

الفصل الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي.

تمهيد:

إن الجودة الشاملة تمثل التكيّف المستمر للمنتجات أو الخدمات مع ما ينتظره الزبون أو العميل من خلال التحكم في وظائف المؤسسة و أساليب العمل، فالنظرة الحديثة للجودة تشتمل على الأبعاد الاستراتيجية و التنظيمية ، التجارية ، المالية و البشرية فهي مرتبطة بجميع وظائف المؤسسة لا بالمنتج فقط ، و أن تسييرها يتم من قبل جميع الأفراد لا المختصين بالجودة فقط ،بالإضافة إلى أن مفهوم الزبون أصبح واسعا ليشمل الزبون الداخلي و الخارجي، لذلك تبرز أهمية تحديث النظم الإدارية للشركات الجزائرية التي تتميز بتدهور جودة منتجاتها و ارتفاع تكلفتها وعدم مواكبتها لحاجات و رغبات المستهلكين، في الوقت الذي هي في حاجة ماسة إلى تحسين ذلك كله لمواجهة المنافسة المفروضة عليها، إن أرادت البقاء في السوق، هذا يدعونا إلى تشخيص واقع الشركة محل الدراسة قصد محاولة التفكير في تغيير أنظمتها الإدارية و الأخذ بالمستحدث منها، و لعل الإتجاه الحديث الذي فرض نفسه و لاقى قبولا عاما في معظم دول العالم هو إدارة الجودة الشاملة.

لذلك سيتم دراسة مدى تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث على بيئة الأعمال الجزائرية، و تحديد مدى ملائمة نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة محل الدراسة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ضمن محاور متعددة سيتم مناقشتها بشيء من التفصيل.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

I - تقديم " شركة الخزف الصحي بالميلية-جيجل " :

كما هو معروف فإن القطاع الاقتصادي والصناعي بالجزائر موزع في شكل مجموعات، حسب قطاع النشاط، تسمى هذه المجموعات بالشركات القابضة وعددها ثمانية وعشرون شركة قابضة، تمثل مجالات مختلفة من النشاطات (الخدمات، الصناعات، البنوك.. الخ) وتضم تجمعا لمؤسسات عمومية يشرف على مراقبة تسييرها مجلس مساهمات الدولة (CNPE) وهو أعلى هيئة مسيرة مشكلة من مختلف وزراء الحكومة وممثل الشركات القابضة يرأسه رئيس الحكومة ومثلما هو مبين أعلاه فإن شركة الخزف الصحي بالميلية - جيجل- هي شركة فرعية تابعة لمجمع الخزف الصحي بالشرق (ECE) الذي ينتمي بدوره للشركة القابضة لمواد البناء "SGP:IPRS"

I-1- التطور التاريخي للشركة و موقعها:(1)

مرت " شركة الخزف الصحي بالميلية " منذ نشأتها بمراحل مختلفة كما أنها تحتل موقعا جغرافيا مميزا يسهل إتصالها بمختلف أسواقها.

I-1-1/ التطور التاريخي للشركة :

كانت الشركة موضوع الدراسة في البداية عبارة عن وحدة إنتاجية تابعة للشركة الوطنية لمواد البناء (S.N.M.C)، حيث إنطلقت أشغال إنجازها سنة 1969 و امتدت إلى غاية نهاية 1974، ولقد تكفلت بذلك شركات إيطالية بالدرجة الأولى إضافة إلى شركات ألمانية ، فرنسية و جزائرية.

ولقد بدأت هذه الوحدة في نشاطها ابتداء من جويلية 1975 إلى أن تحولت في يوم 23 أكتوبر 1982 إلى وحدة تابعة لمؤسسة الخزف الصحي بالشرق (ECE) الكائن مقرها بقسنطينة إلى جانب وحدات أخرى هي وحدة ابن زياد، وحدة واد العثمانية، وحدة العاشور، و وحدة وادي أميزور، وذلك في إطار إصلاحات إعادة الهيكلة العضوية التي طبقت كذلك على الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC).

وفي يوم 19 أبريل 1998 وفي إطار إصلاحات إعادة الهيكلة المالية التي عرفتتها " شركة الخزف الصحي بالشرق (ECE) " تحولت وحدة الخزف الصحي بالميلية إلى شركة مساهمة حيث إستقلت نهائيا بشخصيتها القانونية وبذمتها المالية و الإقتصادية تحت تسميتها الحالية (شركة الخزف الصحي بالميلية: SPA - SCS) كشركة فرعية تابعة لمجمع الخزف الصحي بالشرق (ECE) الكائن مقره بقسنطينة.

(1) مدير الإدارة و المالية بالشركة.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

ويقدر رأس المال الإجتماعي للشركة حاليا بـ 208.000.000 دج، أما موضوعها فيتمثل في إنتاج وتسويق منتجات الخزف الصحي التي تتوافق مع المعايير الجزائرية والأوروبية، حيث احتلت في السنوات الأخيرة المرتبة الأولى على المستوى الوطني في مجالات الكمية والنوعية والجودة.

I-1-2 / موقع الشركة:

تقع الشركة موضوع الدراسة جنوب شرق مدينة الميلية ثاني أكبر الدوائر بعد دائرة عاصمة الولاية على بعد حوالي 45 كلم من وسط هذه الأخيرة، وتتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 96870 م² منها 29355 م² كمساحة مغطاة والباقي كمساحة غير مغطاة. حيث تضم المساحة المغطاة بالدرجة الأولى مايلي:

- المباني الإنتاجية (بما في ذلك ورشة الإنتاج، ورشة الصيانة، المخازن والمبنى التجاري) بـ 25920 م²
 - المباني الإدارية بـ 324 م².
 - المباني الإجتماعية (بما في ذلك المطعم، نادي العمال والعيادة) بـ 3111 م².
- أما المساحة غير المغطاة فهي عبارة عن طرقات وممرات بالإضافة إلى حدائق وحظيرة لتوقف سيارات المستخدمين.

ويعتبر موقع الشركة موقعا مميزا حيث تبعد عن المنطقة الصناعية الجهوية لبلارة بـ 02 كلم وعن محطة النقل بالسكك الحديدية بـ 02 كلم كذلك، أما الطريق الوطني السريع (رقم 43) فلا تبعد عنه إلا ببضعة أمتار، كما أن المؤسسة تقع على بعد حوالي 40 كلم عن ميناء جن جن و 45 كلم عن مطار فرحات عباس و 51 كلم عن ميناء جيجل و 80 كلم عن مطار قسنطينة و 95 كلم عن ميناء سكيكدة، مما يسهل على الشركة الإتصال بمختلف أسواقها (أسواق المنتجات، المواد الأولية الرئيسية، العمالة، رأس المال،....، إلخ).

I-2-2- مجال النشاط و الموارد البشرية في الشركة:

تتنتمي شركة الخزف الصحي إلى القطاع الثاني (قطاع الصناعة) و بالتحديد إلى فرع إنتاج مواد البناء، وهي تقوم بإنتاج مجموعة من المنتجات الخاصة بالخزف الصحي، في صورة أربع طواقم هي: "الطقم الكلاسيكي"، "الطقم سارة"، "الطقم ميموزا"، "الطقم سميرة"، و اللواحق.

I-2-1 / مجال نشاط الشركة:(1)

إن أسلوب الصنع (Le procédé de fabrication) المعتمد من قبل الشركة هو من نوع "vetrous china" وهو من أصل إيطالي إبتكر خلال القرن التاسع عشر ولا يتطلب تكنولوجيا

(1) مدير الإستغلال بالشركة

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

متقدمة جدا، حيث يعتمد على إستعمال اليد العاملة بكثافة كما أنه مازال مستعملا بكثرة على شكله القديم في بلدان العالم الثالث، أما البلدان المتقدمة فقد قامت بتعديله بطرق مختلفة وأدخلت عليه تكنولوجيا متطورة جدا في أغلب الحالات.

تستعمل الشركة عدة أصناف من المواد الأولية لإنتاج مجموعتين رئيسيتين من منتجات الخزف الصحي كما هو مبين فيما يلي:

I-2-2/ أهم المواد الأولية المستعملة :

تتولى مصلحة التموين مهام توفير كافة المواد الأولية واللوازم الأخرى التي تتطلبها دورة الإستغلال، وتتمثل أهم مشترياتها فيما يلي:

• المواد الأولية المحلية :

- الكاولان من نوع ف₂ (kaolin f₂)،
- الجبس (plâtre)،
- الكوارتز (quartz) ،
- كربونات الصودا والكالسيوم (carbonate de soude et de calcium) ،
- الدولومي (dolomie) ،
- الكارتون (carton) ،
- الأشرطة من نوع هاوس (film-house) ،
- الخشب (bois) ،
- الخرسانة المقاومة (beton réfractaire) ،
- و لوازم متعددة مثل الكهرباء، الغاز، الماء، وقطع الغيار،....، الخ .

• المواد الأولية المستوردة :

- الطين من نوع هيكاست (Argile-hycast)،
- الكاولان من نوع رامبلان (kaolin-remblend) ،
- الفلدسبات (feldspath)،
- الطالك (talk) ،
- أكسيد الألمنيوم الكلسي (Alumine calcinée)،
- مواد ملونة (colorants) ،
- حجر التبليط من نوع سيلاكس (parés en silex)،
- حصبة البحر (galèts de mer)،
- الآجر المقاوم (briques réfractaires)،
- ولوازم أخرى مثل قطع الغيار الصناعية.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

و يبلغ عدد موردي المواد الأولية واللوازم المختلفة ما يقارب الأربعين (40) منهم عشرة (10) أجاناب من إنجلترا، إيطاليا، تركيا وفرنسا، حيث أنهم يوفرن حوالي 64.80 % من قيمة مشتريات الشركة.

I-2-3/ أهم منتجات الشركة :

تقوم شركة الخزف الصحي بإنتاج مجموعة من المنتجات الخاصة بالخزف الصحي ، في صورة أربع طواقم هي: "الطقم الكلاسيكي"، "الطقم سارة"، "الطقم ميموزا"، "الطقم سميرة"، و اللواحق. حاليا تقوم بإنتاج الطقم الكلاسيكي الأبيض و الملون و اللواحق ، أما الطقم سارة ، الطقم ميموزا، و الطقم سميرة فيصنفوا في التشكيلات الفخمة من منتجات الشركة، وهما ينجزان عن طريق الطليبة الخاصة و هذا لارتفاع تكاليفهم وكذا نوعية زبائنهم.

و تنقسم منتجات الشركة في غالبيتها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

- مجموعة الطقم الكلاسيكي الأبيض،
- مجموعة الطقم الكلاسيكي الملون.
- حيث تضم كل مجموعة الأصناف التالية :
- مغسل المطبخ(Evier de cuisine) .
- محصل الحمام (receveur de douche).
- مغاسل من عدة أحجام (lavabos de diverses dimensions).
- أعمدة المغاسل (colonnes pour lavabos) .
- مغسل اليدين من نوع محارة (lave main coquillage).
- مغسل اليدين 24×20 (lave main 24×20).
- مرحاض تركي (w.c Turque).
- مرحاض إنجليزي (w.c Anglais).
- خزان الماء للمرحاض (réservoir pour w.c).
- حوض الإستبراء (bidet).
- حامل الصابون للمغسل (porte savonnette).
- حامل الصابون للحمام (porte savonnette bain).
- صفيحة الخزف (tablette).
- الوعاء (pôt).
- الحوض (bac) .

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

و تتولى مصلحة البيع تصريف هذه المنتجات على مستوى السوق الوطني (ولاية جيجل و ولايات الشرق الجزائري على الخصوص) ولكن دون أن تتمكن حاليا من إختراق الأسواق الأجنبية.

وتتوزع نسب رقم الأعمال المحقق مع العملاء على النحو التالي: (1)

جدول (05) : توزيع نسب رقم الأعمال المحقق مع العملاء من قبل "شركة الخزف الصحي بالميلية" (نهاية السنة المالية 2007).

النسب المحققة من رقم الأعمال	أصناف العملاء (قطاعات العملاء)
% 88.07	القطاع الخاص (البيع بالجملة)
% 03.57	القطاع الخاص (البيع بنصف الجملة)
% 00.20	القطاع الخاص (البيع بالتجزئة)
% 06.39	القطاع العام
% 01.42	مؤسسات صينية عاملة بالجزائر
% 00.35	عملاء آخرون
% 100	المجموع

المصدر: مصلحة البيع.

I-2-4/حجم الشركة :

تعتبر الشركة موضوع الدراسة متوسطة الحجم، إذ أنها تستخدم حاليا 440 أجييرا يتوزعون على وظائفها (أو أقسامها) الرئيسية تبعا لمؤهلاتهم على النحو التالي:

(1) عن قسم المصلحة التجارية.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

جدول (06) : توزيع المستخدمين في "شركة الخزف الصحي بالميلية" على الوظائف الرئيسية حسب مؤهلاتهم (في بداية السنة المالية 2009).

المجموع	الأمن	الدعم التقني	الإنتاج	الإدارة	الوظائف الرئيسية
					أصناف المستخدمين
03	00	00	00	03	الإطارات المسيرة
26	01	07	07	11	الإطارات الأخرى
76	04	24	23	25	عمال التحكم
300	28	25	239	08	عمال التنفيذ
35	00	08	26	01	العمال المؤقتين
440	33	62	292	47	المجموع

المصدر: دائرة الموارد البشرية.

نلاحظ من الجدول السابق أن الإطارات المسيرة تمثل ما نسبته 00.69 % من مجموع المستخدمين، والإطارات الأخرى تمثل 5.09 % ، أما عمال التحكم فيمثلون 16.82 % وعمال التنفيذ يمثلون 69.12 % .

كما نلاحظ من جهة أخرى أن ما نسبته 67.28 % من المستخدمين يتركزون على مستوى وظيفة الإنتاج مما يدل للوهلة الأولى أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على عنصر العمل أكثر من اعتمادها على عنصر رأس المال التقني.

I-3- تسيير وتنظيم الشركة:

سنعرض فيما يلي إلى التسيير بشركة الخزف الصحي بالإضافة إلى تنظيمها حيث سنتطرق إلى هيكلها التنظيمي بالتفصيل.

I-3-1/ التسيير بالشركة:⁽¹⁾

كما سبق وأن أشرنا إليه، شركة الخزف الصحي عرفت خلال مراحل تطورها من وحدة إنتاجية تابعة للشركة الوطنية لمواد البناء، ثم وحدة تابعة لمؤسسة الخزف الصحي بالشرق وأخيرا شركة قائمة بذاتها منذ سنة 1998 إلى يومنا هذا، طرق تسيير مختلفة مرتبطة بخصوصيات كل مرحلة وتسييرها حاليا يتم على تسلسل تنظيمي يقوم على مبدأ تسيير شركات المساهمة يبدأ بـ :

(1) مدير الإدارة و المالية بالشركة.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

1- الجمعية العامة:

وتعقد على الأقل مرة كل سنة وهي مشكلة من الرئيس المدير العام للمجمع، أعضاء مجلس إدارة الشركة ومحافظ الحسابات، حيث تعرض في جلسات الجمعية العامة مخططات النشاط وحصيلة الشركة السنوية، وفي جلساتها يتم تجديد أو تمديد عهدة الأعضاء المشكلين لمجلس الإدارة.

2- مجلس الإدارة :

وهو الهيئة المخولة قانونا لتسيير الشركة والإشراف على تنفيذ استراتيجيتها في الإنتاج، التمويل والبيع من خلال اعتماد سياسات محددة تبنى على استنتاجات يقدمها مسئولو الشركة، تضم مختلف التقييمات المرتبطة بالنشاط من كل الجوانب المالية، الموارد البشرية، التمويل، الإنتاج والتسويق... إلخ.

3- المديرية العامة للشركة:

حيث يشرف عليها رئيس مدير عام، يرأس مجلس إدارة الشركة وتتم عمليات التسيير بالشركة بالتنسيق مع مديري الوحدات والمديريات التقنية والإدارية وهي: مديرية الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، التجارة، الجودة والشؤون الصناعية، الاستغلال.

4- الوحدة الإنتاجية:

حيث توجد بها ورشة الإنتاج و ورشة الصيانة، تحت الإشراف المباشر لمدير الإستغلال.

5- التسيير بواسطة اللجان:

وتتمثل هذه اللجان فيما يلي:

أ- **لجنة السماع:** هي لجنة يتم استدعاؤها عند الضرورة للتحقيق والاستماع للأطراف التي قد تتنازع داخل الشركة لسبب أو لآخر ودورها تاديبي يمكن من دراسة حالات عدم الانضباط الذي يمكن ملاحظته على أي عامل وهي مشكلة من ممثلي الإدارة وممثلي العمال.

