للوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة.

ب - **المفهوم المحاسبي:** ويعني الفرق بين الدخل المحقق من قبل الوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة والمصروفات التي تكبدتها هذه الوحدة خلال هذه الفترة لتحقيق هذا الدخل، ويقع ضمن المفهوم المحاسبي مفهومان فرعيان للربح، هما:

1-صافي ربح العمليات: ويعني الفرق بين المبيعات المحققة خلال الفترة الزمنية من نشاط المؤسسة الرئيسي وتكاليف هذه المبيعات، بالإضافة إلى المصروفات الإدارية والعمومية ومصروفات البيع والتوزيع، دون أن يشمل ذلك الفائدة المدفوعة أو الإيرادات والمصروفات الأخرى والضرائب.

2-صافي الربح بعد الضريبة (الربح الشامل): يعني هذا المفهوم الربح الناتج عن الفرق بين دخل المؤسسة من جميع المصادر (المبيعات والإيرادات الأخرى) والتكاليف مهما كانت (تكاليف المبيعات) وأية تكاليف أخرى غير مرتبطة بالعمليات ( كخسارة بيع أحد الأصول ) وبعد طرح الضرائب أيضا.

و بهذا تجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين الربح و الربحية كمايلي:

- الربح يعبر عن المحصلة النهائية للجهود المبذولة في مختلف العمليات من (شراء، إنتاج، بيع) والتي يمكن للمؤسسة أن تقوم بها، بينما الربحية فهي تعبر عن الربح الكافي المحقق من كل دينار من رقم الأعمال.

### 2-2- مفهوم المردودية

المردودية تعبر عن الفائض النقدي الناجم عن الفرق بين العمليات الخارجية والداخلية للمؤسسة فهي عبارة عن علاقة بين قوة تحقق النتائج وقيمة تكلفة الأموال المستثمرة باعتبارها مرتبطة بدقة البيانات المستقبلية والخاصة بالسياسات المتعلقة بالتمويل والإنتاج والتسويق، ويقصد بها مدى تأثير عناصر الإنتاج على النتائج النهائية المنجزة مقارنة مع تلك المسطرة بغرض السيطرة على السوق وأداء الالتزامات المالية للمؤسسة ومنه استنتاج الأسباب التي أدت إلى زيادة أو نقص الربح، أي دراسة المردودية تعتمد على دراسة أسعار البيع، هامش الربح لكل منتج في السوق المنافسة الذي ينتظر منه تحقيق وفرة في الربح وتوازن في السيولة.

و بالتالي المردودية لها علاقة بالربحية حيث هذه الأخيرة تعتبر إحدى عناصر العلاقة في حساب المردودية وهي جزء منها لذا فإن زيادة المردودية تتحقق بزيادة الربحية والعكس كذلك توضح العلاقة كما يلي :

$$\text{المردودية} = \text{الربحية} \times \text{سرعة دوران رأسمال المستثمر}$$

## المطلب الثاني: معايير و مؤشرات قياس الربحية

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة اقتصادية هو استخدام الموارد المتاحة لها بحيث تحقق الكفاية الإنتاجية مع الحفاظ على جودة المنتج وخفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن، بالموازاة مع هذا تتطلع أيضا لتحقيق أعلى وأكبر الأرباح، ولكي تتمكن من تقييم وضعيتها المالية والاقتصادية تستند إلى الربحية التي تحققها كأحد جوانب التقييم باستعمال معايير ومؤشرات مختلفة نذكر من أهمها:

**1- معيار القوة الإيرادية:** يقصد به قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من العمل الأساسي الذي تقوم به، وتستند القوة الإيرادية إلى نظرية صافي الربح الناتج عن العمليات التشغيلية الحالية، بمعنى أنها تقيس قدرتها على توليد الربح التشغيلي، فهي تعتمد على قدرة الأصول على توليد المبيعات أي إنتاجية الأصول.

$$\begin{aligned} \text{القوة الإيرادية} &= \text{معدل دوران الأصول العاملة} * \text{هامش الربح التشغيلي} \\ \text{معدل دوران الأصول العاملة} &= \text{صافي المبيعات} / \text{صافي الأصول العاملة} \\ \text{هامش الربح التشغيلي} &= \text{صافي الربح التشغيلي قبل الفوائد والضرائب} / \text{صافي المبيعات} \\ \text{القوة الإيرادية} &= 100 \times \frac{\text{صافي الربح التشغيلي قبل الفوائد والضرائب}}{\text{صافي الأصول العاملة}} \end{aligned}$$

**2- معيار العائد على رأس المال المستثمر:** يمكن تعريفه على أنه سعر الفائدة الذي يساوي بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الربح، ويلقى اهتماما من قبل القائمين على إدارة المشروع لمعرفة مدى نجاح وكفاءة

الإنجاز على ضوء المنافسة الحادة للمشاريع الأخرى. وعند حساب معدل العائد يمكن أن يكون ذلك على أساس التدفقات النقدية قبل الضرائب وبعدها، وكذلك يمكن أن تتضمن هذه التدفقات مخصصات الاندثار أو بدولها، والشائع أخذ التدفقات الجارية قبل خصم الضرائب ولكن باستبعاد مخصصات الاندثار، ويجري حساب العائد على الاستثمار وفق المعادلة التالية:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \text{صافي الربح} / \text{الاستثمارات}$$

ويعتبر المعدل المرتفع منه دليلاً على القدرة الإيرادية والتي عادة ما تبني عليها قرارات التمويل. فمعدل العائد على رأس المال المستثمر هو معيار هام لقياس كفاءة أداء المؤسسة في استثمار مواردها لتحقيق أقصى قدر من صافي الأرباح بها.

**3-معدل العائد على حقوق الملكية:** يقيس هذا المعيار معدل العائد على الأموال المستثمرة من الملاك

ويتم حسابه بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على حقوق الملكية أي:<sup>1</sup>

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}}$$

يعتبر معدل العائد على حقوق الملكية المعيار الأكثر شمولاً لقياس فعالية الإدارة ذلك لأنه يقيس ربحية الأصول وربحية هيكل رأس المال فهو مقياس لربحية كل من قرارات الاستثمار وقرارات التمويل.

**4-تحليل التعادل:** ويعني البحث عن حجم المبيعات الذي تتعادل فيه إيرادات هذا الحجم مع تكلفته الكلية

دون أن يحقق لاربح ولا خسارة ( بنقطة التعادل)، ويمكن تحديدها بالمعادلة التالية:<sup>2</sup>

$$\begin{aligned} \text{المبيعات عند التعادل} &= \text{التكاليف الثابتة} + \text{التكاليف المتعددة} \\ \text{نقطة التعادل} &= \text{التكاليف الثابتة} / \text{ثمن بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة} \end{aligned}$$

<sup>1</sup>ناظم محمد نوري الشمري و آخرون ، أساسيات الاستثمار العيني و المالي، دار وائل للنشر، عمان ط1 ، 1999 ،

ص288

<sup>2</sup>عقيل جاسم عبد الله ، مدخل في تقييم المشروعات . الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء ، دار حامد للنشر ،

عمان ، ص226 .

## المطلب الثالث: أهمية تحقيق الربحية على مستوى المؤسسة<sup>1</sup>

### 1-أهمية الربحية في النشاط

أهمية بالغة على نشاط المؤسسة وتتجلى ذلك فيما يلي للربحية أهمية استمرارية المؤسسة وتوسعها : فهي تعتبر مصدر أساسي للتوسع في المشروع خلال استثمارات صافية إضافية تزيد من الطاقة الإنتاجية للمشروع بعد تغطية الاستثمارات التعويضية وهذا يساهم في تحقيق الكثير من الأهداف من زيادة في الإنتاج وفي فرص العمل وزيادات متراكمة في المردودية ولن يتحقق ذلك إلا في ظل شروط مواتية كالقدرة على المنافسة وتلبية رغبات العميل وانخفاض في التكلفة....الخ)

### 2-أهمية الربحية في الرقابة

إن معظم المشاريع تستخدم التقنيات المحاسبية في التقييم والتنبؤ بالنشاط حيث يتم إعداد برنامج عملي وزمني ومالي لمختلف مستويات النشاط وبعد تنفيذه يتم المقارنة والتقدير بين البرنامج المنجز فعلا والمتوقع إنجازه، باستخدام مختلف التقنيات كالموازنات التقديرية لمختلف الأنشطة وطرق المحاسبة التحليلية، ثم استنتاج الفروقات والانحرافات وتحليل أسباب ذلك والعمل على معالجتها بغية تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لكل عملية أو وظيفة على حدي والعمل على تحسين مستويات الإنجاز فمن خلالها يمكن متابعة تنفيذ الأهداف ومراقبة كفاءة الأداء وتقييم النتائج بتقييم نسب الربحية و معدلات المردودية المنجز باعتبارها مؤشرات للرقابة على النشاط وهذا ما يمكن المؤسسة من التحكم في التكاليف والرفع من مستوى الربحية والمردودية باستخدام مختلف البدائل المتوفرة بالشكل الذي يخدم أهداف المؤسسة.

### 3-أهمية الربحية في اتخاذ القرارات

من خلال تحليل الربحية ومؤشرات المردودية المتوصل إليها والمتعلقة بالنشاط حيث يتم تحليلها وبعدها تتخذ القرارات الملائمة من حيث تحديد الأنشطة والوظائف المحققة للمردودية المثلي والحجم الأمثل للرصيد النقدي لمواجهة الإنفاق الاستثماري، ولتمويل رأس المال، والتخلي عن الوظائف ذات التكاليف العالية والمتسببة في تحقيق الخسائر.

---

<sup>1</sup> -Pierre lauzel- comptabilité analytique et gestion-Paris-p24 ; année 1981

### المبحث الثاني: تأثير الجودة على الربحية عن طريق زيادة الكفاءة الانتاجية

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها بأقل استخدام للموارد، وتشير الإنتاجية لكل من الفعالية التي لها علاقة بالأداء وكذلك الكفاءة التي لها علاقة باستخدام الموارد، هذين العنصرين الكفاءة والفعالية يبينان قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل موارد ممكنة<sup>1</sup>.

ويتحقق ذلك من خلال تطوير العمليات والأنشطة وطرق الإنتاج بشكل مستمر كفلسفة إدارية وإحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة و بمان الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة تعتمد على جودة المنتج عند عملية إنتاجه والتي تعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية، الآلات، الوقت ... الخ الأمر الذي يزيد من تحسين إنتاجية هذه العناصر وبالتالي يعمل على تخفيض تكلفة الوحدة الكلية من خلال تخفيض سعر بيع المنتج دون التضحية بهامش الربح وزيادة هامش الربح دون تخفيض سعر البيع.

#### المطلب الأول: ماهية الإنتاجية

الإنتاجية كمحصلة لقسمة المخرجات على احد عناصر الإنتاج ( رأس المال، مواد أولية.. الخ ) لها تأثير على ربحية المؤسسة بتحقيق كفاءة إنتاجية عالية من خلال الجودة العالية و التكاليف المنخفضة و سيتم تناول هذا المطلب فيما يلي:

- تعريف الإنتاجية.
- تعريف الكفاءة الإنتاجية.

#### 1-تعريف الإنتاجية

Queseny هو أول من ذكر كلمة الإنتاجية و ذلك في مقال سنة 1766، ثم جاء Littre بعد قرن ليعرف الإنتاجية على أنها: " الرغبة في الإنتاج"<sup>2</sup>.

وهذا التعريف غير دقيق، لذلك وفي 20 من القرن الماضي تم تعريف الإنتاجية على أنها علاقة بين المخرجات والوسائل المستخدمة في إنتاج هذه المخرجات " <sup>1</sup>

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص:72.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص:69.

كذلك عرفها B. Sanasal بأنها<sup>2</sup> " النسبة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج " .

مما سبق يمكن تعريف الإنتاجية كما يلي: " تعبر الإنتاجية عن ما هو محقق جراء استخدام الأموال والاستثمار، المواد الأولية، حيث تشكل الإنتاجية النسبة بين المدخلات والمخرجات" تجدر الإشارة إلى أن الإنتاجية ليست بمقياس للربحية بل تشير إلى كفاءة العمليات<sup>3</sup>.

## 2-تعريف الكفاءة الإنتاجية

يقصد بها<sup>4</sup> " العلاقة بين حجم الإنتاج و موارده، أو نسبة المخرجات إلى المدخلات أي تعتبر العلاقة بين حجم الإنتاج وبين الموارد الإنتاجية.

## 3-العلاقة بين الأرباح والأسعار والإنتاجية

تتأثر الأرباح بالإنتاجية والأسعار حيث لا يمكن أن تكون العمليات الكفؤة دائما معبرة عن الربحية. الشكل التالي يوضح هذه العلاقة

الشكل ( 2-1) العلاقة المتداخلة بين الأسعار وكمية المواد والمنتجات و الربحية

---

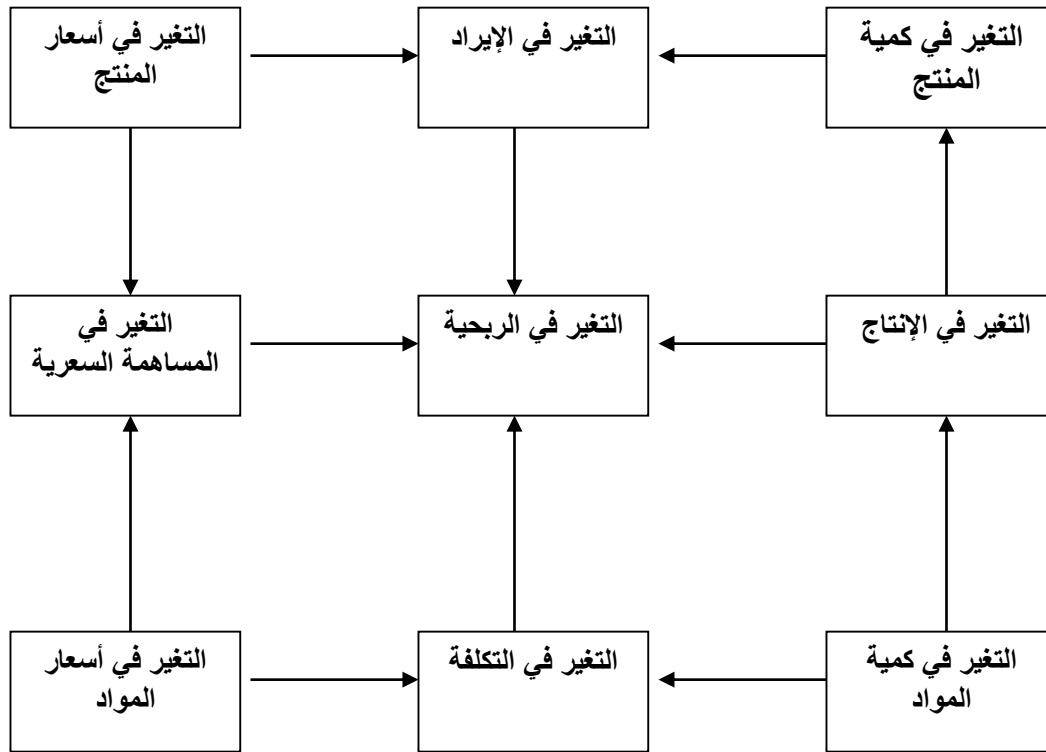
<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 69.

