

واقع إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

-دراسة ميدانية بمؤسسة ALFAPIPE -عنايه-الجزائر

أ.غزال حياة

جامعة قسنطينة2-الجزائر

المخلص:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة الجودة الشاملة على مستوى مؤسساتنا العمومية الاقتصادية ذات الطابع الصناعي، التي تعد فلسفة فكرية إدارية معاصرة يتم تبنيها بغية الحفاظ على استمرارية المؤسسة و تعزيز موقعها التنافسي ضمن بيئة أعمال البقاء فيها للأقوى، أي تغير يحدث فيها يمثل تهديدا للاستقرار التنظيمي للمؤسسة، لذا ارتأينا إلى البحث في المرتكزات النظرية و المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، مع محاولة تسليط الضوء عن الكيفية التي يتم من خلالها تبني و إدارة الجودة داخل مؤسساتنا الاقتصادية العمومية ذات الطابع الصناعي.

الكلمات المفتاحية: إدارة، الجودة، الشاملة، المؤسسة العمومية الصناعية.

Abstract :

The aim of this study is to reveal the reality of TQM at the level of our public economic institutions of industrial nature, which is a philosophy of modern administrative thought adopted in order to maintain the continuity of the institution and enhance its competitive position within the business environment of staying strong, As a threat to the organizational stability of the institution, so we decided to look at the theoretical bases and the basic principles of TQM, while trying to shed light on how quality is adopted and managed within our public industrial establishments.

Keywords: management, quality, comprehensive, public industrial institution.

مقدمة

أصبح التغير الحاصل في بيئة الأعمال التي تعمل ضمنها مؤسساتنا الاقتصادية يمثل تهديدا لاستقرارها، نموها و بقاءها بسبب كثرة متغيراتها و تعقدها ،لذا يتوجب عليها تبني مجموعة من الاستراتيجيات التكيفية انطلاقا من فكر و فلسفة إدارية تعد كأطر مرجعية تحكم السلوك التنظيمي للمؤسسات ،فمن بين هذه الفلسفات لدينا ما يعرف بفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تمثل نظاما متعدد الأبعاد ينطلق من مبادئ التحسين و التطوير المستمرين ومدخل استراتيجي يقوم على جودة العمليات و النتائج و كفاءة العنصر البشري بتحريك مواهبه و صقل قدراته من خلال التدريب و تنمية الإبداع لديه والتي تعد أهم مقومات التغير للأفضل و معيار أساسي لتمييز المؤسسة و تحقيق تنافسياتها في السوق. لذا سوف نحاول من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على واقع إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع الصناعي مؤسسة ALFAPIPE /ANNABA.

أولاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

1-أهداف الدراسة

الأهداف العلمية للدراسة:نسعى من خلال هذه الدراسة للكشف عن المرتكزات و المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة ،من خلال البحث في خصائصها ،أهدافها ،متطلبات تطبيقها و مستوياتها .

الأهداف العملية للدراسة:الوقوف على واقع تبني و تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مستوى مؤسساتنا العمومية الاقتصادية ذات الطابع الصناعي ،بمعرفة أهدافها ،مبادئها،الأنظمة المتبناة لإدارتها بتحديد الإجراءات و التعليمات الخاصة بتنفيذها ، مع تشخيص المستوى الذي يمكن أن تصنف ضمنه المؤسسة محل الدراسة في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة.

2- **أهمية الدراسة** : تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث في فلسفة إدارية حديثة ألا وهي فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، التي أصبحت كضرورة بالنسبة لأي مؤسسة تطمح إلى تحقيق غايات وجودها و المتمثلة في النمو ، التطور ، البقاء و الاستمرارية ، و تعمل ضمن بيئة تتميز بالتعدد و التغيير المستمرين يفرض عليها تبني فكر إداري متقدم يتواءم و تطورات العصر الحالي.

3- **مفاهيم الدراسة**:

الإدارة: يطلق على مجموعة من الأنشطة المتضمنة للتخطيط و وضع القرارات ، التنظيم، القيادة ، السيطرة ، وتوجيه موارد المنظمة البشرية ، المادية ، المالية و المعلوماتية من أجل انجاز الأهداف التنظيمية بطريقة فاعلة و مؤثرة ، و في بيئة ديناميكية.¹

الجودة :حسب معايير الجودة العالمية ISO فالجودة عبارة عن قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية لمنتج أو لنظام أو سيرة ما على إرضاء متطلبات العملاء و باقي الأطراف المعنية .²

إدارة الجودة :تتمثل في مجمل نشاطات الوظيفة الإدارية التي تحدد سياسة الجودة و أهدافها و المسؤوليات و التنفيذ من خلال آليات تخطيط الجودة ، ضبط الجودة، تأكيد الجودة ، تحسين الجودة ضمن متطلبات الجودة .³