ب- **لجنة فتح العروض:** وهي لجنة تستدعي عند إعلان الشركة عن مزايدات أو مناقصات، دورها يكمن في الإطلاع على محتوى العروض التي تسلم للشركة، وتسجيل أي ملاحظة مفيدة من شأنها أن ترى مدى مطابقة العروض مع القانون المعمول به.

ج- **لجنة الصفقات :** يأتي عمل هذه اللجنة المشكلة من ممثلي الشركة وأحد ممثلي العمال لدراسة العروض المتمثلة في المزايدات والمناقصات مباشرة بعد عمل لجنة فتح العروض.

د- **اللجنة التقنية:** وهي لجنة مشكلة من ذوي الاختصاص بالشركة يحدد مجال نشاطها في الحالات الاستثنائية التي تقتضي دراسة حالة تقنية طارئة أو عاجلة مرتبطة بنشاط التجهيزات والآلات قصد إجراء تعديل أو وقف العمل أو معاينة الضرر.. إلخ.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

هـ- لجنة المتلفات : وهي مشكلة من ذوي الاختصاص ومن أحد ممثلي العمال، وظيفتها تتمثل في معاينة ميدانية للتجهيزات أو الآلات والمواد التالفة بما فيها المنتوجات قصد التخلص منها عن طريق إتلافها أو بيعها بالمزاد العلني.

و- ممثلو العمال:

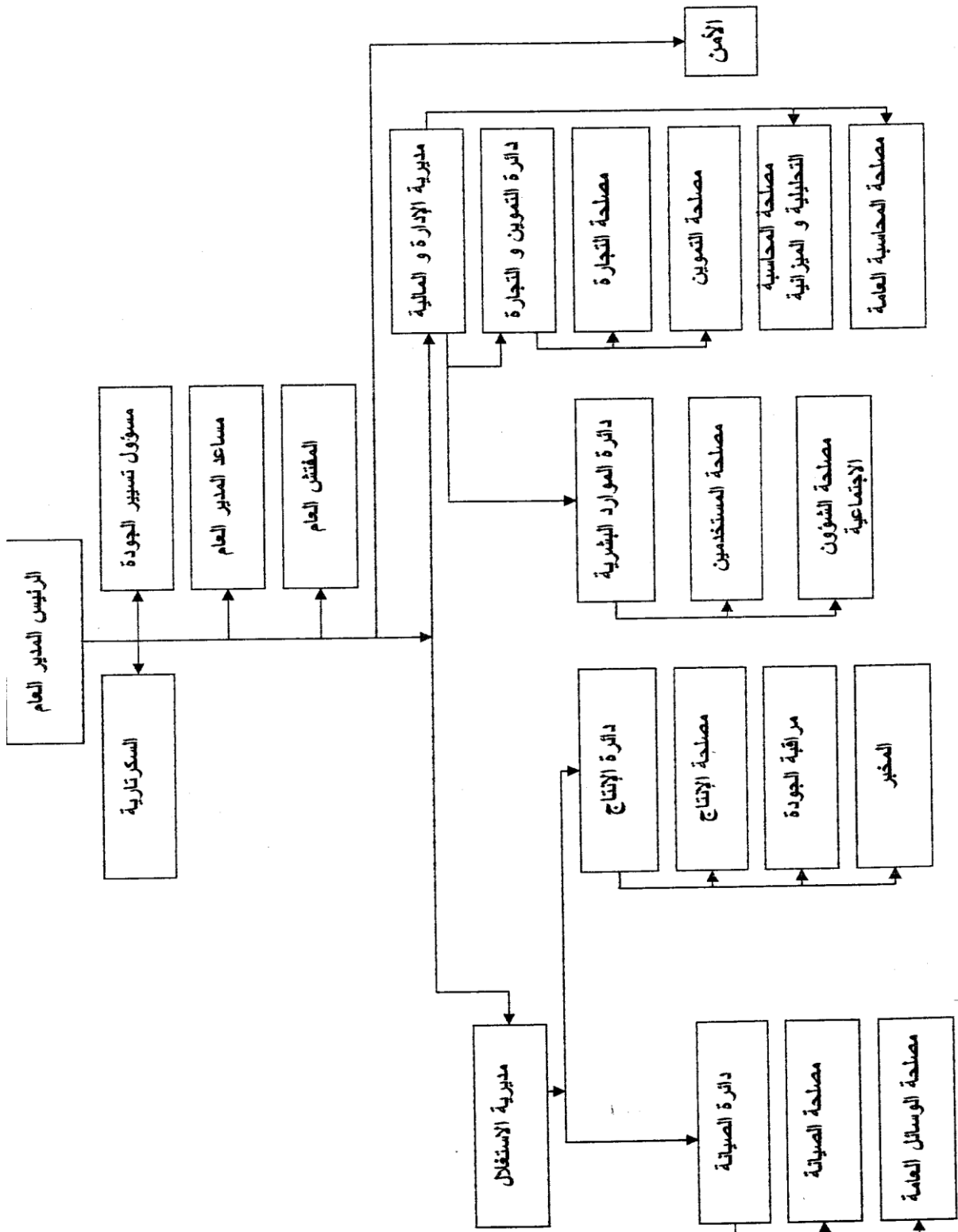
تعطي القوانين والنظم المتبعة في النشاط الاقتصادي حقوقا قانونية للعمال لتنظيم احتياجاتهم ومطالبهم المهنية والاجتماعية في إطار نظام خاص بالنقابات ولجان المشاركة، و بشركة الخزف الصحي-جيجل يوجد تمثيل نقابي يتولى المطالب المهنية والاجتماعية للعمال من خلال فرع ينتخب لعهدتها مدتها ثلاث سنوات، كما يوجد بالشركة أيضا زيادة على هذا النوع، لجنة مشاركة منتظمة من طرف العمال وفقا لنفس المعايير ولكن مجال نشاطها محدد في تمثيل العمال بمجلس الإدارة بعضوين وبتسيير الخدمات الاجتماعية وحضور نشاط اللجان، فدورها عكس النقابة يتمثل في مشاركة العمال في التسيير عبر ممثليهم في حين يبقى دور النقابة مطلبية واحتجاجي.

I-3-2/ تنظيم الشركة:(1)

بعد عدة تعديلات تم إدخالها على الهيكل التنظيمي للشركة موضوع الدراسة إستقر رأي المسيرين حاليا على إعتقاد هيكل تنظيمي يتوافق بأقصى درجة مع حجمها على الخصوص، و تتوزع الوظائف الرئيسية للشركة على النحو التالي:

(1) مدير الإدارة و المالية بالشركة.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي



الشكل (22): الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي.

المصدر: مديرية الموارد البشرية بالشركة.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

وتتمثل مهام الأقسام الرئيسية في الشركة فيما يلي:

1- الرئيس المدير العام:

يعتبر المسؤول الأول عن إدارة وتسيير المؤسسة بكافة أقسامها، كما يشرف على كافة علاقاتها الخارجية و ينوب عنه في ذلك مساعد المدير العام وتقع تحت سلطته المباشرة كل من:

- مصلحة الأمن (التي تتولى مسؤولية المحافظة على أمن ممتلكات المؤسسة ومستخدميها).
- المدقق الداخلي (الذي يتولى مسؤولية الإشراف على التدقيق الداخلي بكافة جوانبه المحاسبية والاجتماعية وغيرها).

- مسؤول إدارة الجودة (الذي يتولى إدارة جودة المنتجات والإنتاج).

وعلى العموم يمكن تلخيص المهام التي يتولاها الرئيس المدير العام (ومساعده) فيما يلي:

- تحديد إستراتيجيات المؤسسة بالتنسيق مع مسؤولي المجمع (ECE).
- تحديد وصياغة سياسات المؤسسة والسهل على مراقبة تنفيذها بالتنسيق مع المستويات الإدارية الأخرى (الوسطى و السفلى).
- الإشراف على تخطيط أنشطة المؤسسة، تنظيمها، توجيهها، التنسيق فيما بينها ومراقبتها.
- تحديد الأهداف المشتركة التي تنبثق عن السياسة العامة للمؤسسة وتصنيفها حسب مجالات نشاطها، بالإضافة إلى ترجمتها إلى خطط وبرامج متوسطة وقصيرة الأجل.
- توزيع الوسائل والموارد الضرورية على جميع أقسام المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- وضع الخطط الخاصة بتكوين المستخدمين.
- المصادقة على مضمون الكتيب الوجيز (Manuel) الخاص بالجودة وكل الوثائق المتعلقة بطرق وأساليب الإنتاج المستعملة.
- إصدار مجلات علمية وكتيبات للتعريف بالمؤسسة ومنتجاتها.

2- مديرية الادارة والمالية :

تضم هذه المديرية دائرة الموارد البشرية، دائرة التمويين و البيع، مصلحة المحاسبة العامة ومصلحة المحاسبة التحليلية والموازنات.

1-2 - دائرة الموارد البشرية :

تنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين هما مصلحة المستخدمين ومصلحة الشؤون الاجتماعية، ومن المهام الرئيسية لهذه الدائرة نذكر مايلي:

- تنفيذ خطط المؤسسة فيما يتعلق بالإعلام وتكوين الأفراد العاملين وتقييم أدائهم.
- تسيير الشؤون الاجتماعية للأفراد العاملين.
- إحترام الجوانب القانونية فيما يتعلق بأمن الأفراد العاملين وصحتهم وتشريعات العمل عموماً.
- تنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف النوعية المرتبطة بالوظائف في المؤسسة.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

2-2- دائرة التموين والبيع:

تتفرع هذه الدائرة من جهتها إلى مصلحة التموين ومصلحة البيع، ومن أهم مهامها نجد:

- تحضير وتنفيذ خطط التموين والبيع.
- تموين المؤسسة بالمواد الأولية واللوازم المختلفة في ظل إحترام الشروط المطلوبة فيما يتعلق بالتكلفة، النوعية و الوقت.
- تحضير عقود البيع مع العملاء والإشراف عليها.
- قياس درجات رضى العملاء عن منتجات المؤسسة (من حيث أسعار البيع، الجودة وأوقات التسليم،...،إلخ) ومتابعة تطورها.
- البحث عن كافة السبل الممكنة لتوسيع حصة المؤسسة من أسواق المنتجات.

2-3- مصلحة المحاسبة العامة :

وتسهر هذه المصلحة أساسا على مسك الدفاتر التجارية، فتقوم بتسجيل وتلخيص المعاملات التجارية بمختلف أنواعها، كما تقدم للمسؤولين المعلومات المطلوبة لتسيير شؤون المؤسسة.

2-4- مصلحة المحاسبة التحليلية والموازنات:

تعمل هذه المصلحة على تطبيق تقنية المحاسبة التحليلية في أقرب الآجال، كما تشرف على عملية إعداد الموازنات التقديرية المختلفة.

3- مديرية الاستغلال:

تنقسم هذه المديرية الى دائرة الإنتاج من جهة ودائرة الصيانة من جهة أخرى:

3-1- دائرة الإنتاج :

- تضم هذه الدائرة مصلحة الإنتاج وخليية مراقبة الجودة والمخبر، وتتلخص أبرز مهامها فيما يلي:
- الإشراف على وضع خطط الإنتاج مع إحترام الإحتياجات المتوقعة للعملاء.
 - تلبية حاجيات البيع كما ونوعا في الأوقات المناسبة.
 - السهر على إحترام الجودة والموصفات المطلوبة في الإنتاج والمنتجات.
 - معالجة عدم مطابقة المواصفات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية و الوقائية لبلوغ الأهداف المسطرة.

3-2- دائرة الصيانة :

تتفرع هذه الدائرة إلى مصلحتين هما مصلحة الصيانة ومصلحة الوسائل العامة، ومن أهم ما تقوم به من مهام نذكر ما يلي :

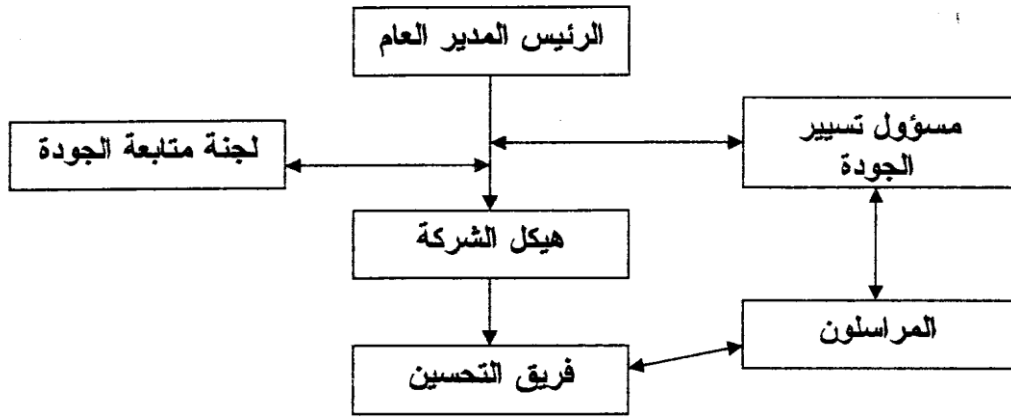
- الإشراف على وضع خطط الصيانة (العلاجية والوقائية) وتنفيذها بأمثل الطرق التي تضمن بلوغ أهداف الإنتاج.
- تحديث مختلف التجهيزات اللازمة لأداء مهام الصيانة.
- تأمين الصيانة لكل التجهيزات الإنتاجية (والاجتماعية كذلك).

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

I-3-3/ إدارة الجودة في الشركة:(1)

مهمة تحقيق الجودة و إن كانت جماعية فهي تركز بالدرجة الأولى على دعم الإدارة العليا ومدى كفاءة مسؤوليها و نشاط فرق العمل القائمة عليها و التي تشكل في مجملها قسم الجودة الذي يأخذ الشكل التالي في شركة الخزف الصحي:

الشكل(23): الهيكل الفرعي لقسم الجودة.



الهيكل الفرعي لقسم الجودة

المصدر: مسؤول تسيير الجودة بالشركة

* الرئيس المدير العام: يقوم بإصدار القرارات الواجب العمل بها و من بين هذه القرارات:

- العمل حسب طلبيات و شروط الزبائن.
- الأخذ بعين الإعتبار سياسة العمل في الشركة.
- الأخذ بعين الإعتبار الشروط القانونية و الصحية للمنتوج.
- التحكم في كلفة الإنتاج.
- التحسين المستمر.

* رئيس قسم تسيير الجودة: يقوم بدراسة هذه القرارات و يقدم للمراسلين الخطوات الواجب إتباعها، وكذلك تقديم إقتراحات فيما يخص الجودة.

* فريق المراسلين: يتكون من مهندسين و مسؤولين في المصالح يختارون من طرف مسؤول تسيير الجودة، مهمتهم نقل المعلومات من المصالح إليه، ومنه إليها.

* لجنة متابعة الجودة: وتتكون من مدير الإدارة و المالية، مدير الإستغلال، و رؤساء الدوائر.

* فريق التحسين: و يتكون من رؤساء الورشات و المصالح و مجموعة من العمال يتراوح عددهم بين 4 إلى 6 أشخاص يختارون من طرف مرؤوسيهم لتطبيق ما تنص عليه التعليمات المتعلقة بالجودة.

(1) مسؤول تسيير الجودة بالشركة.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

II- وصف نظام إدارة الجودة المتبع :

يعتبر تقديم منتجات ذات جودة عالية من بين أهم أهداف واهتمامات شركة الخزف الصحي خصوصا في الوقت الحالي أين ازدادت شدة المنافسة في السوق بعد دخول منتجين خواص لهذا القطاع وكذا حركية نشاط الإستيراد فيه، عكس الوضع السابق الذي كانت فيه الشركة رفقة الفروع الأخرى مسيطرة على السوق الوطني بل والأكثر من ذلك كان الطلب على سلعتها أكثر من العرض.

كل هذا جعل اهتمام الشركة بجودة منتجاتها يزداد يوما بعد يوم ويدخل في صلب أهدافها الرئيسية لأن هذا يحقق رضا زبائننا ويجعلها تكسب وفاءهم بما يضمن لها الإستمرار في السوق خصوصا مع اشتداد المنافسة، ولبلوغ هذا الهدف اتبعت الشركة طرق مختلفة وذلك حسب أوضاعها الداخلية ومخططاتها وبرامجها وكذلك حسب الأوضاع الخارجية وما تتطلبه بيئتها.