<sup>2</sup> B. Sanasal, la mesure de la productivite de l'entreprise, alger: opu, 1993, p: 13.

<sup>3</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص:73.

<sup>4</sup> محمد فريد الصحن، إقتصاديات الإدارة منهج القرارات، الدار الجامعية، 1998، ص: 102.





المصدر: سونيا محمد البكري. مرجع سابق ، ص: 78.

### المطلب الثاني: الكفاءة الإنتاجية والربحية من خلال تحسين الجودة

تقتضي تحسين الإنتاجية الاستخدام الأفضل للموارد البشرية، الآلات والوقت... الخ، الأمر الذي يحسن

من إنتاجية هذه العناصر مما يخفض في تكلفة الوحدة الكلية من خلال إستراتيجيتين هما<sup>1</sup>:

(1) تخفيض سعر البيع للمنتج دون التضحية بهامش الربح.

(2) زيادة هامش الربح دون تخفيض سعر البيع.

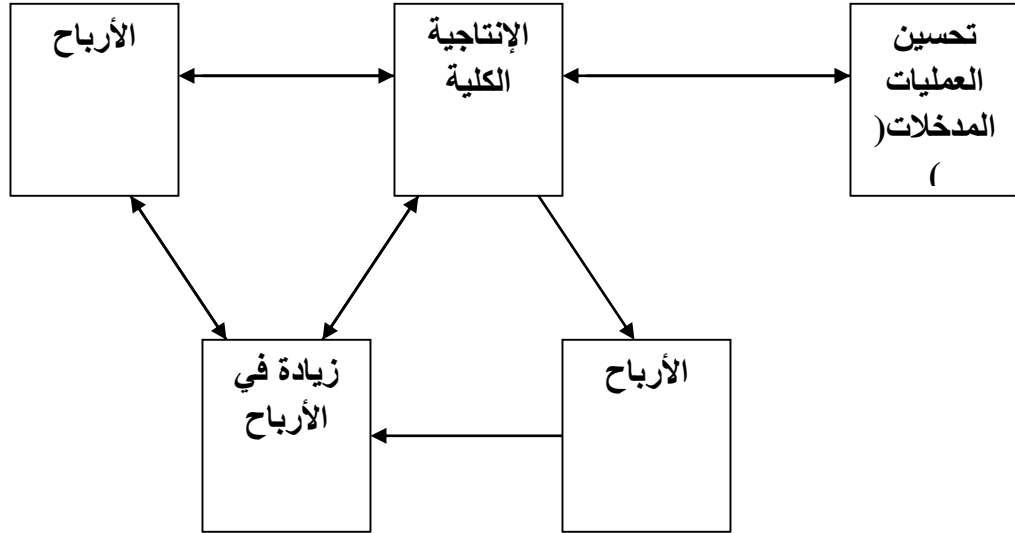
- أثر التحسين المستمر على الربحية

يأثر التحسين المستمر على ربحية المؤسسة من خلال التحسين في الإنتاجية الكلية وذلك بتحسين

العمليات، وتأثر هذه الأخيرة على الربحية بالزيادة و الشكل التالي يبين ذلك:

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص: 114.

الشكل (2-2) أثر تحسين الإنتاجية على الربحية



المصدر: بتصرف، سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص: 115.

### المطلب الثالث: الربحية كمعيار لقياس الكفاءة الإنتاجية

رغم الانتقادات الموجهة لمؤشر الأرباح يبقى هذا الأخير من أهم المؤشرات غير المباشرة للكفاءة الإنتاجية على المستوى الإجمالي، و يحسب بعدة مؤشرات و ذلك بمقارنة الربح المحاسبي مع مجموعة من العناصر الكلية.

#### 1- الربحية و نشاط الأعمال

تمثل الربحية<sup>1</sup>: "الإختبار النهائي لنشاط الأعمال و الذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات و المقدرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنافسي في الإنتاج و المبيعات".

#### 2- نسب الربحية المحددة للكفاءة الإنتاجية

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية ( مفاهيم و نماذج تطبيقية) الإسكندرية:

الدار الجامعية، 2006، ص: 128.

## الفصل الثاني : آثار الجودة على ربحية المؤسسة

و أهم هذه النسب ما يلي<sup>1</sup>:

$$(1) \text{ ربحية رأس المال المستثمر} = \frac{\text{قيمة الربح الصافي}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

و تعكس مردودية كل دينار منفق على

إنجاز المشروع

$$(2) \text{ ربحية المبيعات} = \frac{\text{قيمة الربح الصافي}}{\text{قيمة المبيعات}}$$

تحدد قيمة المبيعات بقيمة الإيرادات التي تحصل

عليها المؤسسة من عملية بيع المنتجات و تكمن أهمية هذه النسبة في تقييم أداء المؤسسة.

$$(3) \text{ ربحية التكاليف} = \frac{\text{قيمة الارباح}}{\text{قيمة التكاليف}}$$

، و تعكس مردودية كل دينار ينفق في

سبيل إنجاز المهام.

$$(4) \text{ ربحية الأصول الثابتة} = \frac{\text{قيمة الربح}}{\text{قيمة الاصول الثابتة}}$$

، و يعبر هذا المؤشر على ربحية

الأصول الثابتة.

<sup>1</sup> A. Boukhar et P. Couso, la gestion financiere, alger: opu, 1984.

## المبحث الثالث: أثر الجودة على الربحية من خلال حجم المبيعات

الجودة الشاملة من أهم العوامل التي تهدف إلى تحقيق قدرة ميزة تنافسية للمؤسسة تمكنها من البلوغ إلى السوق وتحقيق رضا أكبر عدد ممكن من المستهلكين و بالتالي تحقيق أكبر حجم من المبيعات يمكن المؤسسة من الوصول إلى مستوى أرباح عالي

### المطلب الأول: الجودة وأثرها على المنافسة

المنافسة من التحديات التي تتطلب من المؤسسة اتخاذ قرارات جديّة و صعبة، فهي تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية. و تطبيق نظام الجودة الشاملة يكفي لتحقيق هذه الميزة كأسلوب له أثر كبير على ربحية المؤسسة و يمكنها من مواجهة التحديات في البيئة الاقتصادية، الاجتماعية و التكنولوجية، و سيتم تناول هذا المطلب في العناصر التالية:

- تعريف المنافسة والميزة التنافسية.
- استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية.

#### 1-تعريف المنافسة و الميزة التنافسية.

1-1-تعريف المنافسة<sup>1</sup>: "هي التحدي الحاصل في قطاع صناعي أو خدمي بين العديد من المؤسسات والتي تقم بإنتاج نفس السلع أو خدمات"

كما يقصد بها<sup>2</sup>: " اعتماد عدد من المنافسين أساليب مختلفة ( أسعار، جودة و مواصفات، توقيت العمل و أسلوبه،أسلوب التوزيع، الخدمة و كسب الولاء... الخ ) لكسب العميل. "

1-2- الميزة التنافسية:عرفها علي السلمي بأنها<sup>3</sup>: " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما:

(1) إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد و ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية ( مفاهيم و نماذج تطبيقية )، 2002، ص: 252.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة ( رؤية مستقبلية )، الإسكندرية، 1997، ص: 101.

<sup>3</sup> أمال عبادي و رجم نصيب، الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة عنابة، ص: 13.

(2) تأكيد حالة من التميز و الاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها".

وعرفها Laura D' andrea Tyson بأنها<sup>1</sup>: "القدرة على إنتاج سلع و خدمات تمكن من اختيار المنافسة الدولية".

### 2- إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات إلى تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على إستراتيجيات تمكنها من أداء دورها في زيادة الفعالية التنظيمية و رفع الإنتاجية و تحسين خدمة العميل و بالتالي زيادة المبيعات و تحقيق أعلى ربحية، و هناك إستراتيجيتين: إستراتيجية التكلفة المنخفضة ، إستراتيجية التمايز .

#### 2-1- إستراتيجية التكلفة المنخفضة:

يقصد بها<sup>2</sup>: " قدرة المؤسسة على تصميم منتجات و تسويقها بدرجة كفاءة أعلى من المنافسين " .

#### 2-2- إستراتيجية التمايز:

يقصد بها قدرة المؤسسة على توفير منتجات منفردة، أي ذات جودة عالية ومواصفات خاصة متميزة، و خدمات ما بعد البيع للعملاء. و تمكن هذه الإستراتيجية من تحقيق تكاليف أقل. و سيتم التطرق بأكثر تفصيل لهذا العنصر في المبحث الثالث.

### المطلب الثاني: تأثير الجودة على السوق و الزبون

بما أن الجودة الشاملة تمكن المؤسسة وبدرجة عالية من تلبية طلبات المستهلكين و إرضائهم، و باعتبار أن الزبون هو سيد السوق و إرضاءه وإشباع رغباته من أهم العوامل التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار من أجل تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> From the web: <http://www.netlibrary.com>.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد و ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص: 255.

## 1- الجودة الشاملة للوصول إلى السوق.

تمكن الجودة الشاملة من تحقيق الاستمرار والنمو حيث أن المؤسسة التي تتبناها تسعى إلى بلوغ أقصى جودة ترضي العميل كونها إحدى أسباب نجاح المؤسسات، فالمؤسسة التي تطبق نظام الجودة الشاملة تصل إلى كسب الأسواق أكثر من المنافسين.

## 2- الجودة الشاملة وتأثيرها على الزبون

يجب أن يكون للمؤسسة التزام تجاه زبائنها وبالتالي زيادة التنافس وبالتالي توفير خيارات مختلفة للزبون وكذلك للمنافسين من خلال التحسين والزيادة في الأداء<sup>1</sup>.

أمام ذلك فإن نظام الجودة الشاملة سيؤدي دوراً أساسياً في جعل الزبون يلبي حاجياته بدرجة أكبر من الرضا والثقة كما تمكنهم من تحصيل التطلعات من مواصفات وكذلك التطور المنشود.

قياس الولاء حسب درجة الاحتفاظ بالزبون باعتبار الربحية و الإنتاجية:<sup>2</sup> قامت شركات ليو برنيت بهدف تعظيم كل من الأرباح وقيمة الأسهم بدراسة الإنتاجية و الربحية حسب درجة الاحتفاظ بالزبون و باستبعاد كل الأهداف الأخرى. و بالنظر في الاقتصاد من جانب الإعلانات التجارية ومن خلال الشكلين حيث الشكل رقم (3) في محوره الرأسي يعبر عن الإنتاجية بالنسبة لكل وكالة إعلانات كبرى في الولايات المتحدة في عام 1989 ، وعلى المحور الأفقي معدل الاحتفاظ بالزبون حيث يحسب المتوسط السنوي لهذا الأخير لمدة ثلاث سنوات (من 1986 إلى 1989). فشركة ليو بورنيت، تتمتع بأعلى معدل احتفاظ بالزبون 98%. كذلك أعلى إنتاجيه حوالي 20% أعلى من متوسط الصناعة. و الشركات الأخرى تبدو أقل احتفاظاً بالزبون، مع أقل إنتاجية.

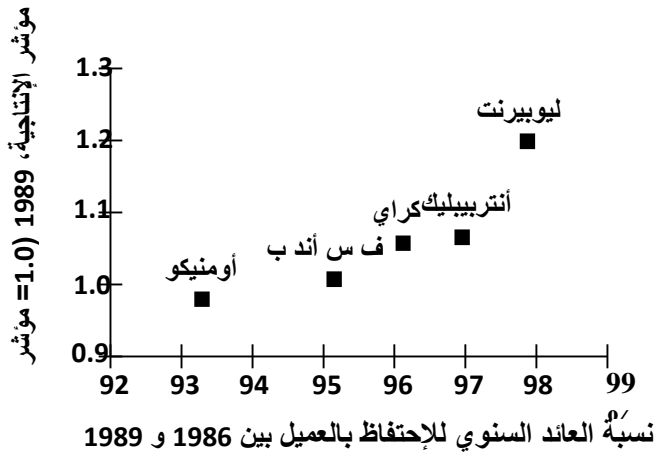
---

<sup>1</sup> Pierre Derome, total quality management ( a maust for the telecommunication sector ), p: 44, from the web: <http://www.ituarabic.org>.

<sup>2</sup> Reichheld, Frederick. F and Teal thomas, the loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasing value, boston: Mass, Harvard business School press, 1996, p: 12-13.

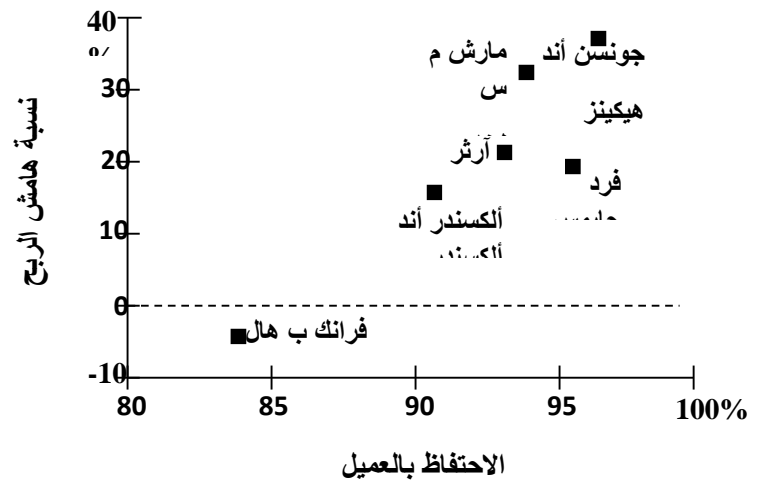
من خلال هذا العرض يوجد متغير واحد، فمعدلات الاحتفاظ بالزبون تبدو متطابقة تماما تقريبا مع الإنتاجية ، يفسر ذلك مدى الولاء كعامل لخلق القيمة.بالتالي هناك صلة و وثيقة مع الأرباح.فأي تغيير في الاحتفاظ بالزبون بما يتراوح بين 5 نقاط مئوية 93-98 % تأثر في أكثر من 20 % على تحسين الإنتاجية. هذا يترجم ارتباط الربحية بالإنتاجية. أما الشكل رقم (4) يظهر اكبر وسطاء التأمين في الولايات المتحدة (هوامش أرباحهم ومعدلات الاحتفاظ بالعملاء).و يبين هذا الشكل شركة جونسون اند هيغينز تحقق أعلى ربحية بأفضل سعر، مقارنة بأرباح شركة فرانك.