الشاملة: أي تتطلب مشاركة و اندماج كافة الموظفين داخل المنظمة و بالتالي تسعى إلى تحقيق التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة و لإجراء التحسينات المستمرة.⁴

إدارة الجودة الشاملة :من وجهة نظر أمريكية فان إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة فكرية و خطوط عريضة و مبادئ تدل و ترشد المنظمة لتحقيق تطورا مستمرا بالاعتماد على الأساليب الكمية بالإضافة إلى الموارد البشرية ،التي تحسن استخدام الموارد المتاحة و الخدمات ،بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لان تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين و المرتقبين.⁵

المؤسسة العمومية الصناعية :هي عبارة عن مؤسسة عامة تابعة للدولة ،تتمتع بشخصية معنوية ،يتحدد نشاطها في العملية الإنتاجية ،تهدف إلى زيادة الأرباح و الثروة ،تخضع كهيئة لقانون الأعمال المحدد في التشريع الجزائري .

ثانيا :الإطار النظري للدراسة

1- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة: تعد إدارة الجودة الشاملة كفسفة إدارية شاملة أهم مقومات عملية التغيير للأفضل ، و معيار أساسي للتمييز بين المنظمات حيث تعد ذات أهمية إستراتيجية في زيادة فاعلية المنظمة و قدرتها التنافسية في السوق ،من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية و بالتالي زيادة ولاء الزبون ،تخفيض تكاليف الجودة ،زيادة الإنتاجية و رفع الكفاءة الإدارية من خلال زيادة الحصة السوقية و زيادة شهرة المنظمة ،تحسين العملية الاتصالية و ضمان المشاركة الفعالة لكافة العاملين في تحسين الأداء.⁶

2-خصائص إدارة الجودة الشاملة:⁷

-تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة استمدت جذورها من النظريات الإدارية الحديثة و التقليدية.
-أسلوب للتفكير و منهج للعمل ،تحدد كيفية التطوير و التحسين الدائمين في عناصر الأداء و التقنيات و الأنشطة و الوظائف .

-تهتم بتغيير بعض الإجراءات السلوكية الإدارية السائدة و الاتجاهات و المواقف السلبية اتجاه العمل ،بغرس ثقافة السلوكيات الايجابية و إبراز شخصية المنظمة ،رؤيتها ،قيمتها الشخصية و التنظيمية .

-أولى اهتماماتها هو العمل حيث تعمل دوما على تلبية حاجاته و توقعاته ،فتحقق بذلك التميز في خدمته و التفوق على المنافسين .

-تقوم على نشر ثقافة الجودة و العمل بمبدأ التعاون و المشاركة الجماعية في تحقيق الجودة التي تعتبر مسؤولية جماعية ،فيتم بذلك تكوين فرق عمل بدلا من الاعتماد على الجهود الفردية .

- يتعدى مفهوم الجودة في إطار الجودة الشاملة حدود الوظيفة الإنتاجية ليشمل كافة أوجه نشاط المنظمة و تحسين كل جوانب الأداء .

3-أهداف إدارة الجودة الشاملة :

بالإضافة إلى البحث في التحسين المستمر للأداء في كل المجالات بوضع أساليب تطوير مستمر ووضع استراتيجيات تنافسية مع ابتكار مقاييس لأداء الجودة ، نجد أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربعة مكونات أساسية لأي منظمة و هي : جودة الموارد البشرية ،جودة التكنولوجيا المستخدمة ،جودة البيئة الداخلية ،جودة البيئة الخارجية للمنظمة.⁸

4-متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :⁹

4-1 إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: أي إدخال أي مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل ثقافة المنظمة ،لان ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية ، لذا يجب البحث عن ثقافة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كتغيير الأساليب الإدارية بمعنى تهيئة البيئة الملائمة.

4-2 التعليم و التدريب:يشمل التدريب على تناول أمية الجودة ،أدواتها ،أساليبها ،المهارات اللازمة و أساليب حل المشكلات ووضع القرارات و مبادئ القيادة الفعالة و الأدوات الإحصائية و طرق قياس الأداء ،التي تعد متطلب لكل فئة و مستوى إداري .

4-3 الاستعانة بالاستشاريين :خاصة منهم الخبرات الخارجية من مستشارين و منظمات متخصصة في تطبيق البرنامج من أجل دعم خبرة المنظمة في حل المشكلات الخاصة .

4-4 تشكيل فرق العمل: تضم كل واحدة منها خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة مما يؤدون العمل المراد تطويره ،و أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم و لديهم الاستعداد للتطوير مع إعطائهم صلاحية المراجعة و التقييم وتقديم المقترحات .

4-5 التشجيع و الحفز: على العمل المؤدى من أجل تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة و من تم الشعور بالانتماء و أمية الدور المكل إليهم.