فقبل سنة 2005 كانت الشركة تقوم بمراقبة جودة المنتجات وذلك بوجود مصلحة خاصة بذلك تابعة لإدارة الإنتاج غير أنه بمرور تم التوصل إلى أن هذه العملية لا تكفي إذ أنها لا تحقق مجموعة من الأهداف المسطرة التي من بينها:

- ضمان تقديم منتجات ذات جودة عالية للزبائن.
- تفادي وجود أخطاء وعيوب أثناء العملية الإنتاجية وفي خصائص المنتج النهائي. ورغم أن مراقبوا الجودة يقومون بدورهم في كشف الأخطاء وتصحيحها إلا أن هذا يعود سلبا على الشركة من حيث الوقت وزيادة التكاليف.

ونظرا لسلبيات مراقبة الجودة هذه شرعت الشركة في البحث عن أسلوب آخر لإدارة الجودة وتزامن ذلك مع قيام عديد المنظمات الجزائرية بالتحضير للحصول على شهادة الإيزو ومنها من كانت قد تحصلت عليها، وبالتالي قررت الشركة أن تقوم بالشيء ذاته، وأصبح من أهم مشاريعها واهتماماتها إنشاء نظام للجودة يوافق شروط المعيار إيزو. ISO9000-2000 حيث قامت شركة الخزف الصحي بهدف التحضير لتطبيق شروط المعيار ISO9000-2000 بتشكيل فريق عمل لتنفيذ نظام الجودة في فترة معينة كما نصبت على رأسه مسؤول ذو دراية ومعرفة في هذا المجال، كما قامت بإعداد مؤتمرات ودورات تكوينية وتدريبية على مختلف جوانب المواصفة. كما قامت بوضع مخطط أو برنامج نشاط تتوافق مراحلها وشروط المواصفة مع التركيز على الحلقة الأهم في الموضوع وهو الزبون وكذا نظام تسيير المعلومات والموارد البشرية ليتوج المجهود في الأخير بحصول الشركة على شهادة ISO9001-2000 سنة 2006.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

II-1-مراحل تحقيق نظام إدارة الجودة ISO9000-2000:

مرت عملية تحقيق نظام إدارة الجودة في الشركة والذي يطابق شروط معيار ISO9001-2000 بالمرحل التالية:(1)

II-1-1/دراسة الوضع السابق للشركة:

بغية الإستفادة من إجراءات إدارة الجودة على أكمل وجه في تحسين آلية العمل بالشركة وعدم الإنسياق وراء الإمتيازات الدعائية التي توفرها هذه الشهادة فقط: ارتأت إدارة الشركة إجراء مسح شامل لأهم السلبيات والنقائص التي يتميز بها العمل داخل الشركة على أن توظف إجراءات الإيزو هذه لمحاولة علاجها أو التقليل منها حتى تكون الإستفادة أكبر و النتائج أحسن.

لقد كانت الشركة سابقا، أي قبل توجيهها نحو ISO ذات توجه إنتاجي يقوم على تكثيف الإنتاج دون الأخذ بعين الإعتبار حاجات ورغبات الزبائن لأن الطلب يفوق العرض حيث كان وضع الشركة في هذه المرحلة السابقة يسوده:(2)

*اهتمام قليل بحاجات ورغبات زبائننا لان الطلب يفوق العرض، وبالتالي عدم لجوء الشركة لدراسة مستهلكيها والنظر في احتياجاتهم، ولتوضيح ذلك سنقدم فيما يلي الخطوات التي كان يقوم بها الزبون لاستلام بضاعته، والمعاملة التي كان يتلقاها من الشركة:

- مجيء الزبائن دفعة واحدة لاستلام بضاعتهم.
- نقص الإستقبال والترحيب الجيدين بالزبائن من قبل المصلحة التجارية.
- تساؤل الزبائن عن مدى توفر السلع بالكمية المطلوبة، وعدم قدرة المصلحة التجارية على الإجابة بدقة، نظرا لنقص الإتصال بينه وبين رئيس قسم التوزيع.
- ذهاب الزبائن دفعة واحدة إلى المخزن لرؤية سلعهم.
- وجود فوضى في المخزن بسبب النقاش الذي يقوم بين الزبائن ورئيس المخزن، وكذا رئيس المصلحة التجارية.

- اختيار الزبائن للسلع وتدوينها من قبل رئيس المصلحة التجارية.
- إعداد الفواتير المبدئية للزبائن الموثوق فيهم، أما غير الموثوق فيهم فتعد أثناء الدفع مباشرة.
- تحصيل وصل التسليم لاستلام السلع.
- * غياب جزئي للمواصفات التقنية المعمول بها حاليا، تحت نظام الجودة المطبق حاليا(أي نقص الدقة في هذه المواصفات مقارنة بالوضع الحالي).
- * غياب بعض المواصفات التقنية، ومواصفات التسيير، هذه الأخيرة نستشف منها عدم المعاملة الجيدة للزبون.

(1) عن مسؤول تسيير الجودة بالشركة.

(2) عن قسم المصلحة التجارية.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

* غياب تام للوثائق المستخدمة أو المستعملة في دراسة حاجات ورغبات واحتياجات الزبائن، كما هو عليه الوضع حاليا.

* نقص التنسيق بين المصالح حيث لم يكن هناك اهتمام بفعالية الإتصال من عدمه إلا في بعض الأمور الأساسية مثل: ما يرتبط بوضع الميزانية للشركة، والحاجة لتوقيع المدير على وثيقة ما، أو الجرد السنوي...الخ.

* وجود تداخل في المسؤوليات والمهام وضبابية في الإشراف والتوجيه، حيث يتم وضع الشخص غير المناسب في المكان غير المناسب.

* عدم وجود فرص للتكوين لزيادة خبرة العمال وتنمية قدراتهم.

* عدم وجود الإجماعات التحسيسية التي تعنى كثيرا بالجودة، وأهميتها سواء في جودة المنتج أو معاملة الزبون.

* نقص في الطرق الرسمية للعمل كالإجراءات التقنية والإدارية للعمل، بحيث لم يكن هناك توثيق ساري المفعول، ولا معمول به إلا في بعض الوثائق التي كانت تراها مهمة كالفواتير، وكذلك ورقة الحضور والغياب، وفواتير الشراء....الخ.كما كان هناك أيضا غياب في الملصقات التي توضح للعامل طريقة عمله.

* مستوى التكنولوجيا المستعملة غير حديث، بحيث لا توجد هناك آلات متطورة ولم يكن هناك تجديد في الآلات للعمل بشكل أسرع في عملية الإنتاج.

* الإعتماد على وسائل نقل قديمة للبضائع والعمال.

* النظام الإداري لم يكن مؤهلا بشكل كبير في مجال التسيير بالطرق العلمية.

II-1-2/الإتصال بالجهات الإستشارية:

حيث تم في هذا الصدد الإتصال بمكتب الدراسات "سيمكسال SIMEXEL"* بالجزائر وتم إبرام عقد معه من أجل مساعدة شركة الخزف الصحي في وضع نظام إدارة الجودة للحصول على شهادة الإيزو 9001 إصدار عام 2000، كما تم الإتصال بالمعهد الوطني للتقييس بغرض الحصول على المواصفات التقنية الجزائرية في مجال الخزف الصحي.

وبعد اتصال الشركة بكل من مكتب سيمكسال والمعهد الوطني للتقييس، تم تقدير الوضع الحالي للشركة مقارنة بمعايير الإيزو 9000، أي معرفة نقطة الإنطلاق والبدء بتطبيق نظام الجودة الشاملة، حيث تم إعداد برنامج عمل من طرف مكتب سيمكسال قدم إلى مدير الجودة في الشركة، يوضح خطوات العمل الواجب إتباعها.

* مكتب إستشاري مقره بالجزائر العاصمة، دوره مساعدة الشركات في الحصول على شهادة ISO .

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

II-1-3/ إعداد ونشر سياسة الجودة الشاملة:

أعدت هذه السياسة في 2005/01/02. بشركة الخزف الصحي بالميلية، وهذا بعد تعيين لجنة التوجيه التي تتكون من:

- الرئيس المدير العام للشركة، مسؤول تسيير الجودة، مساعد المدير العام، مدير الإدارة والمالية، مدير الإستغلال.

إذ أعدت سياسة الجودة من طرف لجنة التوجيه التي بينت من خلالها اهتماماتها الشركة بالجودة، وكذا الخطوات والمسار الذي نوت سلكه بشكل عام للوصول إلى مرادها، وهو الحصول على شهادة المطابقة ISO.

وتقسم الوثيقة المتضمنة سياسة الجودة إلى ستة أقسام كما يلي: (1)

القسم الأول: يشير إلى أهمية نظام الجودة الشاملة في مواجهة المنافسين.

القسم الثاني: يتناول طريقة إرضاء الزبائن وفقا لمجموعة من المعايير هي:

*شروط الزبائن: وتتمثل هذه الشروط في التشكيلة، اللون، الكمية، ومواعيد التسليم، وكذا بعض المعايير التقنية التي قد لا يعرفها الزبائن، مثل الصلابة، السمك، البريق (اللمعان)....

*الشروط النظامية والقانونية: وتتمثل في المعايير التقنية لصناعة الخزف الصحي وتتكون من

مجموعة من الوثائق التقنية عددها 32 وثيقة تسمى المواصفات الجزائرية التي يصدرها المعهد الوطني للتقييس.

*التحكم في التكاليف ومدة الإنتاج: وذلك من خلال:

-محاربة التبذير

-الصيانة الوقائية عوض الصيانة العلاجية.

- الحفاظ على المنتج خلال مراحل الإنتاجية لتفادي التنزيل في الدرجات.

*التحسين الدائم لظروف العمل : من خلال الحفاظ على أماكن العمل النظيفة والصيانة المتواصلة

للبنائيات والمكاتب.....إضافة إلى توفير الطعام والخدمات الصحية (الطبيب+ممرضة)....

كما يشير هذا القسم إلى سلطة المدير العام والمتمثلة في إتخاذ القرار وكذا الإصغاء إلى الزبائن وتلبية كل طلباتهم وإرضائهم.

القسم الثالث: يتناول التزام المدير بوضع وتوفير كل الموارد اللازمة لتطبيق سياسة الجودة ونشرها وتحقيق أهدافها، والتحسين المتواصل لنظام الجودة.

القسم الرابع: يشمل طريقة توزيع سياسة الجودة فهي موزعة باللغة العربية والفرنسية على كل

المستويات وفي متناول جميع العمال، عن طريق الإعلان، الرسائل الفردية، الإجتماعات التحسيسية،

(1) أنظر الملحق رقم 01

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

وتتناول أيضا تمسك المدير شخصيا بالتأكد من سير نظام إدارة الجودة كما ورد ودون في دليل الجودة، ووضعه قيد التنفيذ.

القسم الخامس: يبين سلطات ممثل الإدارة وهو مسؤول تسيير الجودة، وتحدد سلطاته في النقاط التالية:

* التأكد من أن نظام تسيير الجودة قد طبق وعني به.

* تقديم تقارير للمدير عن سير نظام الجودة ومتطلبات التحسين.

* تشجيع التحسين على كل المستويات بشروط الزبائن.

القسم السادس: يحتوي على طلب المدير من كل عامل في شركة الخزف الصحي بالتخلي بالإرادة في

إقامة حوارات صريحة معه، والإلتزام بإعلامه بكل غموض يسود سياسة الجودة الشاملة للشركة،

واعتبار كل زميل عمل كزبون وهذا من أجل تحقيق الهدف والوصول إلى النجاح المنشود سويا.

وبعد انجاز سياسة الجودة تم نشرها في شكل ملصقات توضع في أماكن محددة، مثل المصلحة

التجارية، مكتب مسؤول تسيير الجودة،...وهي ممضاة من طرف الرئيس المدير العام كما يكون

نشرها إجباري.

II-1-4/ إعداد السياسة التنفيذية (أهداف المؤسسة):

أعدت السياسة التنفيذية في نفس اليوم الذي أعدت فيه سياسة الجودة وهو 2005/01/02. من قبل

لجنة التوجيه، والسياسة التنفيذية هي عبارة مجموعة من الأهداف تريد الشركة السير بها وتحقيقها،

وهي مستخرجة من سياسة الجودة العامة للشركة، وقد كانت مبوبة كالتالي:⁽¹⁾

فيما يخص الشركة ككل:

-زيادة القيمة المضافة (الإنتاج الكلي-الإستهلاك الوسيط) بأكثر من 9%

-تحسين الناتج الإجمالي للإستغلال ب7%.

-تغطية ديون الشركة بنسبة 20%

-تدنية شكاوي الزبائن بنسبة 20% بالنسبة للسنة السابقة.

فيما يخص النشاطات المتعلقة بتحقيق المنتج:

تخفيض نسبة الأخطاء والعيوب في كل مرحلة من مراحل الإنتاج بنسبة 5% مقارنة بالسنة الماضية

وبالتالي تخفيض نسبة المنتجات المعيبة.

فيما يخص النشاطات المتعلقة بتسيير الموارد:

- تكوين العمال ضمن مبادئ وأهداف إدارة الجودة.

- تطوير أنظمة الإتصال داخل الشركة.

- تخفيض بنسبة 5% في الحجم الساعي للتدخلات المتعلقة بالصيانة العلاجية.

(1) أنظر الملحق رقم 02

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

فيما يخص النشاطات الإدارية:

- معالجة التقارير المتعلقة بعدم المطابقة المكتشفة بصفة جدية على مستوى الإدارة.
- عقد اجتماعات دورية من طرف لجنة القيادة قصد متابعة المشروع وحتى الحصول على الشهادة.
- التحسيس بأهمية الجودة لفائدة كل العمال من خلال عقد اجتماعات دورية واستعمال جميع الوسائل التعليمية المتاحة.

وفي الأخير هناك التزام واضح وصريح من طرف الإدارة العليا بتوفير جميع الموارد الضرورية لتحقيق سياسة الجودة والوصول إلى أهدافها حتى الحصول على شهادة المطابقة وتحقيق نظام إدارة الجودة ISO9000-2000.

II-1-5/ توثيق وتطبيق النظام الموثق: وقد شملت هذه المرحلة ما يلي:

أ- إعداد دليل الجودة:

في جانفي 2005 قام مسؤول تسيير الجودة، ومدير الشركة بإعداد دليل الجودة الخاص بشركة الخزف الصحي وهو يعتبر إحدى مراحل التوثيق وهو يحتوي على ثمانية فصول وكل فصل منها ينص على مايلي:

الفصل الأول: سياسة وأهداف الجودة.

الفصل الثاني: تقديم شركة الخزف الصحي.

الفصل الثالث: دليل الجودة.

الفصل الرابع: نظام تسيير الجودة.

الفصل الخامس: processus de management (عملية التسيير).

الفصل السادس: تسيير الموارد البشرية.

الفصل السابع: تحقيق المنتج.

الفصل الثامن: القياس والتحليل.

وتعذر علينا الحصول على دليل الجودة الخاص بالشركة كونه وثيقة سرية بحسب مدير الجودة.

ب- تكوين المسؤولين والعمال مع كتابة إجراءات العمل:

تم تكوين مسؤولي وعمال الشركة من خلال تلقينهم مجموعة من التربصات التقنية التي تجرى إما في الشركة بحضور ممثل مكتب "سيمكسال" أو في الجزائر عند مكتب سيمكسال، حيث تم شرح طريقة وكيفية توثيق كل الإجراءات لممثل الشركة بما يتماشى مع تعليمة الإيزو وهذا من أجل تطبيق نظام الجودة الشاملة والإجابة على كل تساؤلاتهم فيما يخص هذا المجال.

وفي 06/02/2005 أصبحت إجراءات العمل في شركة الخزف الصحي موثقة أي مكتوبة لكل عامل في جميع المصالح، ففي كل مصلحة نجد وثيقة مفصلة يتبين من خلالها مسؤولية كل عامل في

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

الشركة تجاه الجودة (أي تنظيم العمل). ونأخذ كمثال مصلحة التجارة فنجد الوثيقة موضوعة في مكان يراه الجميع وهي مقسمة إلى خمس خانات وفي كل خانة نجد:⁽¹⁾

الخانة الأولى:المسؤول عن العمل.

الخانة الثانية: المدخلات.

الخانة الثالثة: النشاطات.

الخانة الرابعة: المخرجات.

الخانة الخامسة: الموارد.

وقد وضعت هذه الوثيقة للإجابة على التساؤلات التالية:

-من يفعل؟ ماذا يفعل؟ كيف يفعل؟ بماذا يفعل؟ متى يفعل؟.