الشكل (4)



العلاقة بين الإنتاجية و الإحتفاظ بالعميل

الشكل (3)



العلاقة بين الإحتفاظ بالعميل و الربحية

3 and 4 forms are from: Reichheld, Frederick. F and Teal thomas, the loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasing value, boston: Mass, Harvard business School press, 1996, p: 12-13.

## المطلب الثالث: استخدام الجودة كأداة لتنشيط المبيعات

لا يمكن تقييم عملية أو نشاط تسويقي على أنه فعال إلا إذا أولى أهميته اللازمة في إطار الجودة الشاملة كنظام متكامل، خاصة و أن الاهتمام بعناصر الجودة من تحسينها باعتبار العلاقة بين جودة المنتج و ربحية المؤسسة و رضا المستهلك، حيث أن مستوى أعلى للجودة يعني مستوى أعلى للرضا و الربحية، فالتعريف الأمريكي للجودة بأنها<sup>1</sup> " سمات و خصائص نهائية للمنتجات تحقق رضا تاما و مقابلة لاحتياجات المستهلك " .

حيث أن المستهلك هو حجر الأساس والمؤسسة هي التي تقدم الجودة من خلال إرضاء العميل باعتماد:

(1) جودة التطابق: يقصد بها توفر جميع المواصفات الموضوعية في المنتجات والتي تلبية رغبات المستهلك.

(2) جودة الأداء: يقصد بها الجودة في كافة أنشطة المؤسسة.

من هنا تظهر العلاقة بين جودة الأداء وجودة التطابق أنهما مكملتان لبعضهما. و أن الجودة الشاملة هي أساس خلق القيمة و تحقيق رضا المستهلك و هي وظيفة لكل فرد في المؤسسة و تطبيقها يقتضي جوانبا يجب تدعيمها هي<sup>2</sup>:

✓ الجودة، تدرك بواسطة المستهلك.

✓ الجودة يجب أن تظهر في كافة أنشطة المؤسسة.

✓ تتطلب الجودة التزام كافة العمال.

✓ تتطلب سلسلة من الأنظمة التي تتميز بالأداء العالي وصولا إلى الجودة الشاملة المستهدفة.

✓ الإيمان بالتحسين المستمر لكل شيء ( المقارنة بأداء المنافسين قصد التحسين ) .

✓ أن الجودة مكلفة كثيرا اعتقاد خاطئ.

---

توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات، القاهرة: دار النهضة العربية، 1998، ص:13.

<sup>2</sup> [www.jewar.com](http://www.jewar.com) دون ذكر الكاتب، الجودة الإدارية، على الموقع الإلكتروني:



### المبحث الرابع: تحقيق الربحية عن طريق استراتيجية التفوق بالتكاليف

تلتزم المؤسسات بوضع الاستراتيجيات، حيث تراعي كل مؤسسة حدود إمكانياتها في تحديد الأهداف و السبل التي تتبناها في تحقيق ذلك، أي توضح الإستراتيجية خريطة لمراد المؤسسة وسبل استخدامها لتحقيق أهدافها وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أداة رئيسية تؤدي بالمؤسسة إلى تطوير العمل وتحسين الأداء أي تحقيق التميز والتفوق على المنافسين بما يحقق الربحية من خلال الخدمة الجيدة والجودة في المنتجات، الأمر الذي يوفر النجاح ويعود بالتقدم المادي، التكنولوجي والحضاري.

### المطلب الأول: الجودة وحصّة السوق

يمكن للمؤسسة تحقيق الجودة من خلال اختيارها للأفراد، التجهيزات و برامج التكوين و التدريب. الخ حيث لا يمكن للمؤسسة تحقيق ذلك دون إستراتيجية واضحة و مفهومة من طرف الجميع<sup>1</sup> و يتطلب ذلك تركيز مواردها على مجموعة من الخصائص أو المكونات المتجانسة للجودة للحصول على حصة سوقية معتبرة و تحقيق وضع مختلف عن المنافسين باختيار خصائص مختلفة، كما يتعين على المؤسسة توفير الموارد اللازمة للوصول بها إلى التميز.

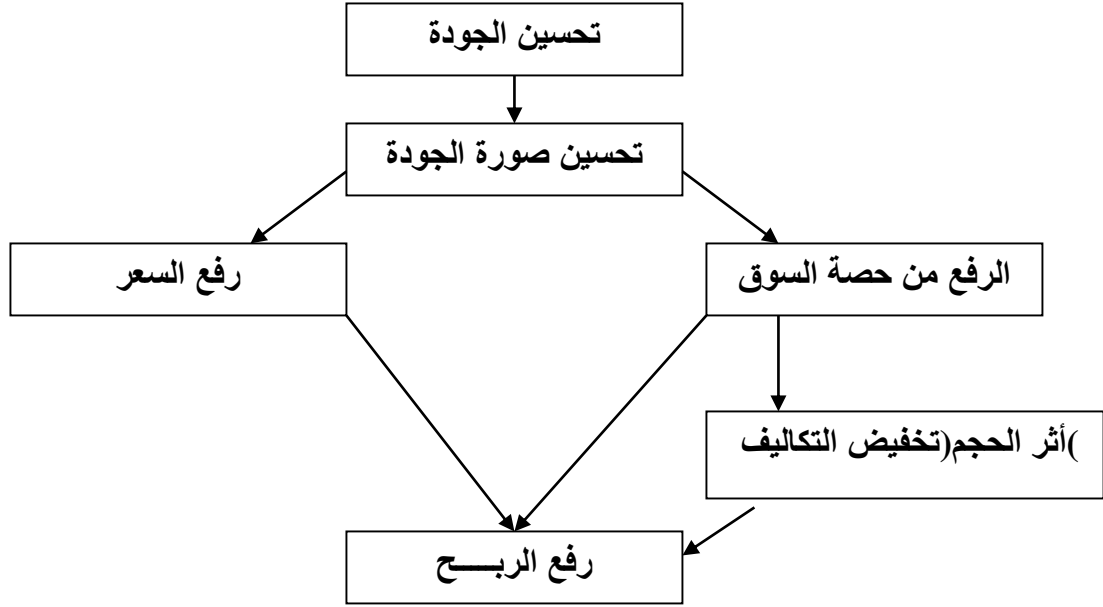
### 1- الحصة السوقية و أثرها على الربحية

يرتبط امتلاك حصة في السوق بتحقيق مستوى معين من الجودة لأن تحسين جودة المنتجات و الخدمات يمكن من رفع الحصة السوقية للمؤسسة، و هو ما يعني الرفع من قيمة الأرباح، و الدراسات التي أجريت لبرنامج خاص بتحسين الجودة لمجموعة من المؤسسات ( 1970 و 1980 ) أثبت أن هذه الأخيرة تمكنت من مضاعفة حصتها السوقية ما بين 5 و 6 مرات مقارنة بالتي إنخفضت جودت منتجاتها و 3 مرات عن تلك التي حافظت على مستوى ثابت من الجودة<sup>2</sup>. و الشكل التالي يبين العلاقة بين الجودة، حصة السوق و الربح.

شكل (4-5) يبين العلاقة بين الجودة، حصة السوق و الربحية

<sup>1</sup> A Lain courtois, **gestion de productions**, les editions d'organisations, 11eme tirage, 2001, p: 320.

<sup>2</sup> Jean Claude Tarondeau, **strategie industrielle**, 2 eme edition, paris, 1998, p: 319.



المصدر: قويدر عياش، مقال حول الجودة الشاملة أداة تحسين للقدرة التنافسية للمؤسسة، الأغواط: جامعة عمار ثليجي، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، ص:11.

من الشكل السابق الذي يبين العلاقة بين الجودة، حصة السوق و الربح، هذا الأخير الذي يصعب الرفع منه في عصر المنافسة و المتغيرات المتسارعة سواء لحاجات و رغبات المستهلكين أو للتكنولوجيات ، التقنيات و أساليب الإنتاج و تقديم الخدمات إذ يقتضي ذلك تطبيق الجودة بتحسينها للتخفيض من التكاليف و البيع بأسعار مرتفعة و مناسبة (مراعاة العملاء) كل ذلك للرفع من ربحية المؤسسة.

## 2- فرص تسويقية

تستطيع المؤسسة الاستمرار في دنيا الأعمال بالبحث في الأسواق عن الفرص التسويقية لاقتناصها و استغلالها من خلال مواردها المتاحة للحصول على مزايا تدعم موقفها التنافسي<sup>1</sup>.

تعتبر الفرص التسويقية المناسبة عن<sup>1</sup>: " تلك الفرص الحقيقية يتم الكشف عنها و التي يمكن استغلالها في حدود الموارد و الإمكانيات المتاحة، حيث تتحول هذه الفرص إلى خطط و إستراتيجيات و مزيج تسويقي يتجه إلى السوق المستهدف."

<sup>1</sup>، المملكة العربية السعودية، ص: "دراسة السوق، 151 سوق" المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، التسويق

هناك عدة طرق لاكتساب فرص تسويقية و باعتبار تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة أسلوب يراعى فيه العملاء و احتياجاتهم و تطلعاتهم من سلع و خدمات فالمؤسسة تسعى دائما إلى تحقيق ذلك من خلال إكتساب فرص ترفع من حصتها السوقية و تحقق لها ربحية أعلى و الشكل التالي يوضح بعض أشكال الفرص التسويقية.

أشكال(6) الفرص التسويقية

بيانات السوق	منتجات أو خدمات حالية	منتج أو خدمة
أسواق حالية	اختراق السوق	تطوير المنتج أو الخدمة
أسواق جديدة	تنمية السوق	تنويع المنتج أو الخدمة

المصدر: مأخوذ من إصدار للمؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، التسويق "دراسة السوق"،

**151 سوق**، المملكة العربية السعودية،

المطلب الثاني: الجودة والتكلفة

لم تعد للجودة و التكلفة تلك العلاقة التي تقتضي فيها تحقيق الجودة العالية تكاليف مرتفعة، أو ما يعرف بأن الجودة مكلفة، و المفهوم الجديد الذي كرسه اليابانيون ينص بأن<sup>2</sup>

" ليست الجودة التي تكلف كثيرا و لكن الذي يكلف كثيرا هي اللاجودة ". و سيتم تناول هذا المطلب فيما

يلي:

- العلاقة بين الجودة و التكلفة وأثرها على الربحية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 141.

<sup>2</sup> قويدر عياش، مقال حول الجودة الشاملة أداة تحسين للقدرة التنافسية للمؤسسة، الأغواط: جامعة عمار ثلجي، كلية

العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، ص: 11.

## 1- طبيعة تكاليف الجودة و أنواعها

تعرف تكاليف الجودة بأنها<sup>1</sup> " إجمالي النفقات و الجهود المنسوبة لتحقيق منتجات و خدمات، بما يرضي العميل، و هي لا تتضمن فقط التكاليف الإيجابية بل حتى التكاليف غير الإيجابية"  
كما يمكن تعريف تكاليف الجودة على أنها<sup>2</sup> " التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبة أو إكتشاف و تصحيح المنتجات المعيبة " .

ويمكن تقسيم تكاليف الجودة إلى نوعين هما<sup>3</sup>:

### 1 - التكاليف الإيجابية:

هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتحقيق عائد أو قيمة مضافة للقيمة الكلية المحققة التي يعبر عنها بالمخرجات، حيث هذا النوع من التكاليف لا خطر منه، إذ تتفق على شكل استثماري لأن لها عائد ( نفقات التدريب، الحوافز و نفقات منع وقوع الأخطاء و نفقات التطوير و التحسين ) .

### 2 - التكاليف السلبية:

هي التكاليف التي لا تتحقق منها عوائد أو قيم مضافة، كذلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب الهدر و الإسراف في استخدام الموارد ( المدخلات ) .

و أهم هذه التكاليف ما يلي:

✓ تكاليف أخطاء عمليات التصنيع.

✓ تكاليف تخزين دون مبرر أو حاجة.

✓ تكاليف الوقت الضائع.

---

<sup>1</sup> Westney, Richard. E, **the engineer's cost, hand book tools for managin project costs**, New York: Maicel Dekker,inc, 1997, p: 639.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص: 167.

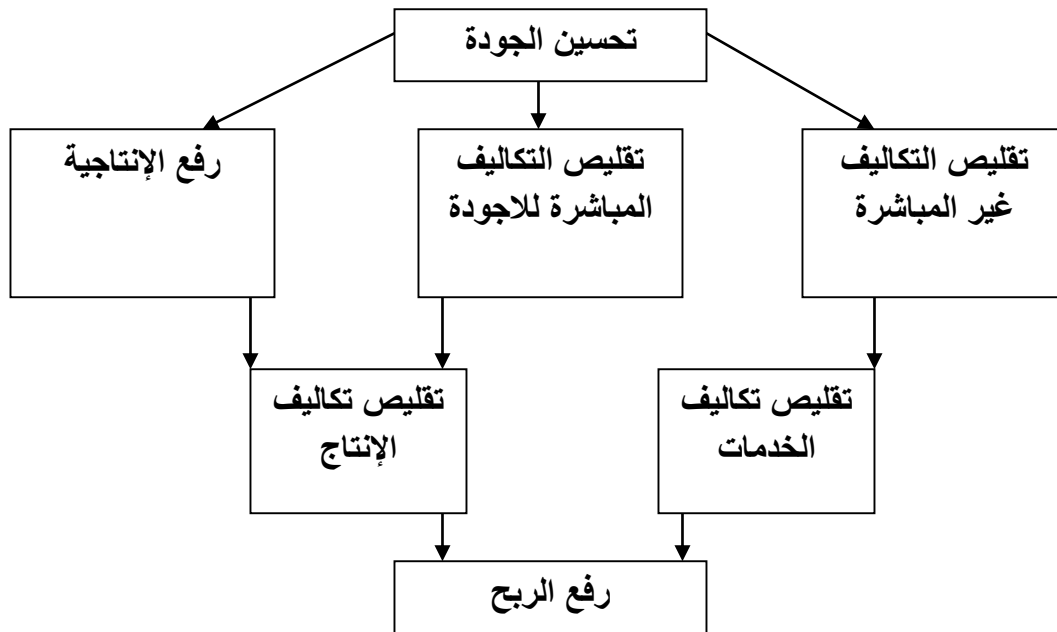
<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص: 120-121.

تجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة عكسية بين التكاليف الإيجابية و التكاليف السلبية<sup>1</sup>. حيث أن كل زيادة في الأولى تؤدي إلى نقصان الثانية.