وتجدر الإشارة إلى أن مجموعة الوثائق الخاصة بنظام الجودة تتعلق بجميع النشاطات التالية:

- مسؤولية الإدارة.
- التخطيط.
- التسيير.
- الموارد البشرية ومحيط العمل.
- الهياكل القاعدية.
- تخطيط عمليات (processus) التنفي والعمليات الخاصة بالزبون.
- التصميم والتطوير.
- المشتريات.
- التحكم في النشاطات.
- تعريف وتسطير المنتجات.
- خصوصية الزبون.
- وقاية وحفظ المنتج.
- التحكم في تجهيزات القياس والمراقبة.
- قياس درجة رضا الزبون.
- المراجعة الداخلية للجودة.
- قياس ومراقبة المنتج والعمليات.
- التحكم ومراقبة حالات عدم المطابقة.
- التخطيط والتحسين المستمر.
- العمليات التصحيحية.

(1) أنظر الملحق رقم 03

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

- العمليات الوقائية.

ومن بين الوثائق الأساسية لنظام إدارة الجودة نجد: دفتر الجودة، الإجراءات المكتوبة، التعليمات والأوامر، لوحة القيادة وغير ذلك...و بالتالي فإن التنفيذ العملي للنظام بعد توثيقه يقتضي تنفيذ النشاطات التي تم وضعها ضمن مخطط أو برنامج النشاط بالإضافة إلى التكوين والتدريب على استخدام نظام الجودة.

II-1-6/ القيام بعملية التدقيق وصيانة النظام:

حيث قامت لجنة التدقيق وعلى رأسها مسؤول تسيير الجودة بالتنسيق مع مكتب الدراسات بعمليات التدقيق بعد 06 أشهر من بدأ تطبيق النظام الموثق في الشركة وذلك بغرض التحقق من أن نظام الجودة الشاملة يسير على أكمل وجه وإعتمادا على:

- التقارير المقدمة من فريق التحسين إلى المرسلين حيث يتم تحويلها إلى مسؤول تسيير الجودة.
- الاجتماعات التي تعقد مع الزبائن ورؤساء المصالح والمدير ومسؤول تسيير الجودة.
- كذلك من خلال الزيارات الميدانية التي يقوم بها ممثلي مكتب سيمكسال
- إن وجد خلل معين في سير نظام الجودة يقوم مسؤول تسيير الجودة بإصدار تعليمات من أجل إجراء التعديلات اللازمة.

و في الأخير تقوم إدارة الشركة عن طريق الرئيس المدير العام و مدير الإدارة والمالية ومدير الاستغلال بالتنسيق مع مسؤول تسيير الجودة بمراجعة أعمال التدقيق المقدمة من الشركة وكذا من مكتب سيمكسال لتحديد مدى فعالية نظام تسيير الجودة في الشركة ومدى جاهزيته لعملية التقييم. و تجدر الإشارة إلى أن فعالية نظام تسيير الجودة تتطلب صيانته وتحسينه باستمرار بعد تنفيذه وعملية الصيانة والتدقيق هذه عملية مستمرة بهدف التحسين ومنع التدهور حتى لو حصلت الشركة على الشهادة.

II-1-7/ تقديم العروض والحصول على الشهادة:

بعد استكمال مختلف مراحل تحقيق وتنفيذ نظام إدارة الجودة والتأكيد من فاعلية وجاهزيته لعملية التقييم قام مسؤول تسيير الجودة مع الرئيس المدير العام بدراسة مختلف الجهات المانحة لشهادة ISO وفق معايير تتمثل في: (1)

- السعر الذي تطلبه: لأن ثمن الحصول على الشهادة باهظ وباهظ جدا.

- جودة تدقيقها.

- صورتها على الصعيد العالمي.

وبعد دراسة متأنية أخذت بالدرجة الأولى مشكل الموارد المالية المتاحة وقع الإختيار على منظمة COFRAC وهي هيئة فرنسية تعمل تحت إدارة المنظمة الدولية للتقييس وتم التعاقد معها بغية

(1) عن مسؤول تسيير الجودة بالشركة.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

فحص وتقييم نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة محل الدراسة، حيث كان التقرير ايجابي بعد عملية المراقبة والمعاينة التي امتدت إلى أكثر من أسبوع وتوجت بحصول شركة الخزف الصحي على شهادة المطابقة **ISO9001-2000**.

هذه هي الخطوات الأساسية التي اتبعتها شركة الخزف الصحي في تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة والحصول على الشهادة، انطلقت فيها من دراسة الوضع السابق للشركة بمختلف سلبياته وايجابياته واستعانت بعد ذلك بالجهات الإستشارية المختصة في هذا المجال في توثيق نظام إدارة الجودة وتطبيقه وتدقيقه وصيانته. كما صاحب كل هذا إجراءات عملية تخص نشاط الشركة ككل حيث تم إتباع برنامج نشاط يتوافق وشروط نظام إدارة الجودة ISO9000 المبني على العملية.

II-2- برنامج النشاط:

قام فريق النشاط بمساعدة جميع الإدارات في الشركة بتحديد سيرورة " démarche " وضع وتحقيق نظام إدارة الجودة وذلك بإتباع شروط المعيار ISO9001-2000 .

حيث يشجع هذا المعيار على انتهاج أو تبني مدخل المراحل " approche processus " للقيام بالتطوير والتحسين، وحسب هذه المواصفة فإنه حتى تنشيط أي منظمة بطريقة فعالة يجب أن تحدد وتسير مختلف الأنشطة المترابطة فيما بينها، إذ أن كل نشاط يستعمل موارد ويقوم بتحويل عناصر مدخلة إلى عناصر مخرجة يعتبر مرحلة " processus " كما أن مخرجات مرحلة معينة تعتبر دائما مدخلات للمرحلة الموالية.

II-2-1/تبني مدخل المراحل: "approche processus":⁽¹⁾

تبني مدخل المراحل يعني أن كل مهمة أو عمل يجري تقسيمه إلى مراحل مترابطة على شكل سلسلة كل مرحلة ينفذها فرد أو مجموعة عمل واحدة، بحيث تكون كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة وبالمرحلة اللاحقة وبشكل يمكن معه تطبيق مفهوم سلسلة الجودة، الذي يؤكد على أن جودة أداء كل مرحلة مرتبط بجودة أداء المرحلة السابقة واللاحقة، بهذا الشكل يكون مدخل المراحل قد حقق الغاية المنشودة وهي إحداث التكامل والترابط.

ويعود تركيز معيار الإيزو 9001 إصدار عام 2000 على مدخل المراحل لكونه يسمح بالتحكم المستمر والدائم في كل مرحلة والعلاقات الموجودة بينها ضمن سلسلة أو نظام المراحل وكذا في علاقات التأثير والتأثر فيما بينها بالإضافة إلى كون مدخل المراحل يساعد على:

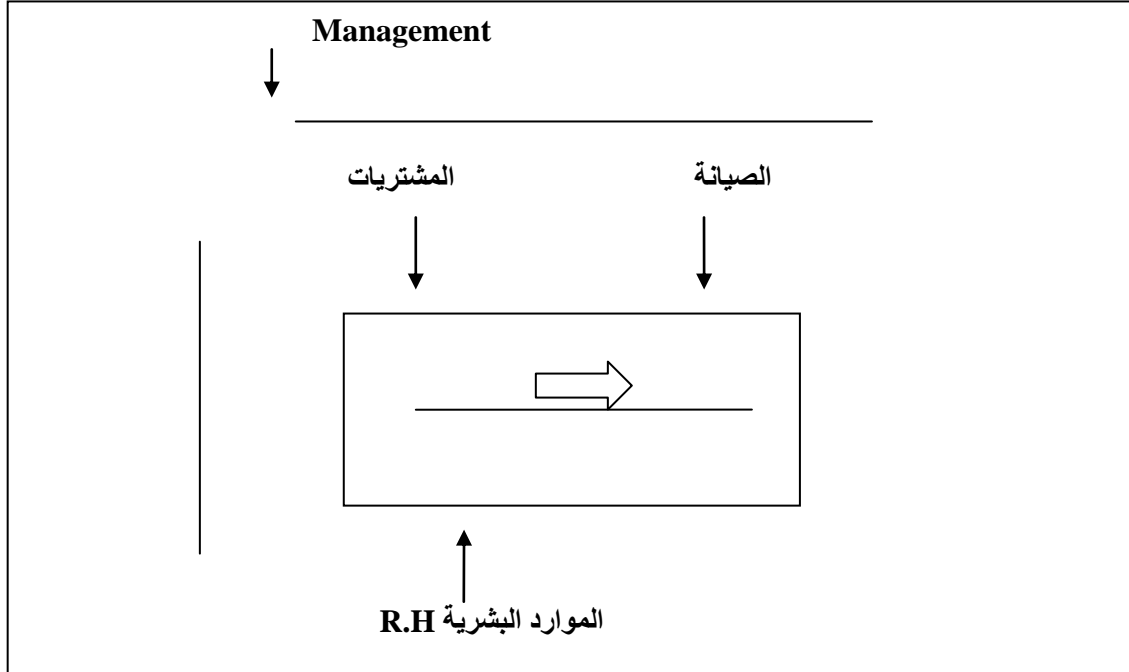
- فهم وتطبيق شروط المواصفة.
- اعتبار المراحل على أنها قيم مضافة.
- قياس أداء وفعالية المراحل.
- التحسين المستمر للمراحل على أساس قياس النتائج.

(1) عن مسؤول تسيير الجودة بالشركة.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

إنطلاقاً من هذا تم تبني مدخل المراحل على أعمال الشركة كما يلخصه الشكل التالي:

الشكل (24): العمليات الأساسية لنشاط الشركة وفق مدخل المراحل "approche processus".



المصدر: مسؤول تسيير الجودة بالشركة

حيث نلاحظ من خلال الشكل (21) أن السيرورة "démarche" التي تم إتباعها لوضع وتشغيل نظام إدارة الجودة تجسدت في مجموعة من المراحل لها تأثير مباشر على الجودة (النشاط الرئيسي والأنشطة المساعدة) خصص لكل مرحلة أو مدخل منها مجموعة من المراحل الفرعية والتي تتضمن مجموعة من البرامج والنشاطات التي لها تأثير كذلك في الجودة وهي موزعة في دليل الجودة كالتالي: *الإنتاج "processus production": وهي بدورها تتكون من مجموعة من المراحل موزعة

- التالي: تحضير الطبق.
- تحضير القوالب.
- تحضير الطلاء.
- السكب.
- الطلاء.
- الكي.
- الفرز والرقابة.

*البيع "processus vente": وحدد لها ثلاث برامج، الأول خاص بالإستماع للزبون، والثاني متعلق بتحرير الطلبات، أما الثالث فيتضمن توزيع المنتج.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

*المشتريات "processus achat": وحدد لها ثلاث برامج، الأول متعلق بالمشتريات المحلية،

الثاني متعلق بالمشتريات المستوردة أما البرنامج الثالث فخاص بتقييم الممولين.

*الموارد البشرية "processus RH": وتتضمن ثلاث برامج أو نشاطات وهي: التكوين، تقييم

الكفاءات والتعيين.

*الصيانة "processus MT": تحتوي على أربع برامج متعلقة ب:

-الصيانة العلاجية.

-الصيانة الوقائية.

-التحكم في وسائل القياس.

-الوسائل العامة.

*أما نشاطات مصلحة إدارة الجودة التي تكون سيرورة "démarche" نظام إدارة الجودة

"processus systèmes" فتتمثل فيما يلي:

-التحكم في التوثيق.

-التحكم في التسجيلات.

-التحكم في المنتج غير المطابق.

-العمليات الوقائية.

-العمليات العلاجية.

-المعاينة الداخلية.

بالإضافة إلى ذلك فإن معيار ISO9001 إصدار 2000 يقدم وصفا للمراحل أو النشاطات المؤثرة

على الجودة وذلك ضمن شروط هي:

*الشرط المتعلق بمسؤولية الإدارة: ويضم تعهد الإدارة، الإستماع للزبون، سياسة الجودة، التخطيط،

التحلي بروح المسؤولية والسلطة و الإتصال وأخيرا وضع مجلة الإدارة.

*الشرط المتعلق بإدارة الموارد: ويتضمن هذا الشرط توفير الموارد، الموارد البشرية، الهياكل

القاعدية و محيط العمل.

*الشرط المتعلق بتحقيق المنتج: وذلك من خلال التخطيط لتحقيق المنتج، المراحل الخاصة

بالزبائن، التصميم والتطوير، المشتريات، الإنتاج، تحضير الخدمة وأخيرا التحكم في وسائل المراقبة

والقياس.

*الشرط المتعلق بالقياس، التحليل، التحسين: بالقيام أولا بالمراقبة والقياس، التحكم في المنتجات

غير المطابقة ومتابعتها، تحليل المعطيات وأخيرا التحسين.

II-2-2/ عقد إجتماعات دورية:

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

بغرض تفعيل برنامج النشاط وتحقيق التكامل بين مختلف المراحل وفي مختلف العمليات جرى عقد اجتماعات تحسيسية حول الجودة على مستوى الشركة، حسب برنامج مسطر من طرف مسؤول إدارة الجودة وتختلف هذه الاجتماعات تبعاً لاختلاف محتواها، حيث نجد:

- اجتماعات لمناقشة حاجات المستهلكين وهي اجتماعات لجنة التوجيه غرضها وضع أنظمة عمل جديدة وإدخال التعديلات المناسبة عليها وإصلاح الأخطاء التي تقع من عملية الإنتاج إلى غاية عملية التسليم.
 - اجتماعات تعقد بعدما يتم جمع المعلومات اللازمة عن سير الأوضاع في المصالح الأخرى من طرف المرسلين وفريق التحسين وتقديمها إلى مسؤول إدارة الجودة، والإعتماد عليها أثناء عقد الاجتماعات الأسبوعية التي تساعد في عملية المتابعة المستمرة لسير العمل ولتوضيح ذلك أكثر (أنظر الملحق 04) الذي يمثل جلسات متابعة الجودة وهو يضم وثيقتين:⁽¹⁾
- الوثيقة الأولى: تتكون من أسماء الحضور والغياب وإمضاءاتهم، وأسباب غيابهم إن وجدت، بالإضافة إلى تاريخ عقد هذا الاجتماع ، وفي الوثيقة المستعملة لدينا كملحق كان التاريخ 2005/11/30. قبيل الحصول على الشهادة سنة 2006.
- الوثيقة الثانية: تتكون من جدول مكون من خمس خانات مرتبة كما يلي:

-العمل المطلوب.

-من يقوم به؟

-متى؟

-كيفية التسليم؟

-الملاحظة.

وكمثال على ذلك نتطرق إلى العمل المدون في أول الوثيقة وهو كتابة الإجراءات الخاص بعملية طلاء القطع الخزفية.

- من يقوم به؟ "زنتوت محمد" مصلحة المخبر

- متى؟ 2005/12/04.

- كيفية التسليم؟ "عن طريق إجراء مكتوب".

-الملاحظة "يستحق مساعدة مسؤول الإنتاج".

وتتم العملية هكذا قصد إحداث التكامل بين مختلف الأقسام والأنشطة وتقليل نسبة الأخطاء، حيث يتم التذكير مرة أخرى ومن خلال هذه الاجتماعات على ضرورة العمل من أجل الجودة وتوضيح أهميتها، ومحاولة السير على طرقها وذلك بهدف التنسيق في العمل بين جميع المصالح، وسير العمل بأكثر سهولة من أجل تطبيق نظام شامل للجودة.

⁽¹⁾ أنظر الملحق رقم 04.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

II-3- التركز على الزبون ضمن نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة:

إذا كان التطور الحاصل في مواصفات الإيزو وخاصة الإصدار الأخير عام 2000 تم باستخدام هيكل بسيط مبني على أساس نموذج العملية الذي يبدأ بالمستهلك وينتهي بالمستهلك حيث أصبح هناك تركيز أكثر على الزبون وأصبح هذا الأخير يلعب دورا مهما في مدخلات ومخرجات كل عملية وبالتالي أصبحت مواصفات الإيزو أكثر تناغما مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي هي موضوع دراستنا، فإن إدارة شركة الخزف الصحي وبغية الإستفادة القصوى من ميزات نظام إدارة الجودة هذا ولغرض تصحيح الوضع السابق الذي كان يتميز بتركيز أقل على الزبون وحاجياته ومدى رضاه، وضعت برنامجا خاصا للإهتمام بالزبون من خلال دراسة حاجاته ورغباته وكذا معالجة شكاويه ومدى رضاه على منتجات الشركة وذلك من خلال إجراءات موثقة ومكتوبة حتى تكون العملية أكثر تنظيما وفائدة في إطار نظام إدارة الجودة ISO9000-2000 ولغرض معرفة آراء ورغبات الزبائن في منتجات الشركة من حيث الشكل الخارجي، التناسق في الألوان بين مختلف القطع.....، وكذا حول طريقة التقديم وزمن التسليم و تتم دراسة حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن بشركة الخزف الصحي وفق ثلاث طرق هي:⁽¹⁾

II-3-1/ طريقة النقاش والحوار وجها لوجه:

في هذه الحالة يقوم رئيس المصلحة بسرد المنتجات المتوفرة (تامة الصنع) الموجودة في المخزن على الزبون، بعدها يقوم باختيار المنتجات التي يرغب فيها وبعد المشاورات التي تتم مع رئيس المصلحة التجارية بأسلوب يتوفر على المعاملة، والترحيب الجيدين يقوم الزبون بإعداد بطاقة طلبيته حسب ما يرغب فيه من منتجات ليقدمها وليؤخذ طلبه بعين الإعتبار.

II-3-2/ طريقة تحرير الطلبات:

في هذه الحالة يقوم الزبون بتحرير طلب خطي، أو ما يعرف بالطلبية الخاصة (demande spécifique) للسلعة والكمية التي يريد، وبعدها يتم إرسالها للمدير العام للشركة حيث يعطي موافقته عليها حسب قدرات الشركة في تلبية هذا الطلب وهذا بعد التشاور مع صاحب الطلب. وبعد الموافقة عليها يقوم الزبون بدفع 20% من المبلغ الإجمالي للطلبية قبل التسليم، وهذه النسبة تم اقتراحها من طرف المكتب الاستشاري، وبعدها يقوم رئيس المصلحة التجارية بإعطاء تعليمة كتابية لقسم الإنتاج ببدء العملية، وبعد وصول الوثيقة يتم دراستها من قبل هذا الأخير ويعطي موافقته عليها. بعد إنتاجها تسلم الطلبية عبر مراحل، نظرا لكبر حجمها، ويتم دفعها في كل مرحلة حسب كمية البضاعة المطلوبة والمسلمة ولا تحسم نسبة 20% المدفوعة قبل الإنتاج حتى المرحلة الأخيرة من عملية التسليم.

وقد يتم التسليم دفعة واحدة عندما تكون الكمية المطلوبة متوسطة، حيث يتم الدفع مباشرة.

(1) عن مسؤول تسيير الجودة بالشركة.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

II-3-3/ طريقة الإستثمارات:

تتم دراسة حاجات ورغبات المستهلكين أيضا من خلال الإستثمارات التي توزع على الزبائن أثناء عقد الإجتماعات ، حيث يتم إعداد هذه الإستثمارات من طرف مسؤول إدارة الجودة وهي نوعين:

1-استثمارات خاصة بمعرفة رأي الزبون حول منتجات الشركة:(1)

وهذا من حيث النوعية والسعر، وكذا الخدمات المقدمة أثناء التسليم.

تتضمن مجموعة من الأسئلة يتم طرحها على الزبون لمعرفة وجهة نظره حول منتجات الشركة وكذا المعاملة التي يتلقاها منها. ويتكون هذا النموذج من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يتضمن العلامة التجارية للشركة، ومقدمة تتناول ضرورة إعطاء المستهلك لرأيه بكل

صراحة حول المنتج وأن رأيه مهم جدا بالنسبة للمؤسسة.

القسم الثاني: يتناول المعلومات الخاصة بالمستهلك.

القسم الثالث: يتناول مجموعة من الأسئلة مرتبة في شكل جدول باللغتين العربية والفرنسية، وأربع اختيارات للإجابة على كل سؤال.

2-استمارة احتجاج: (2)

تقدم للزبائن لكي يعبروا عن احتجاجاتهم حول المنتج المقدم لهم، وعن كل خلل واجههم عند

استخدام أو استلام المنتوجات السابقة. وتتكون هذه الإستمارة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: خاص بالزبون لكي يكتب فيه المعلومات الخاصة به من اسم ولقب وعنوان....ويدون فيه

أيضا المنتوجات التي أخذها بأنواعها وأعدادها.

القسم الثاني: خاصة بمصلحة الفرز التي تجمع الإستثمارات وتحدد حالة عدم المطابقة بأكثر تدقيق،

كما يتضمن هذا القسم كيفية تعويض الزبون المتضرر. وهذان الملحقان يمثلان استثمارات احتجاج

الزبون، ومن خلالهما يتم تحديد السلع التي وجد فيها الخلل في مصلحة الإنتاج وتصحيحه لتفاديه

مستقبلا، وهذا يساعد في إنقاص نسب الاحتجاج في العام المقبل ب 20%. وتستغل لجنة التوجيه هذين

النوعين من الإستثمارات لتحليل نتائجها بغرض السهر على التطبيق الفعلي لسياسة الجودة.

ومن خلال مختلف هذه الآليات الموجودة لدراسة حاجات ورغبات الزبائن وكذا من خلال البرامج

المخصصة للمصلحة التجارية في إطار برنامج النشاط (السماع للزبون، تحرير الطلبات، توزيع

المنتوج) نلاحظ أن عملية التركيز على الزبون تحتاج إلى تفعيل أكثر لأنها تركز على دراسة حاجات

ورغبات الزبائن لما هو موجود فقط، أي تجاه المنتجات الموجودة فقط، في حين لا توجد هناك دراسة

لما يرغب فيه الزبون من منتجات جديدة أو مواصفات جديدة (الاحتياجات المستقبلية) لأنه ولأجل

إضافة منتوجات جديدة يجب دراسة رغبات وتوقعات الزبائن تجاه هذه المنتجات وماذا يحتاجونه فيها

(1) أنظر الملحق رقم 05.

(2) أنظر الملحق رقم 06

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

من مواصفات جديدة مقارنة بالمنتجات السابقة وهذا ما تفقده شركة الخزف الصحي في نظرنا والدليل على ذلك الصعوبات التسويقية التي وجدها في تسويق "الطقم سميرة" وهو منتج جديد بدأ إنتاجه عام 2006 (عام الحصول على الشهادة) حيث وحسب مسؤول المصلحة التجارية فإن الشركة تجد صعوبات جمة في تسويق هذا المنتج منذ بدأ إنتاجه لتكلفته المرتفعة وبالتالي السعر المرتفع وكذا لكبر حجمه مقارنة بالأطقم الكلاسيكية والذي لا يساعد مختلف زبائن الشركة (أغلبهم مؤسسات عمومية تجهز مشاريع عمومية كالعمارات ومختلف المرافق الأخرى) وبالتالي لو كان هناك دراسة فعلية لحاجات ورغبات الزبائن وما يتوقعونه من منتجات جديدة ومواصفات محددة لما وقعت الشركة في هذا الخطأ، ولتوجهت نحو منتج يتوافق مع رغبات الزبائن (سعر وحجم أقل، يشبه الطقم الكلاسيكي). مع العلم أن التركيز على الزبون وخصوصا على احتياجاته المستقبلية يعد من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

II-4- نظام تسيير المعلومات المتبع في شركة الخزف الصحي:

إذا كان الـ ISO9000 بإصداره الجديد 2000 أصبح يغطي كثيرا من جوانب إدارة الجودة الشاملة خصوصا فيما يتعلق منها بالتركيز على الزبون، فإن ضرورة وجود نظام فعال للمعلومات يعد أهم العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن التغذية العكسية الواردة من العميل تعد مصدرا أساسيا لمعرفة مدى رضاه وسعادته بما تقدمه له الشركة. في هذا الصدد عملت إدارة شركة الخزف الصحي على وضع قاعدة معلوماتية خاصة بعملاء المنظمة تتضمن كل المعلومات المتعلقة بالمنتج أو رغبات الزبون التي من شأنها أن تساعد في السير الحسن لعملية الإنتاج والبيع والتي تتميز بالدقة، الوضوح، الشمولية، وتسير هذه المعلومات وفق نظام متسق وصارم، واتصال فعال بين المصالح بالطرق الرسمية الموثقة، وتنقسم هذه المعلومات إلى نوعين:

II-4-1/ معلومات داخلية:⁽¹⁾

وهي كل ما يتعلق بعملية التسيير الداخلي في المؤسسة مثل طريق سير المعلومات بين المصلحة التجارية، وقسم التوزيع حيث يقوم رئيس قسم الأخيرة بإعداد وثيقة تبين فيها حالة المخزون من المنتجات المنتهية الصنع للشركة، هذه الوثيقة تبين جميع أصناف السلع وعددها وألوانها وكذا تقسيمها إلى (الإختيار الأول 1^{er} choix، الإختيار الثاني: 2^{eme} choix) وكذا الحالة اليومية للمخزن، حيث توضح السلع المتوفرة فيه بكمياتها، وألوانها، وتقسيماتها، ومبيعاتها، وتعد هذه الوثيقة في آخر كل يوم وهذا لتبيان حالة المخزن. بعد إعداد هاتان الوثيقتان ترسلان إلى المصلحة التجارية حيث تقوم باستدعاء الزبائن المقررين لذلك اليوم وتعرض المنتوجات المتوفرة عليهم لكي يقوموا بملأ وصول

(1) عن قسم المصلحة التجارية

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

طلباتهم، ويقدموها إلى المصلحة التي تملأ وصل التسليم (bon d'enlèvement)، ويتكون هذا الوصل من قسمين:

القسم الأول: خاص بمعلومات عن الشركة.

القسم الثاني: خاص بالزبون لكي يدون المعلومات الخاصة به وكذا طلباته، ثم يقدم وصل إلى المسؤولة عن إعداد الفواتير التي تقوم بإعداد الفاتورة المبدئية (facture proforma)، التي قسمت إلى أربع أقسام:

القسم الأول: يتضمن معلومات خاصة بالشركة.

القسم الثاني: يتضمن معلومات خاصة بالزبون وكذا جدول يوضح السلع المأخوذة بعددها وأسعارها وكذا المبلغ الإجمالي لها.

القسم الثالث: يضم طريقة التسديد، بواسطة شيك بنكي، أو بواسطة أنواع أخرى من الشيكات.

القسم الرابع: خاص بطريقة الشحن والتاريخ والإمضاء.

وبعدها تقدم الفاتورة إلى أمينة الصندوق التي تقوم بإعطاء الزبون وثيقة مختومة فيها المبلغ الإجمالي الموجود في الفاتورة لكي يحضر الشيك ، وهي تتكون من اسم الزبون وكذا المبلغ الإجمالي والتاريخ.

بعد إحضاره للشيك يتم منحه وصل التسليم مع الفاتورة النهائية وهي تشبه تقريبا الفاتورة المبدئية وهي تتكون من أربعة نسخ (بيضاء، خضراء، صفراء، وردية).

-البيضاء والوردية: تبقى مع الزبون.

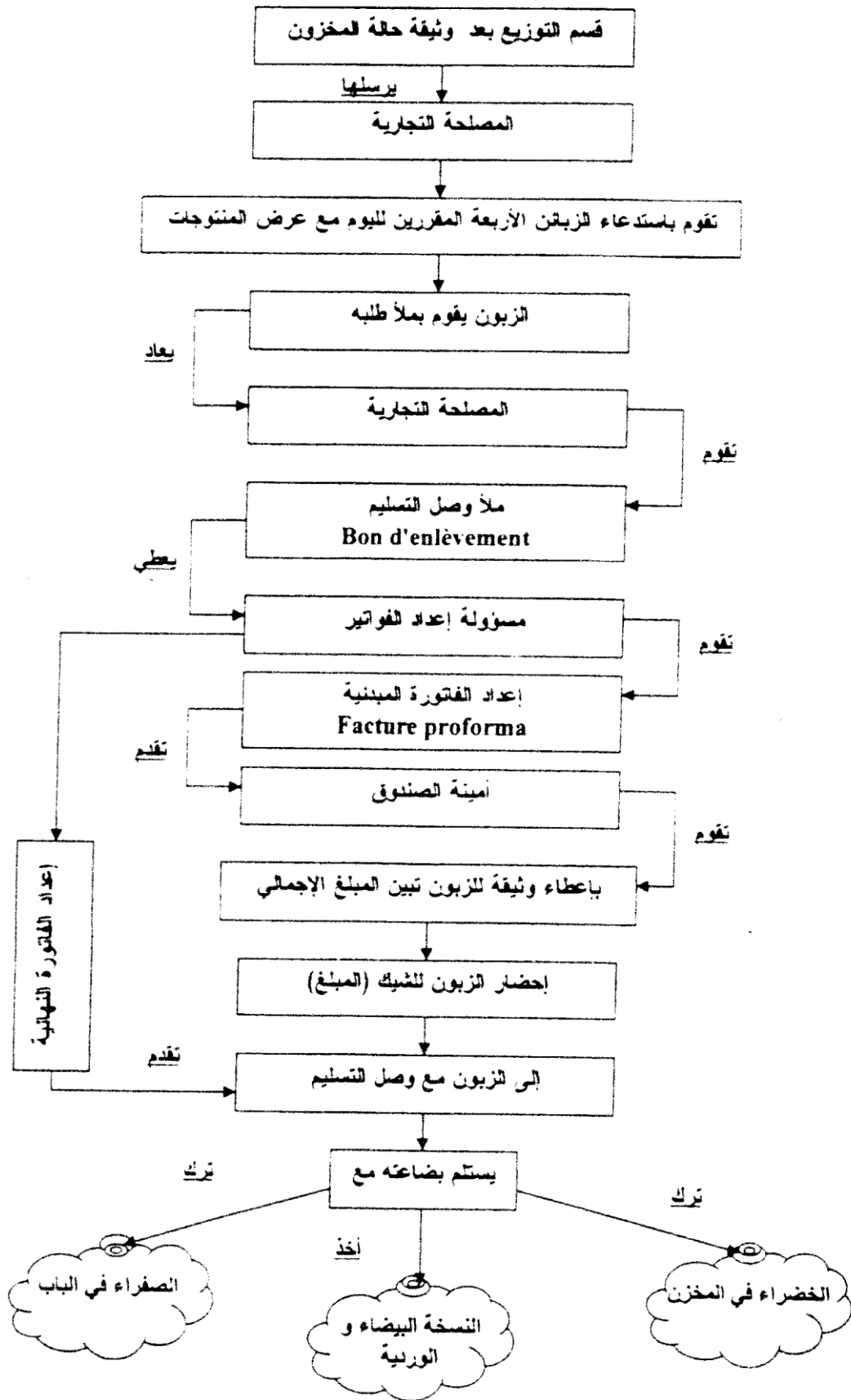
-الخضراء: يدفعها الزبون.

-و الصفراء: تدفع لحارس الشركة في الباب.

ويمكن اختصار عملية تسيير نظام المعلومات الداخلية بشركة الخزف الصحي بالمصلحة التجارية في المخطط التالي:

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

الشكل (25):مخطط يبين سير نظام المعلومات الداخلية في المصلحة التجارية بشركة الخزف الصحي.



المصدر: إعداد الطالب

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

II-4-2/ معلومات خارجية:(1)

وهي معلومات ترتبط بالمحيط الخارجي للشركة، يجب عليها معرفتها لتحديد موقعها في السوق بأكثر دقة وتشمل ما يلي:

- ◀ معلومات خاصة بالشركات المنافسة.
- ◀ معلومات خاصة بالتغيرات الحاصلة في السوق.
- ◀ معلومات خاصة بالموصفات التقنية كالمواصفات الجديدة.
- ◀ معلومات جديدة صادرة عن الحكومة أو الجريدة الرسمية، وسائل الإعلام الوطنية، المعهد الوطني للتقييس، الزبائن (من خلال الاجتماعات الدورية التي تقام معهم، والتي يتم دراستها وتحليلها من قبل لجنة التوجيه).

بحيث توثق كل المعلومات وترتب، وتنظم بشكل يسهل تحصيلها عند العودة إليها. إذا كانت هذه القاعدة المعلوماتية تساعد في رسم سياسة تعامل الشركة مع الزبائن وتلبية حاجاتهم، فإنه يجب عليها تحديثها باستمرار من خلال المتابعة المستمرة والتحديث والتطوير وعدم الإكتفاء بالتوثيق الذي يسبق مرحلة الحصول على الشهادة فقط لأن نظام المعلومات الجيد وإن كان من شروط الحصول على الشهادة فإنه يبقى ذو أهمية قصوى في الحفاظ على هذا المكسب (الشهادة) وتطوير عمل الشركة أكثر.

II-5- تسيير الموارد البشرية وفق نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة:

إدارة الموارد البشرية كباقي الإدارات والهيئات الأخرى في الشركة والتي لها تأثير في مستوى الجودة، حدّد لها برنامج نشاط يلبي ويتوافق مع شروط المعيار ISO 9001-2000.