## 2- العلاقة بين الجودة والتكلفة و أثرها على الربحية

المؤسسة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى ضبط التكاليف عامة و بشكل خاص تلك التي لا تحقق منها عائد و هي تكاليف سلبية، حيث لا تسهم في تحقيق الجودة و الرضا لدى الزبائن و كل هذا له أثر سلبي على ربحية المؤسسة، فنظام الجودة الشاملة يمكن المؤسسة من تفادي هذه التكاليف السلبية بمعرفة أسبابها ومعالجتها الأمر الذي يزيد من ربحية المؤسسة و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (7) العلاقة بين الجودة و التكلفة و أثرها على الربحية



المصدر: قويدر عياش، مرجع سابق، ص: 12.

المطلب الثالث: الجودة و الربح

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 121.

يترتب على حصة السوق و التكاليف أثر مباشر من خلال الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة، حيث أن العلاقة بين الجودة، حصة السوق و مردودية رؤوس الأموال علاقة وثيقة<sup>1</sup>. و سيتم تناول هذا المطلب في العناصر التالية:

- المفهوم الياباني للجودة و أثره على الربحية.
- شكل يبين الجودة الشاملة و النجاعة، نموذج HUMANWARE .

### 1- المفهوم الياباني للجودة و أثره على الربحية<sup>2</sup>:

بالنسبة لليابانيين فهم يعتمدون على معنى بسيط يقتضي أن الجودة هي الكفاءة و درجة التحفيز لدى المسؤولين الذين من مهامهم ضمان مراقبة الجودة، حيث يمكن ذلك من تقادي الأخطاء و إلغاء المخزون و تحقيق إنتاجية عالية و من ثم رفع الأرباح، حيث تحقق الجودة العالية زيادة في مردودية الأموال المستثمرة مهما كانت حصة المؤسسة في السوق، فمن بين مجموع المؤسسات التي تحوز على نسبة 12% من حصة السوق نجد أن ذات الجودة الأقل منها هي تلك التي لها أقل مردودية بمعدل 4 %، و التي لها مستوى جودة متوسط فإن معدل مردوديتها يصل إلى 10.9%، بينما التي لها مستوى عالي من الجودة فيصل معدل مردوديتها إلى 17.4%.

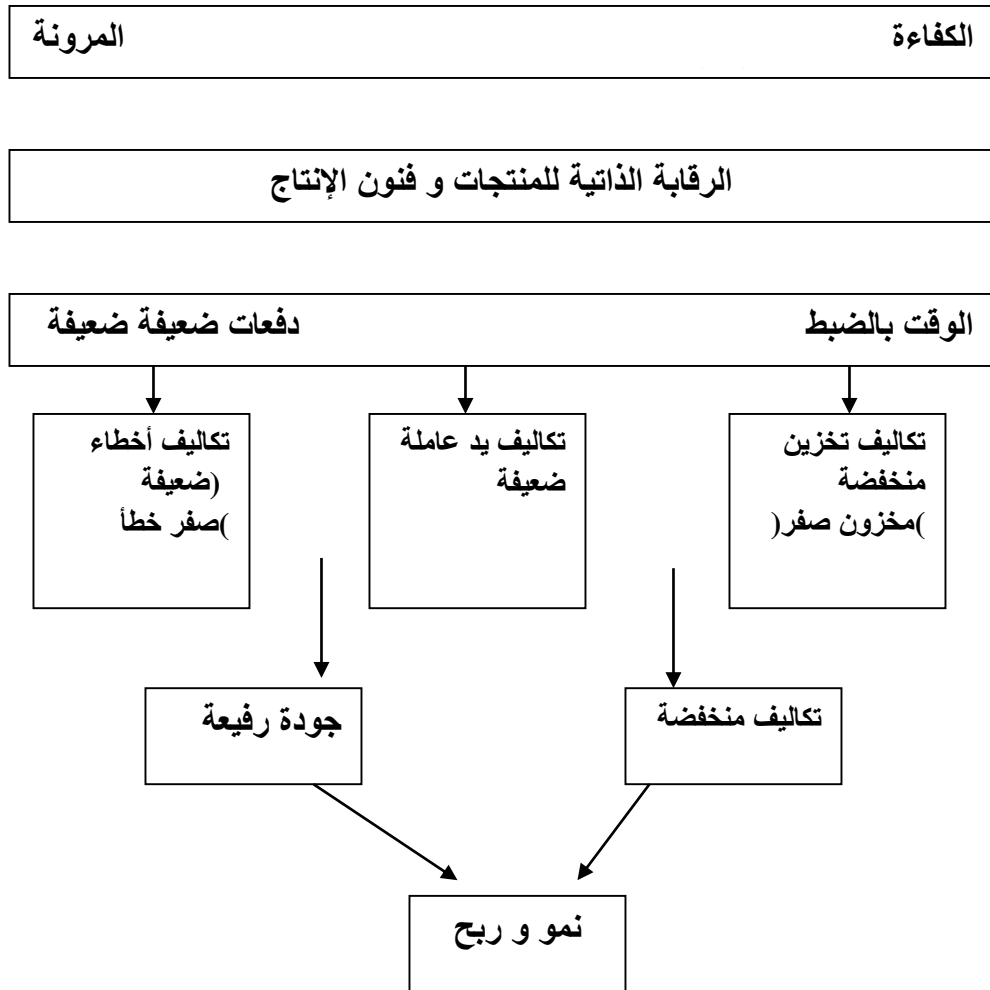
### 2- شكل يبين الجودة الشاملة و النجاعة، نموذج HUMANWARE

الشكل (8) الجودة الشاملة و النجاعة، نموذج HUMANWARE

---

<sup>1</sup> قويدر عياش، مرجع سابق، ص: 12.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 12.



المصدر: قويدر عياش، مرجع سابق، ص: 12.

## خلاصة

ان توظيف عامل الجودة كأسلوب ومنهجية على أساسها يتحدد مركز المؤسسة وقوتها، إذ أن الجودة تعتبر مبدأ من مبادئ الإدارة المعاصرة وموضوعها لا يقتصر على الجانب الاقتصادي بل يتعداه ليشمل مختلف الجوانب الاجتماعية، الثقافية وغيرها من المجالات، مما يعود أثرها على مختلف جوانب المؤسسة خاصة ربحيتها من خلال دورها في تحقيق التحسين المطلوب والمستمر في الإنتاجية إذ يعتمد ربح المؤسسة على إنتاجيتها وكفاءتها الإنتاجية والتي تعتبر علاقة طردية بين المدخلات والمخرجات و كذلك دورها في زيادة حجم المبيعات من خلال استراتيجيات تضمن تحقيق ربحية عالية كاستراتيجية التفوق بالتكاليف.

كما يعتمد ربح المؤسسة على التحسين المستمر وذلك لما له من أهمية بالغة في زيادة نسبة الربح والمنافسة والبقاء في السوق و تحقيق ميزة تنافسية وذلك لأن التحسين الدائم يهدف الى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بطرق الإنتاج بشكل مستمر عن طريق تقديم الجديد والأحسن لضمان البقاء والاستمرارية.

مما سبق نرى أن تطبيق نظام الجودة كأسلوب له أثر كبير على ربحية المؤسسة ويمكنها من مواجهة التحديات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، فهو يجعل المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسة والتحديات التي تتطلب اتخاذ قرارات جديّة وصعبة وذلك لاعتمادها على مجموعة من الاستراتيجيات طويلة الأجل للوصول بالمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.



الفصل الثالث:  
دراسة حالة الشركة  
الوطنية للتسويق  
البحري

## تمهيد

لقد تطرقنا في الفصلين السابق إلى عموميات حول الجودة وابعادها وصولاً إلى استخدامها كاستراتيجية لتحقيق ربحية المؤسسة وكيفية قياس ومحددات هذه الأخيرة ولإظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها في الفصل السابق، اخترنا الشركة الوطنية للتسويق البحري كدراسة ميدانية للتعرف على محددات نظام الجودة الذي تتبناه الشركة، وعلاقته بأداء المؤسسة ومدى تأثيره على مستويات الربحية ، وقصد الوصول إلى هذه الأهداف، سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الوصف الإحصائي لبيانات مجتمع الدراسة وتحليل محددات الربحية للشركة ومدى تأثيرها بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وجدولتها وعرضها والتعليق عليها، وسنقوم باختبار الفرضيات وتحليلها والتعليق على نتائجها وذلك باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة من موظفي الشركة الوطنية للتسويق البحري.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية للتسويق البحري نشأتها وأهدافها

### 1. نشأة الشركة الوطنية للتسويق البحري:

الشركة الوطنية للتسويق البحري هي شركة مساهمة تأسست عام 1991 برأس مال قدره 60 مليون دينار. وكان تأسيسها اتفاقاً مشتركاً لشركتين بحريتين هما SNTM و CNAN بحصة 80% من الأسهم و GEMA General Maritime بنسبة 20% من الأسهم التي تملكها SPA GEMA.

NASHCO spa اليوم هي شركة تابعة للشركة البحرية CNAN 100 % ، وتشارك في سوق الشحن البحري مع شركات القطاعين العام والخاص الأخرى. تأسست هذه الشركة في بجاية في نوفمبر 1994.

### 2. تعريف الشركة الوطنية للتسويق البحري:

التسمية: الشركة الوطنية للتسويق البحري تأخذ اسم "الشركة الوطنية للملاحة. NASHCO "

طبيعة العمل: المزود Pestataire تقديم خدمات الملاحة البحرية.

الشكل القانوني: SPA.

رأس مالها: 326260000.00 دينار جزائري.

المقر الرئيسي: يقع المكتب الرئيسي في الجزائر العاصمة، 50 جسر قسنطينة بلدية القبة، ولدى الشركة أيضاً مكاتب ووكالات عبر الوطن.

### 3. أهدافها:

تعتبر الشركة الوطنية للتسويق البحري من أهم و أكبر شركات الشحن في الجزائر ، حاصلة على شهادة ISO 9001/2008 ، وعضو في BIMCO (مجلس البلطيق البحري الدولي).

وهي من أبرز الشركات الرائدة في مجال النقل والخدمات اللوجستية على مستوى الوطن. وتلعب الشركة دوراً هاماً في نمو صناعة النقل الوطنية وتطويرها، وذلك من خلال تركيزها الكبير على الابتكار والتزامها بتقديم خدمات بحرية رائدة وذات قيمة مضافة، مستفيدة

من أحدث التقنيات المتاحة و باعتبارها واحدة من أكبر مزودي الخدمات البحرية في العالم، تعمل الشركة على تقديم باقة خدمات متنوعة تشمل: الخدمات اللوجستية، نقل البضائع و التخزين و الشحن ، وتقوم الشركة بتخصيص خدماتها وفقاً لاحتياجات عملائها.

ومن خلال تركيزها على استراتيجيات الأعمال المسؤولة، تلتزم الشركة الوطنية للنقل البحري بتعزيز موقع الجزائر باعتبارها البوابة الإقليمية لقارة افريقيا في مجال الخدمات اللوجستية، وتساهم بفاعلية في تحقيق رؤية الدولة عبر توسيع خدماتها وحضورها باستمرار حول العالم.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتسويق البحري

تعتمد المؤسسة المينائية عند القيام بنشاطاتها على عدة مديريات يقومون بالمهام الموكلة إليهم تحت رئاسة المديرية العامة وهذه المديریات هي كما يلي:

تقوم المديریات الوظيفية بدراسة واستقبال وتدعيم أشغال البنايات ووحدات الخدمات التابعة لسلطتها المينائية. المديرية الوظيفية:

- ضبط النشاط والتنسيق بين إجراءات الهياكل العملية الخاضعة لسلطتهم التقنية.

-تحليل وتلخيص وتوزيع المعلومات

-تقديم المساعدة لجميع هياكل المؤسسة

\*-تنقسم المديرية الوظيفية إلي المديریات التالية

أ-مديرية المالية والمحاسبة:

تتكلف هذه المديرية بالمهام المالية والمحاسبية للمؤسسة ومهمتها تأمين المراقبة لتدعيم حسابات المؤسسة

ب-مديرية الموارد البشرية والإدارة العامة:

: فهي مكلفة بالمهام التالية

التكوين -

الإدارة العامة -

الموارد البشرية -

-الوسائل العامة

-العلاقات المهنية الاجتماعية

-مكلفة بمراقبة الأجور وتحقيق مخطط تكوين المؤسسة

ج-مديرية التخطيط والإعلام الآلي:

. - مكلفة بمتابعة الاستغلال والإحصائيات للمؤسسة

وكذلك بمراقبة التسيير ووضع على أرض الميدان تطبيقات الإعلام الآلي وتسيير الشبكة -

د -مديرية الاستغلال والتنظيم ومهامها تتمثل في:

إعداد وتحديد القواعد المتعلقة بالمحافظة على الميادين المينائية. -

التكفل بالقضايا القانونية ومتابعة النزاعات. -

تسيير واستغلال الإمكانات المينائية. -

هـ -مديرية المراقبة: ومهامها هي:

إعداد وتنفيذ المخطط السنوي ومختلف العمليات المخططة للمؤسسة. -

- تحليل وتوجيه ومراقبة تقارير نشاط المديرية.

وفيما يلي مخطط الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتسويق البحري

الشكل رقم (1-2) مخطط الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتسويق البحري

المصدر: organigramme nashco spa

### المطلب الثالث: نشاط الشركة الوطنية للتسويق البحري:

NASHCO SPA هي شركة متخصصة في شحن السفن العادية و tramping ، فضلا عن التوريد بالوقود ، و نقل الأسلحة الوطنية والأسلحة الأجنبية والمهمة الرئيسية للشركة هي الشحن البحري ، الى جانب الاهتمام الدائم بتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء من أجل جعلهم شركاء حقيقيين. في ضوء النتائج المشجعة المسجلة منذ إنشائها ، قررت شركة NASHCO SPA تطوير أنشطة جديدة متعلقة بالنقل البحري، حيث تقدم الشركة الأنشطة والخدمات التالية:

-شحن الحاويات (التخزين والغسيل والإصلاح).

-توظيف الشحن لأي جهة.

-نقل الأسلحة الوطنية أو الأجنبية.

-النقل المتعدد الوسائط.

-التزويد بالوقود والتكديس.

-العبور (التخليص الجمركي).

-التخزين البري للبضائع.

## المبحث الثاني:تطبيق نظام إدارة الجودة في الشركة الوطنية للتسويق البحري

المطلب الأول: تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 طبعة 2008 في الشركة الوطنية للتسويق

البحري

من أجل ضمان خدمات ذات جودة عالية والريادة في السوق المحلي والقاري اختارت إدارة الشركة الوطنية للتسويق البحري تطبيق مواصفات ال أيزو 9001 طبعة 2008 لوضع نظام لإدارة الجودة تحتوي مواصفة الأيزو طبعة على خمسة محاور أساسية تشكل مجتمعة نظاما لإدارة الجودة، يعمل على توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة من طرف الشركة.

حيث تركز هذه المحاور على المتطلبات العامة الضرورية لإنشاء نظام إدارة الجودة، إلى جانب تحقيق دعم الإدارة العليا للمؤسسة نحو تطبيق نظام لإدارة الجودة والمحافظة عليه، إضافة إلى توفير الموارد المالية، البشرية والمادية التي تعمل على تفعيل عمليات المراقبة والقياس من أجل القيام بالتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة لتحقيق رضا العملاء إن مواصفة ال أيزو 9001 طبعة 2008 سمح بحذف بعض البنود و المحاور التي لا تلائم طبيعة نشاط الشركة ، وبما أن الشركة الوطنية للتسويق البحري مؤسسة خدمية تعتمد في تقديمها للخدمات على بعض الوسائل الضرورية لإتمام ذلك فإنها قد استبعدت بعض البنود التي لا تتلاءم مع طبيعة نشاطها ولأن مواصفات الأيزو 9001 طبعة 2008 هي المواصفة الوحيدة التي تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها للتطابق مع متطلباتها ، فقد تم الاعتماد عليها من طرف الشركة الوطنية للتسويق البحري لتأسيس نظام لإدارة الجودة وبما أن العمل بنظام إدارة الجودة يعتبر حديثا بالنسبة للمؤسسات خاصة الخدمات الخدمية منها فقد قامت الشركة بالاستعانة بجهة استشارية لمساعدتها في وضع نظام إدارة الجودة

المطلب الثاني: سياسة وميثاق الجودة في الشركة الوطنية للتسويق البحري

### 1-تطبيق سياسة الجودة

لقد بدأ طموح خلال السنوات القليلة الماضية لأن تكون كمتعامل اقتصادي معروف من خلال فاعليتها والإمكانات والقدرات التي تمتلكها وتؤهلها للاحترافية في تقديم الخدمات المتعلقة بالسفن والبضائع وكذلك الخدمات المتعلقة بتسيير طلبات العملاء .

إن هذا الطموح يترجم بمدى استعداد الشركة وقدرتها على الاستجابة لمتطلبات ورغبات عملاءها وإرضاءهم والعمل على تحسين الخدمات وترتكز سياسة الجودة في الشركة على ثلاثة مبادئ أساسية مبينة في الشكل التالي مبادئ سياسة الجودة في الشركة الوطنية للتسويق البحري.

إن سياسة الجودة في المؤسسة تعتمد على احترام المطالب المشروعة، الأمن، والبيئة ، ولتطبيق هذه السياسة سطرت المؤسسة المهام التالية:

-بالنسبة لنشاط تصنيف السفن فهناك إجراءات خاصة بذلك ، بحيث يجب أن تكون مطابقة للقوانين المنصوص عليها من طرف مكاتب التصنيف ، والقوانين والقواعد الجزائرية المنظمة لهذا النشاط وكل هذه النشاطات يجب أن تقدم قبل شهر ماي من كل سنة لأخذ موافقة الإدارة عليها.

-مشروع سياسة الجودة يجب أن يكون مشروع لجميع المدراء وخلايا الدراسات، المكلفون بهذه المهمة لكي يوزع على المصالح والأفراد، هذا المشروع يؤدي إلى تحسين طرق إدارة الجودة ، كما أن المسؤول عن هذا المشروع يسهر بصفة شخصية على مهمة تبليغ ممثلي الإدارة مهما تكون مناصب العمل ويهدف هذا المشروع إلى:

- وضع برنامج لتقييم الوضعية الحالية والإجراءات التطبيقية في المؤسسة والخاصة بالتقارير المتعلقة بالمقاييس العالمية ايزو 9001 طبعة 2008.

- لاستخراج الفروقات وتبيين مخطط العمل. المتابعة السليمة لتقديم المشروع ندوات كل 15 يوم.
- إظهار النتائج في كل مرة.
- حل المشاكل حسب الأولوية كل أسبوع.
- إنجاز برنامج للتكوين.

## -2ميثاق الجودة<sup>1</sup>

يتضمن ميثاق الجودة للشركة الوطنية للنقل البحري ما يلي:

- تحسين وزيادة الرضا لدى عملاء المؤسسة.
- فعالية نظام الإصغاء لعملاء المؤسسة.

---

<sup>1</sup>مسؤول الجودة في الشركة الوطنية للتسويق البحري



- تطوير علاقات الثقة مع عملاء المؤسسة.
- وضع تنظيم مكيف مع احتياجات العملاء.
- تنمية فكرة العميل على جميع المستويات في المؤسسة.

### المطلب الثالث : مهام وأهداف نظام إدارة الجودة بالشركة الوطنية للتسويق البحري

#### 1-مهام نظام إدارة الجودة في الشركة

وتتضمن المهام الأساسية لنظام إدارة الجودة

- 1- الاخذ بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء.
- 2- مشاركة نظام إدارة الجودة في خلق وتحديد سياسة للجودة بالشركة الوطنية للتسويق البحري إلى جانب وضع أهداف الجودة.
- 3- تطوير مناهج وأدوات الجودة أي البحث عن مقياس كمي، وهذا لتجنب الوقوع في أخطاء تخص العمليات داخل نظام إدارة الجودة.
- 4- العمل على التنسيق بين مختلف المديریات والعملاء.
- 5- تحرير التقارير الخاصة بالعمليات ومراجعة قواعد النظام وتوزيعها في شكل دليل للجودة اقتراح برنامج سنوي لمراقبة الجودة وتنظيم
- 6- عملية تطبيق هذه البرامج ومتابعة المهام التصحيحية.
- 7- الاهتمام بالتكوين، والإعلام والتحكم في نظام إدارة الجودة.
- 8- كشف الأخطاء ومتابعتها داخل العمليات وتصحيحها.
- 9- تحضير جميع الملفات والسجلات الأساسية في الاجتماعات المبرمجة حول سير تطبيق نظام إدارة الجودة.
- 10-12-استدعاء كل المعنيين وتقديم التقارير حول تطبيق العمليات من طرف كل مسؤول
- 11- تمثيل الشركة أمام الهيئات المصادقة على شهادة الايزو

## 2-أهداف نظام إدارة الجودة

وتتمثل فيما يلي:

1. توفير الوسائل والمعدات وبشكل دائم وفي الوقت المناسب مثل العربات ، الرافعات والساحبات.
2. تطوير عملية الاستماع للعميل بالمؤسسة.
3. قياس درجة رضا العملاء والقيام بالبحوث من أجل معرفة حاجاتهم ورغباتهم وإرضاءها.
4. تطوير عنصر الثقة مع العملاء.
5. توفير الأمن وتطويره داخل الميناء.
6. العمل على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

### المبحث الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

يتضمن هذا المبحث على المنهج المعتمد في الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة فيها وأسلوب تصميمها وبنائها، وآلية اختبار صدقها وثباتها، وحدود الدراسة، وأهم الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية و اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: تحديد منهج و مجتمع الدراسة و اختيار العينة و أسلوب جمع البيانات

##### 1-منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي المنهج الوصفي التحليلي، بوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة في الشركة الوطنية للتسويق البحري، والوقوف على تقديرات أفراد العينة وتصوراتهم حول تطبيق نظام ادارة الجودة ومستوى تقييمهم لأثر تطبيق هذا النظام في تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري.

كما اعتمدت الدراسة على (المنهج التحليلي)، بهدف قياس أثر تطبيق هذا النظام في (تخفيض تكاليف الإنتاج، وتحسين الخدمات، وتحقيق التفوق التنافسي)، بهدف تعظيم ربحية الشركة المذكورة .

##### 2-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة الوطنية للتسويق البحري المعنية بالدراسة التي تم اختيارها، وتحديدًا في الأقسام: القسم التجاري قسم الموارد البشرية، وقسم الاعلام الالي، مع العلم ان عدد عمال الشركة الوطنية للتسويق البحري قد بلغ 500 موظف وموظفة خلال عام 2018.

##### 3-عينة الدراسة:

بالنظر لصعوبة شمول جميع العاملين في الاستبيان، البالغ عددهم (500) موظف، لأسباب ضيق الوقت وكبر حجم المجتمع المدروس، لجأت الباحثة إلى اختيار عينة من كلا الجنسين وبعد انتهاء الباحثة من تحديد عينة الدراسة البالغة (50) موظفًا وموظفة، تم توزيع (50) استمارة استبيان على أفراد العينة من كلا الجنسين بشكل تناسبي، بواقع (27) استمارة استبيان للذكور، و(23) استمارة للإناث. وقد تم استرجاع (45) استمارة، أي بنسبة استرجاع بلغت (90%).

وفيما يلي الوصف التفصيلي للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (1-3) الآتي:

الجدول رقم(1-3) للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

رقم	الخصائص الديموغرافية	الصفة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	25	0.55
		أنثى	21	0.45
		المجموع	45	1
2	العمر / سنة	أقل من 20	0	0
		20-30	11	0.24
		30-40	12	0.27
		40 فأكثر	22	0.49
		المجموع	45	1
3	المؤهل العلمي	ماجستير	4	0.08
		مهندس دولة	7	0.15
		ليسانس	18	0.4
		تقني سامي	10	0.23
		المجموع	45	1
4	الخبرة / سنة	أقل من 5	19	0.42
		5-10	8	0.18
		10-15	14	0.32
		16 فأكثر	4	0.08
		المجموع	45	1
5	المسمى الوظيفي	مدير	1	0.2
		مدير مصلحة	1	0.2
		موظف	43	0.96
		المجموع	45	1

المصدر: اعداد الطالبة

وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

1- بلغ عدد العاملين الذكور (25) موظف، ويشكلون نسبة قدرها (55%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث (21) موظفة، وشكلت الإناث نسبة قدرها (45%) من مجموع أفراد العينة في الشركة الوطنية للتسويق البحري ناشكو، وتعد النسب السابقة منطقية تبعاً لطبيعة العمل في الشركة المذكورة.

2- أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد جاءت الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) سنة بالمرتبة الأولى، ونسبة بلغت (49%) من مجموع أفراد العينة، في حين جاءت الفئة العمرية (30-40) سنة بالمرتبة الثانية ونسبة قدرها (27%)، وجاءت الفئة العمرية (20-30) بالمرتبة الثالثة ونسبة قدرها (24%)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (أقل من 20 سنة) بالمرتبة الرابعة والأخيرة ونسبة بلغت (0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة في الشركة الوطنية للتسويق البحري يتضح بأن متوسط أعمار العاملين في الشركة المذكورة كان من الفئات الكهولة.

3- أما بالنسبة إلى متغير المؤهل العلمي، فقد جاءت فئة العاملين ض حملة شهادة (الليسانس) بالمرتبة الأولى ونسبة قدرها (40%) من مجموع أفراد العينة، في حين جاءت فئة حملة شهادة (التقني سامي) بالمرتبة الثانية ونسبة بلغت (23%)، وجاءت فئة حملة شهادة (مهندس دولة) بالمرتبة الثالثة ونسبة بلغت (15%)، وأخيراً جاءت فئة حملة شهادة (الماجستير) بالمرتبة الرابعة والأخيرة ونسبة قدرها (8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة في الشركة المذكورة. وتعد النسب السابقة موضوعية، وتؤكد بأن الفئة الشائعة هي فئة العاملين من حملة شهادة (الليسانس).

4- أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، فقد جاءت الفئة (أقل من 5 سنوات) سنة بالمرتبة الأولى ونسبة قدرها (42%) من مجموع أفراد العينة، في حين جاءت الفئة (10-15) بالمرتبة الثانية ونسبة قدرها (32%)، وجاءت الفئة (5-10) بالمرتبة الثالثة ونسبة قدرها (18%)، وأخيراً جاءت الفئة (16 سنة فأكثر) بالمرتبة الرابعة والأخيرة ونسبة قدرها (8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة في الشركة الوطنية للتسويق البحري ناشكو وتشير النسب السابقة إلى توفر الخبرات والمهارات لدى العاملين في الشركة المذكورة.

### 3- أسلوب جمع البيانات:

#### 1- أداة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبيان لهذا الغرض، اعتماداً على أسئلة مقدمة في دراسات سابقة<sup>1</sup> الى جانب أسئلة أخرى ارتأت الباحثة التطرق اليها لأهميتها بالنسبة للبحث المتعلق بتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة وأثر تطبيق هذا النظام في تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري ناشكو ، وشمل الاستبيان على جزئين، الجزء الاول تناول متغير مدى تطبيق نظام ادارة الجودة في بواقع (11) فقرة، في حين تناول الجزء الثاني أثر تطبيق هذا النظام في تعظيم ربحية الشركة الوطنية للشحن ناشكو (15) فقرة، ووزعت كالاتي: [ (8) فقرات تتعلق بمجال تخفيض تكاليف الإنتاج ( الشحن التخزين و النقل)، و(4) فقرات تتعلق بمجال تحسين جودة الخدمات، و (3) فقرات تتعلق بمجال تحقيق التفوق التنافسي، ]، وتهدف فقرات الأداة بمجملها الوقوف على تصورات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول مدى تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة اومستوى تقييمهم لأثر تطبيق هذا النظام في تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري ناشكو وبعد الانتهاء من تصميم أداة الدراسة، تم اختبار صدقها وثباتها، على النحو الآتي

#### 2- صدق أداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري والصدق المنطقي لمحتوى الاستبيان، تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف لتقديره مدى صلاحية فقرات الاستبيان وملاءمتها للمحاور المقترحة للدراسة للتطبيق على عينة الدراسة.

#### 3- ثبات أداة الدراسة:

بعد أن تم التأكد من صلاحية أداة الدراسة وجاهزية تطبيقها، الذي تم على عينة الدراسة البالغة (45) موظف وموظفة، ولغرض التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان الخاصة بمتغير مدى تطبيق نظام

---

<sup>1</sup>Meziani mustapha **étude de l'impact du système de management qualité sur la performance de l'entreprise** these de master en management des organisation ; bejaia ; 2013  
p59 ;60

## الفصل الثالث : دراسة حالة الشركة الوطنية للتسويق البحري

إدارة الجودة الشاملة، وأثر تطبيق هذا النظام في تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري ناشكو استخدمت الباحثة لهذا الغرض معامل (كرونباخ ألفا).

والجدول رقم (3-2)، يوضح نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة المتمثلة بالاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

ت	متغيرات الدراسة	عدد	معادل كرونباخ
1	تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة	11	0.839
2	أثر تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في تخفيض	8	0.704
3	أثر تطبيق نظام ا ادارة الجودة الشاملة في	4	0.608
5	أثر تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في تحقيق	3	0.753
-	الأداة ككل	26	0.903

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بنظام SPSS

### المطلب الثاني : دراسة و تحليل البيانات

وفي ضوء ما تقدم، تعد البيانات ادتي يتم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة، على أفراد العينة البالغة (45) موظفاً وموظفة، صالحة لأغراض التحليل الإحصائي وحساب المؤشرات الإحصائية لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 1-المعالجة الإحصائية:

لغرض معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً، تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss إصدار (10)، كما استخدمت الباحثة بعض الأساليب والمؤشرات الإحصائية كما استخدمت الوصفية والتحليلية التي تلائم طبيعة أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، والمتوفرة في البرنامج المذكور، نذكر منها ما يأتي

## 1-1- الأساليب الإحصائية الوصفية:

- جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

## 1-2- الأساليب الإحصائية التحليلية (الاستنتاجية):

- تحليل التباين الأحادي: (ANOVA)

يستخدم تحليل التباين لاختبار وجود أثر لتطبيق نظام الجودة في كل مجال من مجالات تعظيم ربحية الشركة.