فبالإضافة إلى نشاطاتها ومهامها السابقة أو التي اعتادت القيام بها فقد أضيفت إليها نشاطات

أخرى تتعلق بوضع وتجسيد نظام لإدارة الجودة في الشركة وتتمثل هذه النشاطات فيما يلي:(2)

- تحسيس وتوعية العاملين بأهمية إدارة الجودة وبأهمية هذا النظام الجديد، وتقديم شروحات حوله وحول الفوائد التي ستعود على الشركة من جراء تطبيقه وبالتالي الفوائد التي ستعود عليهم أيضا وكذا تحسيسهم بدورهم وأهميتهم في تحسين مستوى الجودة، وخصوصا العاملين في المناصب ذات تأثير في مستوى الجودة.
- تحضير بطاقات لكل منصب عمل في الشركة تتضمن المؤهلات والمهارات المطلوبة وكذا الأجور، الفوائد والامتيازات المعمول بها في الشركة.

(1) عن مسؤول تسيير الجودة.

(2) عن مسؤول الإدارة و المالية.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

- وضع بطاقات لكل منصب عمل تتضمن المؤهلات والمهارات وكذا الأجور، الفوائد والامتيازات التي يجب أن تتوفر في الشركة والتي يتطلبها نظام إدارة الجودة لتحسين مستوى الجودة.
- تحليل الفوارق والانحرافات بين البطاقات.
- تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع يومية للتدريب.
- تنفيذ العمليات التدريبية.
- تقييم العمليات التدريبية والمتدربين.
- تجديد الملفات الخاصة بالعاملين المتدربين.
- كتابة الإجراء الخاص بالتدريب والذي سيتم العمل به مباشرة بعد المصادقة عليه.
- كتابة الإجراء الخاص بالتعيين والذي يتم إتباعه بعد المصادقة عليه.
- إن كل هذه النشاطات قد تمّ تنفيذها في الشركة من طرف مدير ومسيري الموارد البشرية بمساعدة فريق الجودة وكذلك بمساعدة الهيئات والإدارات الأخرى وذلك فيما يتعلق بوضع بطاقات مناصب العمل وفي تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم المتدربين.
- كما ترمي وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تنفيذ هذه الأنشطة إلى بلوغ الأهداف التالية:
- التأكد من أن جميع العاملين يمتلكون المؤهلات والمهارات اللازمة.
- تحسيس وتوعية العاملين بموضوع الجودة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية من جميع العاملين الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على الجودة.
- القيام بتدريب جميع هؤلاء العاملين.
- تحديد الأشخاص المكلفين بالقيام بمهام خاصة لتأهيلهم عن طريق إخضاعهم لتدريب أساسي وخاص، ولتدريب تكميلي ولتجربة أو خبرة خاصة.
- تسجيل ومتابعة إجراءات التدريب باستمرار.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

III- تقييم مدى ملائمة نظام إدارة الجودة في الشركة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة:

لغرض تقييم مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الخزف الصحي، وبالإعتماد على البيانات التي جمعت من واقع الشركة محل الدراسة تم إتباع الآتي:

III-1- تحليل عينة الدراسة:

تم تحديد عينة الدراسة عن طريق العينة العشوائية البسيطة، بمعنى أننا أخذنا عينة بالصدفة من مجموع عناصر مجتمع البحث وسعينا ما أمكن إلى تجنب ذلك التوافق البسيط بين العينات المأخوذة، أي أن عملية السحب تمت بطريقة مباشرة على أساس قاعدة مجتمع البحث و لم تركز على فئة معينة من العمال ، أو نشاط محدد،⁽¹⁾ وقد تم توزيع (132) إستبيان على عينة البحث التي تمثل 30% من مجتمع البحث تم استرجاع 120 منها بنسبة استجابة تقدر بـ 91% ، شمل الإستبيان في قسمه الأول البيانات الشخصية لأفراد العينة وفي القسم الثاني الأسئلة التي تغطي فريضات البحث وكانت خصائص عينة الدراسة حسب نتائج التحليل الإحصائي كالتالي:

1- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي: تتوزع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي بحسب الجدول الآتي:

جدول (07): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
موظف	61	55.5%
مراقب أو مشرف	29	26.3%
رئيس قسم أو مدير إدارة	20	18.2%
المجموع	110	100%

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول رقم (07) أن نسبة العاملين كموظفين الذين لا يمارسون أي دور إشرافي أو رقابي وهم عبارة عن عمال تنفيذيين تشكل 55.5% من مفردات العينة وهي أعلى نسبة من الذين شملتهم الدراسة، تليها نسبة العاملين بوظيفة مراقب أو مشرف 26.3%، بينما كانت نسبة الذين يمارسون أدوارا قيادية 18.2% وهم عبارة عن رؤساء أقسام ومدراء إدارات.

2- توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي: تتوزع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما في الجدول الآتي:

(1) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004 ، ص:

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

جدول (08): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
14.6%	16	أقل من الثانوية
44.5%	49	ثانوية
40.9%	45	جامعي
100%	110	المجموع

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

يتضح من نتائج الجدول (08) أن 40.9% من عينة الدراسة هم من حملة الشهادة الجامعية مما يسمح لهم التعامل مع أسئلة الاستبيان بسهولة ووضوح، كما أن نسبة 44.5% ممن شملتهم الدراسة كانوا من حملة شهادة الثانوية، بينما كانت نسبة الحاصلين على مؤهل علمي أقل من الثانوية 14.6% من حجم العينة.

3- توزيع العينة بحسب سنوات الخبرة: تتوزع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الشركة كما في الجدول التالي:

جدول (09): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الشركة

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
01.8%	2	أقل من عام
14.5%	16	أكثر من عام ولغاية 3 سنوات
83.6%	92	أكثر من 3 سنوات
100%	110	المجموع

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

يلاحظ من نتائج الجدول (09) أن غالبية الذين شملتهم العينة كانوا من ذوي الخبرة والذين تجاوزت فترة خبرتهم أكثر من ثلاث سنوات بلغت نسبتهم 83.6% ، تليها نسبة الذين تراوحت فترة خبرتهم بين عام و ثلاثة أعوام إذ بلغت 14.5%، أما النسبة الأقل 1.8% فقد كانوا أشخاص جدد وخبرتهم أقل من عام.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

III-2- أداة الدراسة:

استخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك لكون الإستبيان يعد وسيلة فعالة لجمع المعلومات عندما تتوفر معرفة دقيقة بالمطلوب وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها وفيما يلي توضيح لكيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها:

III-2-1- بناء أداة الدراسة:

بعد الإطلاع على أدبيات الدراسة في مجالات الإدارة العامة، وإدارة الجودة الشاملة و الإيزو، والسلوك التنظيمي، تم صياغة عدد من العبارات التي تغطي محاور الدراسة الأربعة وهي: مبادئ إدارة الجودة الشاملة، القيادة الإدارية، الموارد البشرية، القياس والتحليل والتحسين. وأعتد في بناء الإستبيان أسلوب الإستبانة المقيدة.⁽¹⁾

وتكونت الإستبانة من (40) عبارة خصص منها (11) عبارة لمعرفة مدى توفر نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وخصصت (09) عبارات لقياس الأهمية النسبية لدور القيادة الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما خصصت (10) عبارات لقياس مدى الإهتمام بالعنصر البشري بصفته من أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة. بالإضافة إلى (10) عبارات أخرى لقياس مدى الالتزام بالقياس والتحليل والتحسين، وقد أعطي المستقضي خمس بدائل للإجابة على كل عبارة بإعطاء رأيه تجاه كل منها على مقياس ذو خمس درجات (دائما، أحيانا، نادرا، غير متأكد، غير صحيح) وقد اعتمد أن اختيار الإجابة دائما تعطى (5 درجات) وأحيانا (4)، واختيار نادرا (3) أو غير متأكد (2) لأن عدم معرفة العاملين يعد مؤشرا سلبيًا وتعطى درجة واحدة للاختيار غير صحيح.

III-2-2- صدق أداة الدراسة:

يعرف صدق الدراسة على أنه مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه،⁽²⁾ ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الفرض الذي صممت لقياسه فإنها بذلك تكون صادقة، كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها".⁽³⁾

وتم التأكد من صدق أداة الدراسة بتطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من 15 مفردة (تم اختيارهم عشوائيا بواقع خمسة أفراد من الإدارة العليا، وخمسة من الإدارة الوسطى، وخمسة من

(1) عطيفة حمدي أبو الفتوح، منهجية البحث العلمي و تطبيقاتها في الدراسات التربوية و النفسية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 1996،ص:291.

(2) نفس المرجع السابق،ص:260.

(3) عبيدات، و آخرون، البحث العلمي "مفهومه،أدواته،و أساليبه، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، 1997،ص:179.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

العمال التنفيذيين) وذلك من أجل التأكد من التجانس الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة والدرجة الكلية لعبارات أداة الدراسة من ناحية، وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه من ناحية أخرى، وبين درجة كل محور والدرجة الكلية لأداة الدراسة من ناحية ثالثة. و الجدول رقم(10) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة.

جدول (10): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية

لجميع عبارات أداة الدراسة

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0,565	11	0,617	21	0,541	31	0,652
2	0,612	12	0,577	22	0,577	32	0,582
3	0,789	13	0,656	23	0,517	33	0,548
4	0,532	14	0,635	24	0,710	34	0,529
5	0,710	15	0,558	25	0,683	35	0,699
6	0,609	16	0,524	26	0,516	36	0,519
7	0,532	17	0,844	27	0,611	37	0,555
8	0,721	18	0,748	28	0,573	38	0,645
9	0,681	19	0,868	29	0,661	39	0,766
10	0,685	20	0,652	30	0,708	40	0,758

المصدر: إعداد الطالب باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول (10) أن جميع معاملات الارتباط تراوحت بين (0,844) في حدها الأعلى للعبارة رقم (17) التي تشير إلى أن الرؤساء يعتبرون أنفسهم أعضاء في فريق عمل واحد مع مرؤوسيههم. وبين (0,516) في حدها الأدنى للعبارة رقم (26) التي تشير إلى حرص الإدارة على التقييم المستمر للتدريب و مدى إسهامه في رفع كفاءة العاملين و تحسين الجودة. وهذا يعني الإتساق الداخلي للعبارات التي تضمنتها أداة الدراسة.

أما الجدول رقم (11) فيوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات التي يتضمنها المحور الذي تنتمي إليه.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

كما يلاحظ من الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط الخاصة بالمحور الرابع (القياس والتحليل والتحسين) قد تراوحت بين (0,847) في حدها الأعلى للعبارة رقم (08) الذي تشير إلى الشركة توظف المعلومات المرندة للاستفادة منها في عمليات التحسين المستمر ، وبين (0,548) في حدها الأدنى للعبارة رقم (03) الذي تشير إلى أن الشركة تقوم باستخدام أسلوب المراقبة الإحصائية لاكتشاف أي انحراف في معايير الجودة.

ويتضح من الجدول رقم (11) أن جميع معاملات الارتباط موجبة، مما يشير إلى التناسق الداخلي بين العبارات التي يضمها كل محور من محاور أداة الدراسة.

والجدول رقم (12) يوضح مصفوفة الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لأداة الدراسة.

جدول (12) مصفوفة الارتباط بين محاور أداة الدراسة

محاور الدراسة	المبادئ	القيادة الإدارية	الموارد البشرية	القياس والتحليل والتحسين	الدرجة الكلية
المبادئ	1	0,496	0,381	0,270	0,594
القيادة الإدارية		1	0,728	0,513	0,883
الموارد البشرية			1	0,617	0,879
القياس والتحليل والتحسين				1	0,726
الدرجة الكلية					1

المصدر: إعداد الطالب باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول رقم (12) أن أعلى معامل ارتباط في مصفوفة الارتباط الخاصة بمحاور أداة الدراسة كان (0,728) بين محوري القيادة الإدارية و الموارد البشرية ، وأن أقلها كان (0, 270) بين محوري المبادئ و القياس والتحليل والتحسين.

كما أن أعلى معامل ارتباط بين المحاور والدرجة الكلية بلغ (0,883) وكان بين محور القيادة الإدارية والدرجة الكلية، ويلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بالجدول رقم (12) موجبة مما يشير إلى التجانس الداخلي بين محاور أداة الدراسة.

ويتضح من الجداول (10، 11، 12) أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لأداة الدراسة من ناحية، وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من ناحية أخرى، وبين درجة كل محور والدرجة الكلية لأداة الدراسة من ناحية ثالثة. وهذا يعني

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

وجود اتساق داخلي بين عبارات ومحاور أداة الدراسة وبذلك يمكن القول أن أداة الدراسة قد تحقق لها الصدق البنائي.

III-2-3- ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور أداة الدراسة من ناحية، وثبات أداة الدراسة ككل من ناحية أخرى. والجدول رقم (13) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول (13): معاملات ثبات أداة الدراسة

محاور أداة الدراسة	معامل ثبات ألف كرونباخ
المبادئ	0,9535
القيادة الإدارية	0,9488
الموارد البشرية	0,9425
القياس والتحليل والتحسين	0,9562
معامل ثبات الدراسة ككل	0,9502

المصدر: إعداد الطالب

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات بالجدول رقم (13) قد تراوحت بين (0,9562) في حدها الأعلى وهي لمحور القياس والتحليل والتحسين ، وبين (0,9425) في حدها الأدنى وهي لمحور الموارد البشرية ، وأن معامل ثبات أداة الدراسة ككل بلغ (0,9502) وهو معامل ثبات مرتفع، مما يمكن معه الوثوق به في ثبات النتائج التي يسفر عنها تطبيق أداة الدراسة.

III-3- تقييم عينة الدراسة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تم التعرف على آراء عينة موظفي شركة الخزف الصحي اتجاه أسئلة استبيان الدراسة من خلال الاختبارات الإحصائية الوصفية التي تم اعتمادها للتحليل في هذا الجانب، وكانت عبارة عن النسب المئوية إضافة إلى مقاييس النزعة المركزية حيث تم استخدام المتوسط الحسابي، مقاييس التشتت من خلال استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى الانسجام بين إجابات من شملهم الاستبيان ، و يمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي للعينة اتجاه مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفق محاورها الأربع حسب النتائج التي كانت على النحو التالي:

III-3-1/ محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تحتل مبادئ إدارة الجودة الشاملة أهمية متميزة ضمن متطلبات تطبيق هذا المدخل الإداري ، وذلك لكونها الأرضية الصلبة التي يقوم عليها هذا التطبيق، إذ لا بد أن تكون مدركة من طرف كل من يعمل في المنظمة ، بل والأكثر من ذلك يجب أن يكونوا جميعا على اقتناع كامل بها ويعملوا على

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

تجسيدها في عملية إدارة وتسيير المنظمة ، ولغرض التحقق من التطابق أو الاختلاف الموجود بين الأساليب والمبادئ المتبعة في العملية الإدارية لشركة الخزف الصحي ومبادئ إدارة الجودة الشاملة تم إعداد قائمة الفحص الموضحة في الجدول رقم (14) والخاصة بمتطلب مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، والتي تتضمن عددا من الأسئلة تبين مدى تطبيق شركة الخزف الصحي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

1- تهتم الشركة برأي الزبون ومقترحاته تجاه الخدمات المقدمة له:

من نتائج الجدول يتضح أن 34.55% من أفراد العينة يرون أن الشركة تهتم برأي الزبون ومقترحاته تجاه الخدمات المقدمة له، بينما يتفق 24.54% في أنه أحيانا ما يكون هناك اهتمام بذلك، في حين نجد أن 11.82% من أفراد العينة يقولون أنه نادرا ما يكون هناك اهتمام برأي الزبون ومقترحاته، ونلاحظ من نتائج الجدول كذلك أن عنصر اهتمام الشركة برأي الزبون ومقترحاته قد حصل على أعلى قيمة مقارنة ببقية عناصر مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبمتوسط مقداره 3.5 لتمثل النسبة المئوية من مستوى التطبيق 70%.

ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن دليل نظام إدارة الجودة في الشركة ينص بشكل صريح على التركيز على الزبون، كما ورد ذلك في سياسة الجودة الشاملة للشركة والتي من أهم مقوماتها إرضاء العميل.

2- تقوم الشركة بإعطاء ضمانات لزبائنها كما تقوم بدفع تعويضات لهم عند حدوث حادث:

يتضح من خلال نتائج الجدول (14) أن 20% من العينة تتفق على أن الشركة تقوم بإعطاء ضمانات لزبائنها كما تقوم بدفع تعويضات لهم عند حدوث حادث، بينما 19.1% من العينة ترى أنه أحيانا ما يتم ذلك، في حين يجمع 13.64% من حجم العينة أنه نادرا ما يحدث ذلك، أما 23.63% فيرون أن ذلك غير صحيح، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا العنصر 2.88 ليمثل نسبة مقدارها 57.6% من مستوى التطبيق، مما يعني أنه يوجد قصور في تطبيق هذه العبارة.