- الدلالة الإحصائية: (Sig)

لتحديد الدلالة الإحصائية للأثر عند أحد مستويي الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) و ( $\alpha = 0.05$ )

## 2- نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرض البيانات وتحليلها التي تم الحصول عليها من أداة الدراسة والنتيجة من خلال استخدام مقياس ليكرت Scale Likert خماسي التدرج، الذي يتوزع أعلى وزن له إذ أعطيت الدرجة (5) لتمثل حقل الإجابة (موافق بشدة)، إلى أدنى وزن للمقياس إذا أعطى درجة واحدة لتمثل حقل الإجابة (غدر موافق بشدة) لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

واعتمدت الباحثة معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات، كمعيار لقياس وتقييم الدرجة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (45) ووظف وموظفة، تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين في أقسام الإدارة، وشعب الصيانة، وأقسام المبيعات والمشتريات التابعة للشركة المشمولة بالدراسة والبالغ عددهم (45) موظف وموظفة، باستخدام طريقة العينة اقية العشوائية التناسبية، حول متغيرات الدراسة المتمثلة في مدى تطبيق نظام الجودة الشاملة وأثر تطبيق النظام في تخفيض تكاليف الإنتاج (الشحن التخزين و النقل)، وتحسين جودة الخدمات، وتحقيق التفوق التنافسي. علماً بأن معيار الاختبار الباذخ (3) هو عبارة عن متوسط أوزان مقياس ليكرت خماسي التدرج. حيث يمكن شيم درجات الموافقة على فقرات الاستبيان كما هو موضح بالجدول رقم (4-1) الآتي



الجدول رقم(3-3) : تقسيم درجات الموافقة على فقرات الاستبيان

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
أقل من 2	ضعيفة جداً
2 — أقل من 3	ضعيفة
3 - أقل من 3.75	متوسطة
3.75 - أقل من 4.50	مرتفعة
4.50 - 5.00	مرتفعة جداً

وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة، فقد تم تصنيفها تبعاً لتسلسل الأسئلة والفرضيات الواردة فيها، وعلى النحو الآتي:

#### 2-1- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

هل تطبق الشركة الوطنية للتسويق البحري نظام ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الشركة حول كل فقرة من فقرات متغير مدى تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة الشركة في الوطنية للتسويق البحري

ويشير الجدول (3-4) الى نتائج تحليل تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في الشركة الوطنية للتسويق البحري، ويتضمن الجدول المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً لجميع فقرات هذا المتغير بهدف تحديد مستوى شدة الإجابة عن كل فقرة، والانحرافات المعيارية لغرض تشخيص مدى شتت الإجابات عن متوسطاتها الحسابية.

الجدول رقم (3-4)

درجة تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في الشركة الوطنية للتسويق البحري  
مع المتوسطات الحسابية مرتبةً تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1	1	تتبنى الشركة التي أعمل فيها نظام الجودة الشاملة	4.08	0.86	مرتفع
2	6	تقوم إدارة الشركة بتدريب العاملين بهدف تزويدهم بالمهارات المتعددة المتعلقة بنظام الجودة الشاملة	4.02	0.93	مرتفع
3	7	يتمتع العاملون في الشركة بكفاءة عالية حول استخدام أساليب تطبيق نظام الجودة الشاملة	4.00	0.91	مرتفع
4	2	يتمتع العاملون في الشركة بكفاءة عالية حول استخدام أساليب تطبيق نظام الجودة الشاملة	3.93	1.17	مرتفع
5	10	تعتمد الشركة نظام شبكة من الاتصالات مع المتعاملين والمجهزين، لضمان نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة	3.97	1.04	مرتفع
6	11	تهتم إدارة الشركة بعقد برامج التطوير المستمر في الجوانب المتعلقة بنظام إدارة الجودة الشاملة	3.92	1.40	مرتفع
7	8	تعتمد الشركة نظام جدولة منتظمة للفحص والتفتيش	3.91	1.17	مرتفع
8	3	اقتناع إدارة الشركة وإيمانها المطلق بدعم تطبيق نظام الجودة الشاملة	3.75	0.96	مرتفع
9	4	تقوم إدارة الشركة بتأمين الإمكانات المادية والاحتياجات البشرية، لضمان نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة	3.71	1.24	مرتفع

## الفصل الثالث : دراسة حالة الشركة الوطنية للتسويق البحري

متوسط	1.17	3.68	يتوفر لدى الشركة دليل واضح وموثق يتناول سياسة تطبيق نظام الجودة الشاملة	9	10
متوسط	1.11	3.67	وجد لدى الشركة مسؤول متخصص بنظام الجودة الشاملة يمكن مراجعته في حالة حدوث مشكلة ما في المراحل الإنتاجية	5	11
	0.57	3.71	المتوسط الحسابي العام		

المصدر: من اعداد الطالبة

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (3-4) ميل جميع فقرات متغير مدى تطبيق نظام الجودة الشاملة بشكل عام نحو الارتفاع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الشركة، بمتوسط حسابي 3.71 وهو أكبر من معيار الاختبار البالغ 3 من أصل 5 درجات ، وانحراف معياري مقداره 0.57.

تشنت ضئيل في إجابات أفراد عينة الدراسة وتشير هذه النتائج إلى وضوح جميع فقرات المتغير لأفراد عينة الدراسة في الشركة المذكورة، واهتمام إدارة الشركة بفقرات متغير مدى تطبيق نظام الجودة الشاملة.

أما فيما يتعلق بكل فقرة من فقرات المتغير، فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة التي تنص على: "تتبنى الشركة التي أعمل فيها نظام ادارة الجودة الشاملة"، قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.86 ثم تلتها الفقرة التي تنص على: "تقوم إدارة الشركة بتدريب العاملين بهدف تزويدهم بالمهارات المتعددة والمتعلقة بنظام ادارة الجودة الشاملة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.93 أما بخصوص الفقرة التي تنص على: "يتمتع العاملون في الشركة بكفاءة عالية حول استخدام أساليب تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.91، في حين جاءت بقية فقرات المتغير (11، 9، 7، 6، 5، 4) بالمراتب من المرتبة الرابعة وحتى المرتبة الحادية عشرة كما هو مؤشر أمام كل فقرة في الجدول رقم (2-4) السابق، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الشركة الوطنية للتسويق البحري وأشارت النتائج إلى أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات السابقة هي أكبر من معيار الاختبار البالغ 3 من أصل 5 درجات، مما يدل ذلك على ان استجابات أفراد عينة الدراسة

وتقديراتهم كانت إيجابية حول جميع فقرات المتغير، وهذا يعني بأن الشركة الوطنية للتسويق البحري تقوم بتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة درجات متفاوتة تراوحت بين المرتفع والمتوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الشركة المذكورة.

## 2-2 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

هل يوجد أثر لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري؟ للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة، فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول كل فقرة من الفقرات المتعلقة بمجالات تعظيم ربحية الشركة المذكورة. ويشير الجدول رقم (3-4) الى نتائج تحليل تقديرات أفراد عينة الدراسة حول كل مجال من مجالات تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري، ويتضمن الجدول المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً لجميع فقرات كل مجال من مجالات تعظيم ربحية الشركة المذكورة بتخفيض تكاليف الإنتاج، وتحسين جودة الإنتاج، وتحقيق التفوق التنافسي، ويتناول الجدول أيضاً الانحرافات المعيارية.

الجدول رقم (3-5)

المتوسطات الحسابية لفقرات كل مجال من مجالات تعظيم ربحية الشركة مرتبة تنازلياً لكل مجال وانحرافات المعيارية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
<b>أولاً : مجال تخفيض تكاليف الإنتاج</b>					
1	8	إن تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة يزيد من كفاءة المراحل الإنتاجية، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج	3.97	0.73	مرتفع
2D	4	إن تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة يساهم في إمكانية متابعة الأخطاء في العملية الانتاجية وتصحيحها بأقل التكاليف الممكنة	3.89	0.67	مرتفع
3	3	إن تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في الشركة يساعد على اتخاذ الإجراءات الوقائية للإنتاج بتكاليف منخفضة	3.88	0.97	مرتفع
4	7	إن تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في الشركة يساهم على تخفيض تكاليف الإنتاج	3.78	1.02	مرتفع
5	5	يهدف نظام ادارة الجودة الشاملة الى تنويع كبير في الخدمات دون الحاجة إلى زيادة التكاليف المترتبة على عملية التنويع	3.24	1.14	مرتفع
6	6	إن تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة يهدف إلى خفض كمية المخزون ، ما يؤدي الى انخفاض	3.84	1.16	مرتفع

			تكاليف الاحتفاظ بالمخزون		
مرتفع	1.15	3.68	يساعد تطبيق نظام ادارة الجودة على ضغط تخفيض تكاليف النقل البحري	1	7
مرتفع	0.98	3.71	يسعى نظام ادارة الجودة الشاملة إلى إزالة جميع النشاطات التي ترهق الشركة بتكاليف غير مباشرة ونفقات غير ضرورية	2	8
	0.48	3.71	المتوسط الحسابي لمجال تخفيض تكاليف الانتاج		
<b>ثانيا: مجال تحسين جودة الخدمات:</b>					
متوسط	1.17	3.86	إن تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة يعزز من رسالة الشركة وأهدافها من الوصول إلى الجودة والتميز في العمل	3	1
مرتفع	1.19	3.58	إن تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في الشركة، يعد الأرضية الخصبة في اعتماد مفهوم الجودة شعاراً للشركة .	2	2
مرتفع	0.97	3.40	يهدف نظام ادارة الجودة الشاملة إلى جعل عدد العيوب = صفر، مما يؤكد بأن الإنتاج ذو جودة عالية	1	3
متوسط	1.03	3.88	اعتماد نظام ادارة الجودة الشاملة يساعد الشركة على القيام بإجراءات وقائية وعلاجية للأخطاء المتوقعة بما يساهم في رفع كفاءة الخدمات وتحسين نوعيتها	4	4
	1.01	3.68	المتوسط الحسابي لمجال تحسين جودة الخدمات		

ثالثاً : مجال تحقيق التفوق التنافسي:					
مرتفع	1.09	3.27	يحقق نظام ادارة الجودة الشاملة ملاءمة منطقية بين الطلب الحقيقي وتصميم الخدمة، مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للشركة .	2	1
مرتفع	0.99	3.67	يساهم نظام ادارة الجودة الشاملة على ابتكار الأساليب والتقنيات والبرامج D المحكمة للتمييز في الأسواق الدولية من خلال جودة الخدمات	3	2
متوسط	1.13	3.85	إن تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة يساهم في زيادة جودة الإنتاج، وبالتالي إلى تعزيز المقدرة التنافسية للشركة	1	3
	1.07	3.59	المتوسط الحسابي لمجال تحقيق التفوق التنافسي		

المتوسطات الحسابية لفقرات كل مجال من مجالات تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري يتضح من النتائج النهائية الواردة في الجدول رقم (4-3) ميل جميع مجالات تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق المتمثلة بتخفيض تكاليف الإنتاج، وتحسين جودة الإنتاج، وتحقيق التفوق التنافسي، ، نحو الارتفاع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الشركة و تشير هذه النتائج إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة تصوراً واضحاً حول كل مجال من مجالات تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري أما فيما يتعلق بالوصف التفصيلي لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الشركة المذكورة حول فقرات كل مجال من مجالات أداء الشركة المذكورة، يمكن عرضه على النحو الآتي:

#### 1- مجال تخفيض تكاليف الإنتاج:

تشير النتائج الواردة في الجدول (4-3) إلى ارتفاع المتوسط الحسابي العام لمجال تخفيض التكاليف، إذ بلغ 3.71 بانحراف معياري قدره 0.48 وتبين أن المتوسط الحسابي للمجال المذكور هو أكبر من معيار الاختبار البالغ 3 من أصل 5 درجات.

وأشارت النتائج إلى أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات السابقة هي أكبر من معيار الاختبار البالغ 3 من أصل 5 درجات، مما يدل

ذلك على أن تقديرات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية حول مضمون الفقرات السابقة، وأن مستوى تقييمهم لأثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على تخفيض تكاليف الإنتاج للشركة الوطنية للتسويق البحري قد تراوح بين المرتفع والمتوسط من وجهة نظرهم، وهذا يعني أن تطبيق نظام الجودة الشاملة له أثر واضح في تعظيم ربحية الشركة المذكورة، من خلال تخفيض تكاليف خدماتها.

## 2- مجال تحسين جودة الخدمات:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم إلى ارتفاع المتوسط الحسابي العام لمجال تحسين جودة الإنتاج، إذ بلغ، 3.68 بانحراف معياري قدره، 1.01 وتبين أن المتوسط الحسابي للمجال المذكور أكبر من معيار الاختبار البالغ 3 من أصل 5 درجات.

وأشارت النتائج إلى أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات السابقة هي أكبر من معيار الاختبار البالغ 3 من أصل 5 درجات، مما يدل ذلك على أن تقديرات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية حول مضمون الفقرات السابقة، وأن مستوى تقييمهم لأثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات الشركة الوطنية للتسويق البحري قد تراوح بين المرتفع والمتوسط من وجهة نظرهم، وهذا يعني أن تطبيق نظام الجودة الشاملة له أثر واضح في تعظيم ربحية الشركات المذكورة، من خلال تحسين جودة خدماتها

## 3- مجال تحقيق التفوق التنافسي:



تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (4-3) إلى ارتفاع المتوسط الحسابي العام لمجال تحقيق التفوق التنافسي، إذ بلغ 3.59 بانحراف معياري قدره 1.07. وتبين أن المتوسط الحسابي للمجال المذكور هو أكبر من معيار الاختبار البالغ 3 من أصل 5 درجات.

وأشارت النتائج إلى أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات السابقة أكبر من معيار الاختبار البالغ 3 من أصل 5 درجات، مما يدل ذلك على أن تقديرات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية حول مضمون الفقرات السابقة، وأن مستوى تقييمهم لأثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في تحقيق التفوق التنافسي للخدمات الشحن التي تقدمها الشركة الوطنية للشحن والتسويق البحري قد تراوح بين المرتفع والمتوسط من وجهة نظرهم، وهذا يعني أن تطبيق نظام له أثر واضح في تعظيم ربحية الشركة المذكورة، من خلال تحقيق التفوق التنافسي لمنتجاتها.