3- تستمع الشركة لشكاوى الزبائن وتضعها ضمن أهدافها وبرامجها التنفيذية:

تشير نتائج الجدول (14) إلى أن هناك 27.27% من أفراد العينة يرون أن الشركة دائما ما تستمع لشكاوى الزبائن وتضعها ضمن أهدافها، في حين نجد أن 20.9% يرون أن الشركة أحيانا ما تقوم بذلك، أما 20.5% فيعتقدون أن ذلك غير صحيح وبلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 3.10 وبمستوى تطبيق يعادل 62%.

ومن خلال الدراسة المكتبية وجد ان دليل الجودة يشير إلى ضرورة التزام الشركة بالإستماع إلى شكاوى العملاء، وذلك وفق آليات تم تحديدها في دليل إجراءات الجودة الشاملة وكذلك استقبال شكاوى العملاء عن طريق الإستمارات الخاصة بذلك وبشكل دوري.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

4- يمتاز التحسين المستمر بأولوية عالية في شركتكم:

تشير نتائج الجدول (14) إلى أن التحسين المستمر يمتاز بأولوية عالية في الشركة إذ اتفق 17.27% من حجم العينة بأنه أحيانا ما يمتاز التحسين المستمر بمثل هذه الأولوية، بينما يرى 40.9% بأن التحسين المستمر دائما ما يمتاز بأولوية عالية ويتفق 10.90% في أنه من النادر أن يمتاز التحسين المستمر بأولوية عالية، في حين نجد أن 11.82% غير متأكدين، و19.1% يعتبرون ذلك غير صحيح، ومن ناحية أخرى قد بلغ المتوسط الحسابي 3.49 وهو يمثل 69.8% من مستوى التطبيق.

ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن الشركة تقوم باتباع عدة طرق ومناهج من أجل التخطيط لعمليات التحسين المستمر في نظام إدارة الجودة، منها المنهج التاريخي، ومقارنة الأداء المخطط مع الأداء الفعلي.

5- تستثمر الشركة الوقت والجهد والمال في التعليم والتدريب من أجل تحقيق التحسين المستمر:

يتفق 27.27% من نسبة العينة أنه أحيانا ما يكون استثمار للوقت والجهد والمال في التعليم والتدريب من أجل تحقيق التحسين المستمر، بينما يرى 24.54% أن ذلك دائم الحدوث، وإن كان هناك استثمار فهو نادرا وهذا ما يراه 23.63% من أفراد العينة وبلغ المتوسط لهذا العنصر 3.37 ليمثل 67.4% من مستوى التطبيق.

6- تبني أهداف عملية التحسين المستمر في الشركة بناء على متطلبات وتوقعات الزبائن:

يلاحظ من خلال الإجابة على هذا السؤال أن 21.82% من مفردات العينة يتفقون على أن أهداف عملية التحسين المستمر دائما ما تبني على متطلبات وتوقعات الزبائن، بينما يرى 26.36% أن ذلك غير صحيح، ويبلغ المتوسط 2.90 ليمثل 58% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق. حيث وجد من خلال الدراسة المكتبية أن الشركة تعمل على تجميع بيانات العملاء وتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم بحسب متطلبات النظام، ويتم تجميع هذه الاحتياجات من خلال مصلحة التسويق وجمع هذه البيانات بحسب متطلبات النظام قد يجعلها لا تتواءم وأهداف عملية التحسين المستمر، وبالتالي فالطرق المتبعة في هذا الصدد تحتاج إلى تطوير للتوافق مع أهداف عملية التحسين المستمر التي تهدف إلى إيجاد فرص أخرى للتحسين.

7-المقياس الحقيقي لأداء الشركة هو درجة تحسين العمليات التي تم تحقيقها وليس النتائج فقط:

تبين نتائج الجدول (14) أن 24.54% من نسبة العينة تتفق في أنه أحيانا ما تعتبر الشركة أن المقياس الحقيقي لأداء الشركة هو درجة تحسين العمليات وليس النتائج فقط أما 29.1% من أفراد

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

العينة فيرون أن ذلك غير صحيح، ويبلغ المتوسط لهذا العنصر 2.88 ليمثل 58% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق.

8- يتوجه اهتمام الشركة نحو منع المنتجات والخدمات المعيبة بدلا من اكتشاف العيوب الأخطاء:

يلاحظ من خلال الجدول (14) أن 19.1% من نسبة العينة ترى أن اهتمام الشركة دائما يتوجه نحو منع المنتجات والخدمات المعيبة بدلا من اكتشاف الأخطاء والعيوب، بينما يرى 30% أن ذلك غير صحيح، وبلغ المتوسط لهذه العبارة 2.81 ليمثل 56.2% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق، وهي أضعف عبارة في محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

9- توجد طرق لتبادل البيانات والمعلومات والاتصال بين العاملين تساهم في اتخاذ القرارات على أساس علمي:

يتفق 20.9% من مفردات العينة أنه نادرا ما توجد هناك طرق لتبادل البيانات والمعلومات والاتصال بين العاملين تساهم في اتخاذ القرارات على أساس علمي، بينما نجد 17.27% غير متأكدين من ذلك، و29% يعتبرون ذلك غير صحيح، ومن ناحية أخرى بلغ المتوسط 2.86 وهو يمثل 57.2% من مستوى التطبيق مما يعني أنه يوجد قصور في تطبيق هذه العبارة.

10- شكر وتقدير الأشخاص وطرق العمل يساهم في تحفيزهم لتحسين أنظمة وعمليات الشركة ويشعرهم بالأمن الوظيفي:

يتفق 29.1% من مفردات العينة أنه دائما ما يكون هناك شكر وتقدير للأشخاص وطرق العمل داخل الشركة يساهم في تحفيزهم ويشعرهم بالأمن الوظيفي أما 25.5% فيرون أن ذلك أحيانا ما يحدث، في حين يعتبر 20% أن ذلك غير صحيح، وبلغ المتوسط لهذه العبارة 3.26 ليمثل 65.2% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق.

11- عملية جمع البيانات و تقدير تطابقها مع رغبات الزبائن من الأعمال اليومية التي يقوم بها كل من يعمل في الشركة:

يشير حوالي 30% من عينة الدراسة بأنه لا يوجد تقدير يومي لتطابق رغبات الزبائن مع البيانات من طرف كل من يعمل في الشركة ، بينما يرى 24.54% أنه أحيانا ما يتم ذلك، في حين يعتقد 16.36% ممن شملتهم الدراسة أن ذلك نادر الحدوث وبلغ المتوسط 2.82 لتبلغ نسبة تحقيق العبارة 56.6%، ومن خلال الدراسة المكتبية تبين أنه ليس هناك رصد منظم للبيانات ومدى تطابق هذه البيانات مع رغبات الزبائن.

إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى تم تطبيق معادلة فروند "freund" لتحديد متوسط الوزن النسبي الفارق للتمييز بين متوسط هذه الفرضية وهذا المتوسط، الذي يحدد وفق الصياغة التالية:
متوسط الوزن النسبي الفارق = $5 \times 75\% + 4 \times \text{صفر} + 3 \times \text{صفر} + 2 \times \text{صفر} + 1 \times \text{صفر} / 100\%$.
حيث ت5: تكرار دائما، وت4 تكرار أحيانا، وت3 تكرار نادرا، وت2 تكرار لا أدري وت1 تكرار غير صحيح.

وحيث أن: 75% تمثل الحد الأعلى للأهمية الإفتراضية للموافقة الدائمة لإحدى العبارات.

وحيث أن: 25% تمثل الحد الأدنى للأهمية الإفتراضية للموافقة الدائمة لإحدى العبارات.

و بحساب الخطوة الأولى من المعادلة يتم الحصول على أعلى متوسط وزن نسبي فارق.

$$م و ن ف = (5 \times 75 + 4 \times \text{صفر} + 3 \times \text{صفر} + 2 \times \text{صفر} + 1 \times \text{صفر}) / (25 + 375) = 100 / (25 \times 1 + 375) = 100 / 400 = 0.25$$

وبتطبيق المعادلة بانتقال 75% بين استجابات أفراد عينة الدراسة من دائما إلى أحيانا يتم الحصول على متوسط الوزن النسبي الفارق التالي:

$$م و ن ف = 5 \times \text{صفر} + 4 \times 75 + 3 \times \text{صفر} + 2 \times \text{صفر} + 1 \times \text{صفر} / 25 + 300 = 100 / 25 + 300 = 3.25$$

وبانتقال 75% بين استجابات أفراد عينة الدراسة من أحيانا إلى نادرا نجد:

$$م و ن ف = 5 \times \text{صفر} + 4 \times \text{صفر} + 3 \times 75 + 2 \times \text{صفر} + 1 \times \text{صفر} / 25 + 225 = 100 / 25 + 225 = 2.5$$

أما عند انتقال 75% بين استجابات أفراد عينة الدراسة من نادرا إلى لا أدري نجد:

$$م و ن ف = 5 \times \text{صفر} + 4 \times \text{صفر} + 3 \times \text{صفر} + 2 \times 75 + 1 \times \text{صفر} / 25 + 150 = 100 / 25 + 150 = 1.75$$

وأخيرا عند انتقال 75% بين استجابات أفراد عينة الدراسة من لا أدري إلى غير صحيح نجد:

$$م و ن ف = 5 \times \text{صفر} + 4 \times \text{صفر} + 3 \times \text{صفر} + 2 \times \text{صفر} + 1 \times 75 / 75 + 100 = 100 / 75 + 100 = 0.75$$

وعليه يتم الحصول على متوسطات الوزن النسبي الفارق التالية:

أ- متوسط من 4 فأعلى يشير إلى أهمية عالية جدا.

ب- متوسط من 3.25 إلى 3.99 يشير إلى أهمية عالية.

ج- متوسط من 2.50 إلى 3.24 يشير إلى أهمية متوسطة.

د- متوسط من 1.75 إلى 2.49 يشير إلى أهمية منخفضة.

هـ- متوسط أقل من 1.75 يشير إلى أهمية منخفضة جدا.

وبمقارنة المتوسط الحسابي للفرضية الفرعية الأولى الذي يقدر بـ 3.08 مع متوسطات الوزن

النسبي الفارق يتضح أن هناك أهمية متوسطة في التطبيق هذا يقودنا إلى رفض الفرضية الفرعية

الأولى التي تنص على عدم وجود فروق معنوية بين إجراءات نظام إدارة الجودة المتبع و متطلبات

تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمبادئ. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق

معنوية بين إجراءات نظام إدارة الجودة المتبع و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمبادئ

III-3-2/ محور القيادة الإدارية:

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

تحتل القيادة الإدارية أهمية متميزة ضمن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن نجاح تطبيق هذا المدخل الإداري يتطلب بالضرورة وجود قيادة متفتحة، تقوم بالأخذ بزمام المبادرة من خلال تقديم القدوة و إعطاء المرؤوسين أمثلة عن التطوير والتحسين في مجالات معينة، لأنه بدون الإلتزام والإقتناع الكامل من قبل أفراد الإدارة العليا ورؤساء الشركات بأهمية إدارة الجودة الشاملة فإن أية جهود تبدل على مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب ولغرض التحقق من التطابق والإختلاف بين ما تبدله قيادة شركة الخزف الصحي وما تتطلبه إدارة الجودة الشاملة من عنصر القيادة تم اعداد قائمة الفحص الموضحة في الجدول رقم (15) والخاصة بمتطلب القيادة الإدارية والذي يتضمن عددا من الأسئلة التي تبين مدى تطبيق ودعم قيادة الإدارة لمدخل إدارة الجودة الشاملة.

1- تلتزم الإدارة العليا في الشركة بتبني مفهوم الجودة والعمل به في كافة الأنشطة:

يتفق 47.27% من أفراد العينة على أنه دائما ما تلتزم إدارة الشركة بتبني مفهوم الجودة وتعمل به في كافة الأنشطة، بينما يرى 20.9% منهم أن إدارة الشركة أحيانا ما تلتزم بذلك. ومن ناحية أخرى فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا العنصر 3.81 وهو ما يمثل 76.2% من مستوى التطبيق. ومن الدراسة المكتبية وجد أن دليل نظام إدارة الجودة في الشركة وفي فقرته الأولى ينص بشكل صريح على التزام الإدارة، كما ورد ذلك في الجزء الخاص بمسؤولية الإدارة.

2- الهدف الأساسي للإدارة العليا هو قيادة عملية التحسين المستمر من أجل الجودة وتحقيق رضا العميل:

يرى 30% من نسبة المشاركين في الإستبيان أنه دائما ما تعتبر الإدارة العليا قيادة عملية التحسين المستمر من أجل الجودة وارضاء العميل هدفا أساسيا لها، ويبلغ متوسط هذه العبارة 3.29 ليمثل 65.8% من مستوى التطبيق.

3- تحرص إدارة الشركة على توفير الموارد اللازمة لعملية التحسين:

50.9% ممن شملهم الإستبيان يرون أن إدارة الشركة تبدي حرصا دائما على توفير الموارد اللازمة لعملية التحسين، أما 22.73% فيعتبرون ذلك أحيانا ما يحدث، أما 13.63% فيرون ذلك نادر الحدوث، وبلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 4.11 ليمثل حوالي 82.2% وهي أكبر نسبة متعلقة بمحور القيادة الإدارية.

4- تهتم قيادة الشركة بتشكيل فرق العمل ودعمها ومتابعة أعمالها والتنسيق بينها:

تبين نتائج الجدول (15) أن 26.29% من أفراد العينة يرون أن قيادة الشركة دائمة الإهتمام بتشكيل فرق العمل ودعمها والتنسيق بينها، وإن كان هناك اهتمام فهو نادر وهذا ما يراه 23.63%، أما

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

20.9% فيعتبرون ذلك غير صحيح، وبلغ المتوسط لهذه العبارة 3.21 ليتمثل 64.2% من مستوى التطبيق ومن خلال الدراسة المكتبية وجد تأكيد على ضرورة قيام مدير الجودة بتشكيل فرق العمل والتنسيق بينها، إلا أنها بقيت حبيسة قسم الجودة فقط.

5- تشجع الإدارة العليا العاملين على التكلم وابداء الملاحظات للتأكيد على المسؤولية الفردية تجاه الجودة:

ينفق 30% من مفردات عينة البحث بأنه أحيانا ما تقوم الإدارة العليا بالتأكيد على المسؤولية الفردية تجاه الجودة من خلال تشجيع العاملين على المشاركة وإبداء الرأي بينما يرى 21.82% أنه دائما ما يتم ذلك، أما 19.1% فيرون أن ذلك نادر الحدوث، ليلبغ المتوسط الحسابي 3.32، وهو يمثل 66.4% من مستوى التطبيق.

ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن القسم السادس من سياسة الجودة يحتوي على طلب المدير من كل عامل في الشركة التحلي بالإرادة في اقامة حوادث صريحة معه، والإلتزام باعلامه بكل غموض يسود سياسة الجودة الشاملة.

6- يعتبر الرؤساء أنفسهم أعضاء في فريق عمل واحد مع مرؤوسهم:

يجمع 31.82% من مفردات العينة أنه دائما ما يعتبر الرؤساء أنفسهم أعضاء في فريق العمل مع مرؤوسهم، في حين يرى 22.73% أن ذلك غير صحيح، وبلغ المتوسط لهذه العبارة 3.22 ليتمثل 64.4% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق.

7- هناك مستوى عالي من المشاركة من خلاله يتم اشراك جميع العاملين في عمليات اتخاذ القرارات:

وجد أن 29.1% من مفردات العينة ترى أنه نادرا ما يكون هناك مستوى عالي من المشاركة يتم من خلاله اشراك جميع العاملين في عمليات اتخاذ القرار، أما 23.63% من مفردات العينة فلا علم لهم بذلك، في حين أن 17.27% يعتبرون ذلك غير صحيح، وبلغ المتوسط لهذه العبارة 2.88 ليتمثل 57.6% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق.