وأخيراً، ارتأت الباحثة تحديد الترتيب التنازلي لمجالات تعظيم ربحية الشركة الوطنية للشحن والتسويق البحري بحسب أهميتها لأفراد عينة الدراسة في الشركة المذكورة وفقاً لتقديراتهم، بهدف الوقوف على أي من هذه المجالات تأخذ حيزاً أكثر من غيرها على مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة.

والجدول رقم (3-6) يوضح المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً، والانحرافات المعيارية محسوبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري ، للوقوف على مستوى تقييمهم لأداء الشركة المذكورة.

الجدول رقم (3-6) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	أثر تطبيق النظام
1	1	تخفيض تكاليف الإنتاج	3.71	0.48	متوسط
2	3	تحقيق التفوق التنافسي	3.68	1.01	متوسط
3	2	تحسين جودة الخدمات	3.59	1.07	متوسط

المصدر : من اعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (3-6) بأن مجال تخفيض تكاليف الإنتاج جاء بالمرتبة الأولى على سلم تقديرات أفراد عينة الدراسة في الشركة الوطنية للشحن والتسويق البحري ، إذ حصل على متوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري قدره 0.48، في حين جاء مجال تحقيق التفوق التنافسي في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 3.68، وانحراف معياري قدره 1.01 وأخيراً جاء مجال تحسين جودة الخدمات في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري قدره 1.07 وأشارت النتائج إلى أن جميع المتوسطات الحسابية للمجالات المذكورة هي أكبر من معيار الاختبار البالغ 3 من أصل 5 درجات، مما يدل ذلك على أن تقديرات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية حول مجالات تعظيم ربحية الشركة المذكورة، وأن مستوى تقييمهم لأثر تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري قد تراوح بين المرتفع والمتوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الشركات المذكورة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

ولغرض دعم النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، ارتأت الباحثة اختبار فرضية الدراسة الرئيسية التي تنص:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في تعظيم الربحية ولاختبار فرضية الدراسة الرئيسية ينبغي اختبار الفرضيات الفرعية المنقرعة عنها، ولتحقيق هذا الغرض فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الذي تم بموجبه تحديد أثر تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في كل مجال من مجالات تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري، المتمثلة بتخفيض تكاليف الإنتاج، وتحسين جودة الخدمات، وتحقيق التفوق التنافسي .

## الفصل الثالث : دراسة حالة الشركة الوطنية للتسويق البحري

وفيما يلي شرح مفصل لنتائج قياس أثر المتغير المستقل المتمثل ب تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في كل مجال من مجالات تعظيم ربحية الشركة باستخدام تحليل التباين (ANOVA) وفقاً لترتيب الفرضيات الفرعية، وعلى النحو الآتي:

### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في تخفيض تكاليف الإنتاج. يشير الجدول رقم (7-3) نتائج تحليل التباين (ANOVA) للوقوف على أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في تخفيض تكاليف الإنتاج

الجدول رقم (7-3)

الدلالة الإحصائية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0011	652 6*	1.530	1	1.530	الانحدار
		0.230	203	46.648	الخطأ
-	-	-	204	48.178	الكلي

المصدر : من اعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4-5) قيمة الدلالة الإحصائية البالغة 0.011 هي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  مما يدل ذلك على رفض الفرضية الفرعية الاولى H0 وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في تخفيض تكاليف الإنتاج.

### 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات. يشير الجدول رقم (3-8) الى نتائج تحليل التباين (ANOVA) للوقوف على أثر تطبيق نظام ادارة الجودة

الشاملة في تحسين جودة الخدمات.

الجدول رقم (3-8)

الدالة الإحصائية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	22.617**	6.740	1	6.740	الانحدار
		0.298	203	60.459	الخطأ
-	-	-	204	67.199	الكلي

المصدر : من اعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS

جدول تحليل التباين (ANOVA) للوقوف على أثر تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات

\*\*تعني أن التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة 0.000 هي أقل من مستوى المعنوي  $\alpha = 0.01$  مما يدل ذلك على رفض الفرضية الفرعية الثانية H0 هذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات.

3-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الجودة الشاملة لتحقيق التفوق التنافسي.

يشير الجدول رقم (7-4) إلى نتائج تحليل التباين (ANOVA) للوقوف على أثر تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في تحقيق التفوق التنافسي.

الجدول رقم (3-9)

### الفصل الثالث : دراسة حالة الشركة الوطنية للتسويق البحري

الدالة الإحصائية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
000 0	581 50**	15.579	1	15.579	الانحدار
		0.308	203	62.441	الخطأ
-	-	-	204	78.020	الكلي

\*\* تعني أن التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (3-9) أن قيمة الدلالة الإحصائية هي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.01$ )، مما يدل ذلك على رفض الفرضية الرابعة  $H_0$  وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بتحقيق التفوق التنافسي.

وفي ضوء ما تقدم ارتأت الباحثة تسليط الضوء على أي من مجالات تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري قد تأثر أكثر من غيره من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والجدول رقم (3-10) يوضح ترتيب مجالات تعظيم ربحية الشركة حسب مقدار تأثرها بمتغير تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (3-10)

الترتيب	الوسط الحسابي	مجالات تعظيم ربحية الشركات
1	53.7	تخفيض تكاليف الإنتاج
2	3.71	تحقيق التفوق التنافسي
3	3.51	تحسين جودة الخدمات

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (3-10) بأن مجال تخفيض تكاليف الإنتاج قد جاء في المرتبة الأولى من حيث تأثره بتطبيق نظام الجودة الشاملة ويليه مجال تحقيق التفوق التنافسي في المرتبة الثانية من

حيث تأثره في حين جاء مجال تحسين جودة الخدمات في المرتبة الثالثة الأخيرة من حيث تأثره بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركة الوطنية والتسويق البحري.

#### المبحث الرابع: النتائج والاقتراحات

يتضمن هذا المبحث عرضاً لمناقشة النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة حول أثر تطبيق أنظمة الجودة في تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري ويتضمن أيضاً أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة في ضوء النتائج، وستتم مناقشة النتائج المتعلقة بكل سؤال وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة.

#### المطلب الأول: نتائج الدراسة

##### 1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

هل تطبق الشركة الوطنية للتسويق البحري أنظمة الجودة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، أن آراء أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم على جميع فقرات متغير مدى تطبيق أنظمة الجودة في الوطنية للتسويق البحري، قد جاءت إيجابية وبدرجة كبيرة ومتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.08) و (3.29) من أصل 5 درجات على مقياس ليكرت خماسي التدرج. وهذا يعني بأن جميع فقرات متغير مدى تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في الشركة المذكورة، تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم، ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة، وإلى امتلاكهم رؤية واضحة بدرجة كبيرة ومتوسطة حول جميع الفقرات.

وفي ضوء ما تقدم، أشارت النتائج إلى إن جميع فقرات المتغير يمكن تطبيقها في الشركة الوطنية للتسويق البحري بدرجات متفاوتة، وهذا يعد مؤشراً جيداً على إمكانية تطبيق نظام ادارة الجودة الشامل في الشركة المذكورة.

##### 2- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل يوجد أثر لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة على تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، أن آراء أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول مستوى تقييمهم لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تعظيم ربحية الشركة المذكورة، قد جاءت إيجابية وبدرجة كبيرة ومتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات بين (4.07) و (3.18) من أصل 5

درجات على مقياس ليكرت خماسي التدرج. وهذا يعني بأن جميع فقرات مجالات تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري، تُعد واضحةً لأفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم، ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم وإلى امتلاكهم تصوراً واضحاً بدرجة كبيرة ومتوسطة حول جميع الفقرات.

أما فيما يتعلق بمناقشة النتائج المتعلقة بكل مجال من مجالات تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري نتيجة تطبيق نظام الجودة الشاملة فقد أظهرت نتائج الدراسة بأن مجال تخفيض تكاليف الإنتاج قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.71 من أصل 5 درجات. وهذا يعني أن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة في الشركات المذكورة لهذا المجال كان إيجابياً بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم، مما يدل ذلك على أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة له أثر واضح في تعظيم ربحية الشركة المذكورة من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج، وقد تبين ذلك واضحاً من خلال مساهمته في زيادة كفاءة مراحل الشحن، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الشحن.

كما وأظهرت النتائج بأن مجال تحقيق التفوق التنافسي قد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.68 من أصل 5 درجات. وهذا يعني أن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة في الشركة المذكورة لهذا المجال كان إيجابياً بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم، مما يدل ذلك على أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة له أثر واضح في تعظيم ربحية الشركة المذكورة من خلال تحقيق التفوق التنافسي، وقد تبين ذلك واضحاً من خلال مساهمة نظام الجودة على تحقيق ملاءمة منطقية بين الطلب الحقيقي ونجاعة الخدمة، مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للشركة، وكذلك مساهمته في زيادة جودة الخدمات، وبالتالي إلى تعزيز القدرة التنافسية للشركة.

وأظهرت نتائج الدراسة بأن مجال تحسين جودة الخدمة قد جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.59) من أصل 5 درجات. وهذا يعني أن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة في الشركة المذكورة لهذا المجال كان إيجابياً بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم، مما يدل ذلك على أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة له أثر واضح في تعظيم ربحية الشركات المذكورة من خلال تحسين جودة الخدمات، وقد تبين ذلك واضحاً من خلال مساهمة نظام الجودة الشاملة على زيادة كفاءة مراحل الشحن، وزيادة جودة الخدمة، وكذلك يساهم النظام في تعزيز رسالة الشركة وأهدافها من أجل الوصول إلى الجودة والتميز في العمل.



وفي ضوء النتائج المتعلقة بمجالات تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري، يتضح بأن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة قد أثر بشكل واضح وكبير في مجالات تعظيم ربحية الشركة الوطنية للشحن والتسويق البحري المتمثلة بتخفيض تكاليف الشحن، وتحسين جودة الخدمات، وتحقيق التفوق التنافسي. وجاءت النتائج المتعلقة بأثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري كالتالي:

#### نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الجودة على تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري، متمثلاً في مجالات تخفيض تكاليف الشحن، وتحسين جودة الخدمات، وتحقيق التفوق التنافسي. أظهرت النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، ما يأتي:

أ- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الأولى، بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لتطبيق نظام الجودة الشاملة في تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج، بدلالة قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0.011) ويتبين من النتيجة السابقة بأن تطبيق نظام الجودة الشاملة سيؤثر بشكل واضح في تخفيض تكاليف الشحن، وبالتالي تعظيم ربحية الشركة.

ب- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثانية، بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) لتطبيق نظام الجودة الشاملة في تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري من خلال تحسين جودة الخدمات، بدلالة قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0.000) ويتبين من النتيجة السابقة بأن تطبيق نظام الجودة سيؤثر بشكل واضح في تحسين جودة الإنتاج، وبالتالي تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري.

ج- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرابعة، بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) لتطبيق نظام الجودة الشاملة في تعظيم ربحية الشركة الوطنية للتسويق البحري من خلال تحقيق التفوق التنافسي، بدلالة قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0.000) ويتبين من النتيجة السابقة بأن تطبيق أنظمة الجودة، سيؤثر بشكل واضح في تحقيق التفوق التنافسي، وبالتالي تعظيم ربحية الشركة.

## المطلب الثاني: الاقتراحات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

1- ضرورة اهتمام إدارة الشركة الوطنية للتسويق البحري بما جاء بالفقرة التي تتعلق باطلاع إدارة الشركة على التجارب الناجحة للشركات العالمية التي تتبنى تطبيق هذه الانظمة، نظراً لحصولها على المرتبة الأخيرة على سلم تقدير أفراد عينة الدراسة في الشركة المستقبلية.

2- نظراً لحصول الفقرة من فقرات مجال تخفيض تكاليف الإنتاج على المرتبة الثامنة والأخيرة على سلم تقدير أفراد عينة الدراسة في الشركة الوطنية للتسويق البحري، عليه ينبغي على إدارة الشركة المذكورة تأهيل العاملين وتدريبهم حول إمكانية تعريفهم بالنشاطات التي ترهق الشركة بتكاليف غير مباشرة ونفقات غير ضرورية.

3- ضرورة اهتمام إدارة الشركة ، حول ما جاء بالفقرة من فقرات مجال تحسين جودة الخدمات، والتي تتعلق باعتبار تطبيق أنظمة الأرضية الخصبة في اعتماد مفهوم الجودة كشعار للشركة، نظراً لحصولها على المرتبة الرابعة والأخيرة على سلم تقدير أفراد عينة الدراسة في الشركة المذكورة.

4- ضرورة اهتمام إدارة الشركة ، بما جاء بالفقرة من فقرات مجال تحقيق التفوق التنافسي، والتي تتعلق بمساهمة أنظمة الجودة المطبق في الشركة على تحسين المستوى التنافسي للخدمة في الأسواق المحلية والعالمية، نظراً لحصولها على المرتبة الثالثة والأخيرة على سلم تقدير أفراد عينة الدراسة في الشركة المذكورة.

5- نظراً لحصول مجال تحقيق التفوق التنافسي ومجال تحسين جودة الخدمات من مجالات تعظيم ربحية الشركة ، على المرتبتين الثانية والثالثة على التوالي، عليه ينبغي على إدارة الشركة المذكورة الاهتمام بهذين المجالين كونهما من المجالات الحيوية والمهمة على مستوى تعظيم الأرباح في الشركة المذكورة.

6- ضرورة توزيع التقنيات الحديثة المتعلقة أنظمة الجودة على جميع وحدات الخدمة في أقسام الشركة الوطنية للتسويق البحري، وبحسب حاجة كل وحدة، كي تمكن العاملين من تأدية أعمالهم على أفضل وجه، مع مراعاة إقامة الدورات التدريبية التخصصية للعاملين بهدف ترسيخ الجانب المعرفي والمهاري بطبيعة عمل كل تقنية.

7- العمل على تعميق الوعي وزيادته لدى العاملين عن مفهوم نظام الجودة الشاملة لما لهذا النظام من أثر فاعل على تعظيم ربحية الشركة .

8- إنشاء مراكز خاصة بضبط جودة الشاملة داخل الشركة الوطنية للتسويق البحري لأهميتها، مع مراعاة إدخالها ضمن الهيكل التنظيمي للشركة، تأخذ على عاتقها تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها بشكل دائم ومستمر، يركز فيها على تحقيق مستوى جودة عالٍ لمنتجات الشركة المذكورة.