8- تهتم إدارة الشركة بالأفكار الريادية وتحرص على بث روح المبادرة بين موظفيها:

تبين النتائج أن الإهتمام بالأفكار الريادية والحرص على بث روح المبادرة نادر الحدوث لدى 26.36% من نسبة العينة، وغير صحيح عند 24.55% بينما يرى 20.9% أنه لا يوجد اهتمام بذلك من قبل الإدارة، وبلغ المتوسط لهذه العبارة 2.76 ليتمثل 55.2% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق مما يعني أنه يوجد قصور في تطبيق هذه العبارة.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

9- هناك رضا وظيفي ناتج عن تشجيع الإدارة للعاملين بشكل دائم :

تبين نتائج الجدول (15) أن 21.82% من نسبة العينة تتفق في أنه أحيانا ما يكون هناك رضا وظيفي ناتج تشجيع دائم للعاملين من قبل الإدارة، أما 30.9% من نسبة العينة فيرون أن ذلك غير صحيح، وبلغ المتوسط 2.73 ليمثل 54.6 من مستوى التطبيق وهي أضعف عبارة في محور القيادة الإدارية.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور المتعلق بالفرضية الثانية 3.26، ومن خلال مقارنته مع متوسطات الوزن النسبي الفارق نلاحظ أنه يشير إلى أهمية عالية في التطبيق وهذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على عدم وجود فروق معنوية بين إجراءات نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة محل الدراسة و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة القيادة الإدارية.

III -3-3/ محور إدارة الموارد البشرية:

إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى العنصر البشري في المنظمة على أنه أهم عنصر من عناصر المنهجية الجديدة فهو الذي سيتولى عملية القيادة و التنفيذ لهذا المدخل الإداري، ولغرض التحقق من التطابق أو الإختلاف مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بهذا العنصر (الموارد البشرية) تم إعداد قائمة الفحص الموضحة في الجدول (16) والخاصة بمتطلب إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن عددا من الأسئلة التي تبين مدى تطبيق هذا المتطلب بما يتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

1- تعيين الشركة أفراد مؤهلين لتنفيذ المسؤوليات المحددة في نظام إدارة الجودة الشاملة:

يلاحظ من خلال الإجابة على هذا السؤال أن غالبية مفردات العينة 51.82% يرون أنه دائما يتم تعيين أفراد مؤهلين لتنفيذ المسؤوليات المحددة في نظام إدارة الجودة الشاملة، بينما يعتقد 23.63% أنه أحيانا ما يتم ذلك، و يبلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة 4، وبمستوى 80% ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن هناك آلية لتعيين الأفراد في اطار معايير الإيزو.

2- تحدد الإدارة المهارات والمعارف الخاصة بكل وظيفة:

وجد أن النسبة الأكبر من العينة 42.7% ترى أنه دائما ما تكون المهارات والمعارف الخاصة بكل وظيفة محددة، ويرى الآخرون أن تحديد المهارات أحيانا 15.45% وغير صحيح بنفس النسبة، أما 13.63% فيتفقون على أنه ليس لديهم علم بذلك وبلغ المتوسط لهذه العبارة 3.56 ليمثل 71.2%

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

3- تمتاز العلاقات بين العاملين بالتعاون وليس التنافس والتزام:

ينفق 23.63% من مفردات عينة البحث بأنه أحيانا ماتمتاز العلاقات بين العمال بالتعاون، بينما يرى 21.82% انه دائما ما يكون ذلك، أما 23.63% آخريين فيعتبرون ذلك غير صحيح، ويبلغ المتوسط لهذه العبارة 3.05 وهو يمثل 61% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق.

4- تدريب وتعليم العاملين على تطبيق ادارة الجودة الشاملة من أولويات ادارة الشركة:

31.82% ممن شملهم الإستبيان يرون أن تدريب الموظفين لغرض تحقيق الجودة من أولويات إدارة الشركة، وإن كان هناك تدريب فهو إما أحيانا وهذا مايراه 27.72% أو نادرا وهذا ما يراه 17.27% وبلغ المتوسط 3.51 ليمثل 70.2% ، ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن الشركة تعتمد على برامج تكوين ممضاة من طرف المدير يقوم بتطبيقها مسؤول مصلحة المستخدمين.

5- تدريب العاملين الجدد هو دائم المتابعة في الشركة:

وجد أن النسبة الأكبر من العينة 54.54% ترى انه دائما ما يكون تدريب العاملين الجدد في الشركة دائم المتبعة ، ويبلغ المتوسط لذلك 4.02 وهو يمثل 80.4% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق وهي أكبر نسبة متعلقة بمحور إدارة الموارد البشرية.

6- تحرص الإدارة على التقييم المستمر للتدريب ومدى اسهامه في رفع كفاءة العاملين وتحسين الجودة:

وجد أن النسبة الأكبر من العينة 38.42% ترى أنه دائما ما تحرص الإدارة على التقييم المستمر للتدريب كما بلغ المتوسط 3.56 وهو يمثل نسبة 71.2%، ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن نهاية كل دورة تدريبية تكون مصحوبة بتقرير مفصل يبين النتائج والنقائص وأسباب هذه النقائص ويبقى التدريب هنا يخص الدورة التدريبية في حد ذاتها في حين تبقى درجة إسهامه في رفع الكفاءة وتحسين الجودة بحاجة إلى اجراءات وآليات أخرى تبين ذلك.

7- تقوم الشركة بمساعدة المورد على تحسين عملياته من خلال اشراكه في برامج التدريب والتعليم التابعة لها:

يرى 22.72% من نسبة العينة أنه نادرا ما يتم إشراك الموردين في عمليات التدريب التابعة للشركة، في حين نجد أن 20.9% من حجم العينة ليس لديهم علم بذلك ، وبلغ المتوسط لهذه العبارة 2.94 ليمثل 59.8% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن دليل الجودة يشير إلى ضرورة تقييم أداء الموردين ، كما يتضمن آلية اختيارهم، لكن لا يوجد ما ينص على إشراكهم في برامج التدريب الخاصة بالشركة بغية تحسين عملياتهم.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

8- تشارك في عملية تحسين السلعة كافة المستويات الإدارية في الشركة:

يتضح من خلال الجدول (16) أن 30.9% من حجم العينة يتفقون على أنه نادرا ما يكون هناك مشاركة كاملة من كافة المستويات الإدارية في تحسين السلعة و بلغ المتوسط 3.39 ليمثل 67.8% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق.

9- يتم الأخذ برأي العاملين عند إجراء تغيير ما بطريقة العمل:

بلغ المتوسط لنتائج الأخذ برأي العاملين عند اجراء تغييرات على طرق العمل 2.8 ليمثل 56% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق وهي أضعف عبارة في محور تقييم إدارة الموارد البشرية ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن هناك تغييرات أولية في طرق العمل مما يعني تحديثها، إلا أنه لا توجد خطة نهائية لذلك على الرغم من أن دليل الجودة للشركة يشير إلى ضرورة مراجعة وتطوير إجراءات وطرق العمل التي تبقى في أغلبها يدوية (manuel).

10- يتم التركيز ضمن عمل الشركة على دور حلقات الجودة في حل المشاكل الطارئة والقيام بالتحسينات اللازمة:

وجد أن 28.15% من نسبة العينة تعتقد أنه دائما ما يتم التركيز على حلقات الجودة في حل المشاكل والقيام بعملية التحسين، ويبلغ المتوسط 3.2 وهو يمثل 64% ، ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن الشركة تعتمد على العديد من اللجان والفرق التي مهمتها تحسين الجودة والتنسيق بين جميع المصالح وكذا دراسة حاجات ورغبات الزبائن وعلى رأسها فريق التحسين، فريق المراسلين، لجنة التوجيه، إلا أن الطرق المتبعة في تشكيل حلقات الجودة ومجالات عملها تحتاج إلى تطوير وتفعيل أكبر.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

بإجراء مقارنة بين المتوسط الحسابي للفرضية الفرعية الثالثة المقدر بـ 3.14 مع متوسطات الوزن النسبي الفارق يتضح أن هناك أهمية عالية في التطبيق ومن ثم تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها عدم وجود فروق معنوية بين إجراءات نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة محل الدراسة و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

III-3-4/محور القياس والتحليل والتحسين:

لغرض التحقق من مطابقة متطلب القياس والتحليل والتحسين في الشركة محل الدراسة مع

متطلبات إدارة الجودة الشاملة تم إعداد قائمة الفحص الخاصة بهذا المتطلب والتي تحتوي على 10 أسئلة والمبينة في الجدول (17):

1-تقوم الشركة بتطبيق الأساليب المناسبة لقياس ومراقبة خصائص المنتج للتحقق من مطابقتها للمواصفات المحددة:

يتفق 36% من مفردات عينة البحث بأنه دائما ما يتم تطبيق أساليب للتأكد من موافقة خصائص

المنتج للمواصفات المحددة بينما يرى 21% أنه أحيانا ما يتم ذلك ، ويبلغ المتوسط لهذه العبارة 3.54 وهو يمثل 70.5% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق، ومن خلال الدراسة المكتبية وجد إنخفاض في عدد العيوب التي ظهرت على المنتجات أثناء عملية الإستعمال وكذا إنخفاض عدد الشكاوي بالإضافة إلى انخفاض كمية المرتجعات بسبب المشكل الإنتاجي.

2- تراقب الشركة المنتجات غير المطابقة وتتخذ الإجراءات المناسبة:

يلاحظ من الإجابة على السؤال الخاص بقيام الشركة باتخاذ الإجراءات المناسبة بشأن المنتجات

غير المطابقة الناتجة عن عملية المراقبة أن غالبية مفردات العينة 38% يرون أنه دائما ما تقوم الشركة بذلك، وبلغ المتوسط الحسابي 3.62 وهو يمثل 72.4%.

3- يتم استخدام أسلوب المراقبة الإحصائية لاكتشاف أي انحراف في معايير الجودة:

يتفق 33% من مفردات العينة في أنه دائما ما تستخدم أساليب المراقبة الإحصائية لاكتشاف

الانحرافات في معايير الجودة، كما يتفق 26% في وجود استخدام لتلك الأساليب الا أنه أحيانا ما يكون ذلك، أما 15% من مفردات العينة فيعتبرون ذلك غير صحيح، وبلغ المتوسط لهذه العبارة 3.5 لتبلغ نسبة تحقيقها 70% .

4- يتم إخطار العامل بأية معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل الذي يقوم به في الوقت المناسب:

وجد أن النسبة الأكبر من العينة 25% ترى أنه نادرا ما يتم إخطار العامل بالمعلومات الجديدة المتعلقة بجودة عمله في الوقت المناسب، كما بلغ المتوسط 2.8 وهو يمثل نسبة 56%.

5- تقوم الشركة بقياس درجة رضا العملاء عن طريق الاتصال بهم بحثا عن فرص أخرى للتحسين:

بلغ المتوسط لنتائج قيام الشركة بالبحث عن فرص التحسين من خلال الإتصال بالعملاء وقياس

درجة رضاهم 3.08 ليتمثل 61.6% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق، ومن خلال الدراسة المكتبية

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

وجد أن هناك طريقة لقياس رضا العملاء إذ يوجد نظام لتقييم العملاء واستخدام نماذج خاصة لهذا الغرض وبشكل دوري.

6- تحرص الشركة على فعالية نظام الإتصالات لتحقيق تبادل ونشر المعلومات:

يشير حوالي 29.1% من عينة الدراسة إلى أنه نادرا ما تحرص الشركة على فعالية نظام الإتصالات في تبادل ونشر المعلومات أما 22.7% فيرون أن ذلك غير صحيح، وبلغ المتوسط لهذه العبارة 2.9 ليمثل 58% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق، ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن نظام الإتصالات بالشركة يقوم على استخدام الطرق الرسمية الموثقة بغرض ضمان اتصال فعال بين مختلف المصالح.

7- يوجد نظام للمعلومات يوفر المعلومة بشكل ملائم وسريع لمتخذ القرار:

يرى 30% من نسبة العينة أنه نادرا ما يوجد نظام للمعلومات يوفر المعلومة لمتخذ القرار بشكل ملائم وسريع، ويتفق 16.3% من حجم العينة أنه ليس لهم علم بذلك وبلغ المتوسط لهذه العبارة 2.92 ليمثل 58.4% ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن دليل الجودة يشير إلى ضرورة وجود نظام فعال لتسيير المعلومات سواء الداخلية منها أو الخارجية.

8- توظف الشركة المعلومات المرتردة للإستفادة منها في عمليات التحسن المستمر:

بلغ المتوسط لنتائج توظيف الشركة للمعلومات المرتردة للإستفادة منها في عملية التحسين 2.72 ليمثل 54.5% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق وهي أضعف عبارة في محور القياس والتحليل والتحسين مما يعني أن هناك قصور في تطبيق هذه العبارة.

9- تقوم الشركة بتطبيق القوانين الخاصة بالحفاظ على سلامة البيئة الداخلية والخارجية:

وجد أن 26.3% من نسبة العينة ترى أنه دائما تقوم الشركة بتطبيق القوانين الخاصة بالحفاظ على البيئة، بينما يرى 22.7% أنه أحيانا ما يتم ذلك، أما 21.8% فيعتبرون ذلك غير صحيح، وبلغ المتوسط لهذه العبارة 3.16 وهو يمثل 63.2% من النسبة المئوية لمستوى التطبيق ومن خلال الدراسة المكتبية وجد أن الشركة بصدد التكيف مع آخر اصدارات المنظمة الدولية للتقييس (ISO9001-2010) والتي تهتم أكثر بالإدارة البيئية.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

10- تعمل الإدارة العليا على خلق الشعور القوي لدى العاملين بمسؤولية الشركة نحو المجتمع:

تبين نتائج الجدول (17) أن 28.2% من نسبة العينة تتفق في أنه نادرا ما تحرص الإدارة العليا على خلق الشعور القوي لدى العاملين بمسؤولية شركتهم نحو المجتمع، أما 20% فلا علم لهم بذلك، وبلغ المتوسط لهذه العبارة 2.96 وهو ما يمثل 59.2% من النسبة المثوية للتطبيق. **إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:**

بإختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على عدم وجود فروق معنوية بين إجراءات نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة محل الدراسة وبين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالقياس والتحليل والتحسين، وبمقارنة متوسطها الحسابي البالغ 3.11 مع متوسطات الوزن النسبي الفارق نلاحظ أن هناك أهمية متوسطة في التطبيق وبالتالي ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق معنوية بين إجراءات نظام إدارة الجودة المتبع في الشركة محل الدراسة و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالقياس والتحليل والتحسين. **إختبار الفرضية الرئيسية:**

يمكن تلخيص إختبار الفرضية الأساسية وفروضها الفرعية في الجدول التالي:

جدول (18): إختبار الفرضية الأساسية وفروضها الفرعية.

فرضية العدم	الأهمية					المتوسط	الفرضية
	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
رفض			*			3.21	الأساسية
رفض			*			3.08	الفرضية 1
قبول				*		3.25	الفرضية 2
قبول				*		3.41	الفرضية 3
رفض			*			3.11	الفرضية 4

المصدر: إعداد الطالب

يتضح من الجدول رقم (18) ووفقا لنتائج الإختبار أننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى والرابعة، ويتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والثالثة وبمقارنة المتوسط الحسابي للفرضية الأساسية مع متوسطات الوزن النسبي الفارق يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق معنوية بين إجراءات نظام إدارة الجودة المطبقة في الشركة محل الدراسة وبين إجراءات نظام إدارة الجودة الواجب تطبيقها للتوافق مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث.....تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الخزف الصحي

خلاصة:

إن شركة الخزف الصحي بجيجل شركة تنتمي إلى قطاع إقتصادي يعيش وضعية صعبة، ناتجة عن تأثره بالمتغيرات الإقتصادية الحاصلة، خصوصا في ظل سياسة التحرير الاقتصادي التي أدت إلى زيادة المنافسة، من خلال ظهور منتجين خواص في هذه القطاعات، أو من خلال المنتجات المستوردة من البلدان المتقدمة صناعيا و التي تستعمل تكنولوجيا جد متقدمة في أنظمتها الإنتاجية، مما جعل منتجاتها تتميز بجودة وسعر مناسبين، هذا ما جعل شركة الخزف الصحي تهتم بمنتجاتها و تعمل على تحقيق نظام إدارة الجودة ISO 9000 بغية زيادة فعالية الشركة، من خلال إهتمام أكبر بالعميل و إستخدام أمثل للموارد و خاصة البشرية منها.

ورغم حصول الشركة على شهادة الإيزو 9001 إصدار عام 2000 ، ورغم درجة التقابل بين هذه الأخيرة و إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه وبتحليل الواقع و اختبار فرضيات البحث اتضح أن الشركة غير متميزة في التطبيق و لا تتوفر على متطلباته خصوصا ما تعلق منها بالمبادئ و القياس و التحليل و التحسين، وكان الشركة اكتفت فقط بالميزات الدعائية التي توفرها الشهادة.