9- العمل على تنمية القيم والاتجاهات بهدف بناء ثقافة تنظيمية راسخة لتأكيد جودة الخدمات وعملية تنفيذها من قبل العاملين، ومن أبرز تلك القيم ما يأتي: التعاون الجاد والعمل بروح الفريق الواحد، والمحافظة على الوقت، والتحسين المستمر لبرامج الخدمة، والرغبة في الابتكار والإبداع والتجديد في المجال التسويقي.

10- وأخيرا ، توصي الباحثة بتكثيف جهود الباحثين بإجراء دراسات أخرى مماثلة على مستوى الجزائر سواء أكانت للشركات العامة أو الخاصة وذلك من أجل تخفيض التكاليف الخدماتية والتي يمكن تحقيقها بإتباع أنظمة الجودة الشاملة وكما أثبتته أغلب الدراسات السابقة سيما وأن هنالك الكثير من الدراسات ورسائل الدكتوراه قد تم انجازها على مستوى الدولة .

إن مراعاة عدم هدر الموارد المتاحة مع استخدامها استخداما أمثل، وإيجاد طرق لتقليل الفاقد لتوفير التكاليف الخدماتية ، الدعم المستمر من الإدارة ، التخطيط السليم للاحتياجات كل ذلك يقود الى خدمات بمواصفات مطابقة لطلب العميل و بشروط مطابقة للوقت والسعر والتطبيق الأمثل لأنظمة الجودة مع توصيتي كباحثة بتكثيف الدراسة للوصول لأنظمة أكثر تطورا من أجل التفوق التنافسي والمحافظة عليه لتعظيم ربحية المنشآت .

### خلاصة

تم من خلال هذه الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على موظفي الشركة الوطنية للتسويق

البحري

وقد اقتصرَت الدراسة على 45 استبيان صالح للدراسة من أصل 50 استبيان، وتم معالجته بمعالج النصوص للعلوم الاجتماعية

وهذا من أجل الحصول على معلومات الخاصة بالدراسة، وقد توصلنا إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة يوتر إيجابيا على ربحية المؤسسة وذلك من خلال التأثير على الابعاد (تخفيض تكاليف النتاج تحسين جودة الخدمات التفوق التنافسي) ولكن من وجهة نظر عينة الدراسة.

الخاتمة العامة:

## خاتمة:

يحظى مفهوم الربحية بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات وذلك من منطلق أنها تمثل الدافع الأساسي والهدف لأية مؤسسة، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية. والعديد من المؤسسات التي حققت نتائج سلبية تمثلت أسبابها أساسا في انخفاض مستوى أدائها وخاصة الأداء الإنتاجي وذلك من حيث: تدني معدل الإنتاج أو ارتفاع تكاليف الإنتاج، رداءة المنتجات او الخدمات المقدمة أو انخفاض معدل استغلال طاقاتها الإنتاجية وذلك لسوء تسيير الإدارة لمواردها.

و بذلك فالضرورة للبقاء والاستمرار يفرض على المؤسسة تعزيز مكانتها والارتقاء بأدائها الإنتاجي و تحسين خدماتها لزيادة ربحيتها ولبلوغ ذلك تنتهج المؤسسات عدة سبل ، أهمها الجودة هذه الأخيرة أصبحت خلال السنوات الأخيرة شرطا ضروريا للتبادل التجاري كما أنها أهم إستراتيجية تنافسية تعتمد عليها معظم المؤسسات غير أنها في نظرنا لا تكفي لوحدها لتحقيق هذا التوجه بل لابد من تبني الاتجاهات الأكثر حداثة و النظم المناسبة لأدارتها ، اذ أكدت الأدبيات و الدراسات على الأهمية الفائقة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمفهوم حديث على صعيد تحسين الربحية وتعزيز المركز التنافسي ورفع الحصاة السوقية بفضل جودة المنتج و الخدمة ، الأمر الذي يعكس أهمية هذه الفلسفة في تحقيق الأداء الشامل للمنظمة على جميع المستويات لتحقيق رضا جميع الاطراف ( العمال ، العملاء ، المساهمين).

# قائمة المراجع:

## قائمة المراجع

### العربية:

1. الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي و الائتماني-دار وائل للنشر-سنة 2006 د/محمد مطر
2. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008،
3. الإدارية، مصر، 2005،
4. أسامة محمود فريد، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998،
5. الإستراتيجية ( مفاهيم و نماذج تطبيقية) الإسكندرية: الدار الجامعية، 2
6. اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2006،
7. امال عبادي و رجم نصيب، الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة عنابة.
8. توفيق محمدعبد المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات، القاهرة: دار النهضة العربية، 1998، ص:13.
9. حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو، ISO الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003،
10. حيدر محمد أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق iso 9000 وتطبيقاته، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999،
11. خفاجي عباس، الجودة الشاملة، جامعة الإسراء، عمان الأردن، 1995
12. رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،
13. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004



14. شامية بن عباس، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وانعكاساتها على التنمية المستدامة- دراسة حالة الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، 2014
15. شبلي محمود سامي، نبذة مختصرة عن الجودة، مجلة الأسمدة العربية، العدد 3، عمان الأردن، 1994،
16. عبد الحسين، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك - منهج كمي-، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004
17. عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة ( رؤية مستقبلية ) ، الإسكندرية
18. عبد المحسن توفيق، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار الشهاب للنشر والتوزيع، القاهرة 1996
19. العساف عبد المعطي، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإدارة، السنة 1995 العدد 1 ، عمان الأردن
20. عقيل جاسم عبد الله ، مدخل في تقييم المشروعات . الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء ، دار حامد للنشر ، عمان
21. علي السلمي "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو"
22. عمر وصفي عقيلي، مدخل المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001
23. فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية قسنطينة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007
24. فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة 2000
25. القحطاني سالم سعيد، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 78، عمان الأردن، أبريل 1993
- جابلوسكي جوزيف، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دون دار نشر، عمان الأردن، 2000
26. قويدر عياش، مقال حول الجودة الشاملة أداة تحسين للقدرة التنافسية للمؤسسة، الأغواط: جامعة عمار ثلجي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

27. كاظم محمد نوري الشمري و آخرون ، أساسيات الاستثمار العيني و المالي، دار وائل للنشر، عمان ط1 ، 1999 ، ص288
28. مايكل هامر، "نتائج إعادة الهندسة: الكيفية التي تغير بها المنظمة المتمركزة حول العمليات، العمل والحياة"، ترجمة قسم الترجمة في دار الأفاق والإبداع، آفاق الإبداع للنشر والطباعة، الطبعة 1، الرياض
29. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، 2004، ص: 181.
30. محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2004
31. محمد الصيرفي، سلسلة التدريب الإداري الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو ، مؤسسة حورس الدولية للطباعة والنشر 2005
32. محمد رياض، دليل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة - المواصفات العالمية ، ISO 9000 منشورات المنظمة العربية للتنمية
33. محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلس السعودي للجودة، جدة، 2005
34. محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز البحث، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن ، 2006
35. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان الأردن، 2009
36. محمد فريد الصحن، إقتصاديات الإدارة منهج القرارات، الدار الجامعية، 1998
37. مسؤول الجودة في الشركة الوطنية للتسويق البحري
38. المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، التسويق "دراسة السوق، 151 سوق"، المملكة العربية السعودية

39. مؤيد عبد الحسين، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك - منهج كمي-، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004
40. نزار عبد المجيد البرواري ، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011
41. نظم نصر الله، الايزو :9000بداية الطريق للمنظومة الإدارية، الشركة العربية، مصر1996
42. و صاف وقوي، تسويق الجامعات عالميا من خلال مدخل الجودة، مؤتمر استشراف مستقبل التعليم، عمان الأردن، 2005

#### الأجنبية:

1. Cohen Steven and Brand Ronald, Total Quality Management, A pratical Guide for the Real world, (SanFrancisco : Jossey - Bass Publisher
2. Hoffer and Moran, Thinking in Total Quality Management, IE Management Press, institute of industrial Engineers, Norcross Georgrg, 1994
3. Martinich, J.S, Production and Operation Management, An Applied Modern Approach, New York : john Wiley and Sons Inc, 1997
4. GOGUE Jean-Marie, "Traité de la qualité "Les projets de Normes ISO 9000 : version 2000".
5. JOCOU Pierre et LUCAS Frédéric, "Au cœur du changement",
6. SEGOT Jaques, "Assurer le passage à la norme ISO 9001, version 2000
7. CORBEL Bernard, "L'audit qualité interne"
8. HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité",
9. DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité"
10. CATTAN Michel, "Maîtriser les processus de l'entreprise"
11. CAMP Robert, "Le Benchmarking : Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents",

12. -Conso- Pierre et Hemic Farouk – gestion financière de l'entreprise 8eme édition Dunod, paris, 1996
13. Pierre lauzel- comptabilité analytique et gestion-Paris- ; année 1981
14. Sanasal, la mesure de la productivite de l'entreprise, alger: opu, 1993
15. Boukharz et P. Couso, la gestion financiere, alger: opu, 1984.
16. Pierre Derome, total quality management ( a maust for the telecommunication sector )
17. Reichheld, Frederick. F and Teal thomas, the loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasing value, boston: Mass, Harvard business School press, 1996
18. A Lain courtois, gestion de productions, les editions d'organisations, 11eme tirage, 2001
19. Jean Cloude Tarondeau, strategie industrielle, 2 eme edition, paris, 1998
20. Westney, Richard. E, the engineer's cost, hand book tools for managin project costs, New York: Maicel Dekker,inc, 1997
21. Meziani mustaphaetude de l'impact du systeme de managment qualité sur la performance de l'entrprise these de master en management des organisation ; bejaia ; 2013



الملاحق:

## الملاحق

- أداة الدراسة -01
- معلومات عامة -02
- فقرات الاستبيان -03

## الملحق رقم (1)

### أداة الدراسة

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة دياب ام النون بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "أثر تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة على تعظيم ربحية الشركة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في العلوم الاقتصادية

لذا، فإنني أرجو تعاونكم في التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة المرفقة، وذلك بوضع

إشارة (x) في المكان المناسب مقابل كل فقرة، حسب درجة اتفاقك مع مضمون الفقرة من وجهة نظرك.

علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم.

المشرف:

د. احمد بركات

الباحثة:

دياب ام النون





الملحق رقم (02)

معلومات عامة

الجنس

	أنثى		ذكر
--	------	--	-----

العمر

	30-20		أقل من 20
	40 فما فوق		40-30

المؤهل العلمي

	الليسانس		تقني سامي
	ماجستير		مهندس دولة

الخبرة

	10-5		أقل من 5
	16 فأكثر		15-10

المسمى الوظيفي

	مدير مصلحة		مدير
			موظف

الملحق رقم (03)

فقرات الاستبيان

مجال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

معارض	بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق	بشدة	مضمون الفقرة	الرقم
							تتبنى الشركة التي أعمل فيها نظام الجودة الشاملة	1
							يتمتع العاملون في الشركة بكفاءة عالية حول استخدام أساليب تطبيق نظام الجودة الشامل	2
							اقتناع إدارة الشركة وإيمانها المطلق بدعم تطبيق نظام الجودة الشاملة	3
							تقوم إدارة الشركة بتأمين الإمكانيات المادية والاحتياجات البشرية، لضمان نجاح تطبيق نظام الجودة الشامل	4
							وجد لدى الشركة مسؤول متخصص بنظام الجودة الشاملة يمكن مراجعته في حالة حدوث مشكلة ما في المراحل الإنتاجية	5
							تقوم إدارة الشركة بتدريب العاملين بهدف تزويدهم بالمهارات المتعددة المتعلقة بنظام الجودة الشاملة	6

					<p>يتمتع العاملون في الشركة بكفاءة عالية حول استخدام أساليب تطبيق نظام الجودة الشاملة</p>	7
					<p>تعتمد الشركة نظام جدولة منتظمة للفحص والتفتيش</p>	8
					<p>يتوفر لدى الشركة دليل واضح وموثق يتناول سياسة تطبيق نظام الجودة الشاملة</p>	9
					<p>تعتمد الشركة نظام شبكة من الاتصالات مع المتعاملين والمجهزين، لضمان نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة</p>	10
					<p>تهتم إدارة الشركة بعقد برامج التطوير المستمر في الجوانب المتعلقة بنظام الإنتاج في الوقت المحدد</p>	11

## مجال تخفيض تكاليف الإنتاج

					يساعد تطبيق نظام الجودة على ضغط تخفيض تكاليف النقل البحري	1
			1563		يسعى نظام الجودة الشاملة إلى إزالة جميع النشاطات التي ترهق الشركة بتكاليف غير مباشرة ونفقات غير ضرورية	2
					إن تطبيق نظام الجودة الشاملة في الشركة يساعد على اتخاذ الإجراءات الوقائية للإنتاج بتكاليف منخفضة	3
					إن تطبيق نظام الجودة الشاملة يساهم في إمكانية متابعة الأخطاء في العملية الانتاجية وتصحيحها بأقل التكاليف الممكنة	4
					يهدف نظام الجودة الشاملة الى تنويع كبير في الخدمات دون الحاجة إلى زيادة التكاليف المترتبة على عملية التنويع	5
					إن تطبيق نظام الجودة الشاملة يهدف إلى خفض كمية المخزون ، ما يؤدي الى انخفاض تكاليف الاحتفاظ بالمخزون	6
					إن تطبيق نظام الجودة الشاملة في الشركة يساهم على تخفيض تكاليف الإنتاج	7

					إن تطبيق نظام الجودة الشاملة يزيد من كفاءة المراحل الإنتاجية، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج	8
--	--	--	--	--	---	---

## مجال تحسين جودة الخدمات

					يهدف نظام الجودة الشاملة إلى جعل عدد العيوب = صفر، مما يؤكد بأن الإنتاج ذو جودة عالية	1
					إن تطبيق نظام الجودة الشاملة في الشركة، يعد الأرضية الخصبة في اعتماد مفهوم الجودة شعاراً للشركة .	2
					إن تطبيق نظام الجودة الشاملة يعزز من رسالة الشركة وأهدافها من الوصول إلى الجودة والتميز في العمل	3
					اعتماد نظام الجودة الشاملة يساعد الشركة على القيام بإجراءات وقائية وعلاجية للأخطاء المتوقعة بما يساهم في رفع كفاءة الخدمات وتحسين نوعيتها	4

## مجال تحقيق التفوق التنافسي

					إن تطبيق نظام الجودة الشاملة يساهم في زيادة جودة الإنتاج، وبالتالي إلى تعزيز المقدره التنافسية للشركة	1
					يحقق نظام الجودة الشاملة ملاءمة منطقية بين الطلب الحقيقي وتصميم الخدمة، مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للشركة .	2
					يساهم نظام الجودة الشاملة على ابتكار الأساليب والتقنيات والبرامج المحكمة للتميز في الأسواق الدولية من خلال جودة الخدمات	3