4-6 الإشراف و المتابعة: أي الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ و متابعة انجازاتهم و تقويمها و التنسيق بين الأفراد و الإدارات و تذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ بين الاعتبار المصلحة العامة.

5- العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة ¹⁰

5-1 التخطيط للجودة: بمعنى محاولة التنبؤ بالجودة ،و تشمل تحديد أهداف الجودة ،مواصفات سيرورات الإنتاج ،و الموارد الضرورية للوصول إلى أهداف الجودة من خلال مجمل المهام المتمثلة في :إعداد السياسات و الأهداف المرتبطة بالجودة ،تحديد احتياجات العملاء ،تخطيط السيرورات ،حصر الموارد الضرورية ،و وضع مخطط للجودة الخاصة بالمنتجات (سلع أو خدمات) مع مشاركة العاملين في حل المشكلات و اقتراح الحلول .

5-2 ضبط الجودة :تمثل مجمل التقنيات التشغيلية و النشاطات لتحقيق متطلبات الجودة و تنفيذها و تشمل :تحليل السوق وو دراسة المحيط،البحث و التطوير ،التصميم.

5-3 تحسين الجودة :بتشجيع المبادرات و الابتكارات ،مع اقتراح سبل لتدريب و تحفيز العاملين ،وضع أنظمة للحفاظ على المكاسب ،السعي المستمر نحو تحسين مستوى الجودة .

6- مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

توجد مستويات متباينة في تبني إدارة الجودة الشاملة و التي تعود إلى الاختلاف في مدى قناعة الإدارة بها ،الفترة الزمنية التي مرت على بدء تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،مدى توفر الإمكانيات المادية و البشرية الضرورية،فتصنف المنظمات إلى ستة مستويات(مجموعات).

6-1 مستوى غير الملزمين: و هي المنظمات التي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم الجودة الشاملة، لم يتم مباشرة عمليات التحسين و لم يتم وضع خطط على المدى البعيد لتطوير مستوى الجودة ،فالاهتمام أكثر بالعائد على الأصول و المبيعات،عدم الاستثمار في المورد

البشري مع الاعتماد على أساليب العقاب ، عدم اهتمام العاملين بالجودة ،عدم الاهتمام بمطابقة المنتج للمعايير،عدم فعالية الاتصالات مع العملاء و العاملين ،إتباع أسلوب الفحص الشامل للمشتريات و المنتجات .

6-2 مستوى المتريدين: فهي منظمات لها استعداد للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة ،لكنها تكون حديثة العهد في تحسينات الجودة و لا يتعدى ذلك ثلاثة سنوات ،ليس لديها مخطط لنشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ،عدم التمييز بين إدارة الجودة الشاملة كفلسفة لها مرتكزاتها الفكرية و مبادئها الإدارية و الأخلاقية و نظام ISO 9000 كنظام لإدارة الجودة هدفه مطابقة نظم العمل الخاصة مع المعايير المعتمدة عالميا للحصول على المواصفة .

6-3 مستوى مستخدمي الأدوات: هنا يكون للمنظمة خبرة في تحسين الجودة مدتها حوالي خمسة سنوات، توظف مجموعة من الأدوات كالأاليب الإحصائية، أساليب ضبط الجودة، حلقات الجودة (مختصة في حل مشكلات الجودة دون أن يكون لها سلطة التنفيذ).

6-4 مستوى منفي التحسينات: بعد مضي خمس سنوات إلى ثمانية سنوات من ممارسة عملية تحسين الجودة تصل المنظمة إلى المستوى الرابع ،فتبدأ المنظمة بالاهتمام بتغيير الثقافة و تدرك أهمية التحسين المستمر للجودة و من أهم مميزاتها هي :إتباع سياسة منع الأخطاء ،الاعتماد على برامج التعليم والتدريب طويلة المدى ولكافة المستويات الإدارية،التأكيد على أهمية اندماج العاملين في فرق عمل مع وجود الثقة المتبادلة،إجراء مقارنات مرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين .

6-5 مستوى رابحي الجوائز: في هذا المستوى تصبح المنظمة قادرة على المشاركة في مسابقات جوائز الجودة ،فقد وصلت إلى مرحلة ناضجة من إدارة الجودة الشاملة ،تحقق عندها ثقافة تنظيمية داعمة و قيم و قدرات تسمح باندماج العاملين ،فيصبح هناك اهتمام من قبل جميع العاملين لتحسين مستوى الجودة ،إجراء مقارنات مرجعية و ذلك من قبل كل المستويات الإدارية ،اقتناع العاملين بأن الجودة الشاملة هي أسلوب لإدارة الأعمال يتحقق بواسطتها متطلبات العملاء .

6-6 المستوى الأخير: عند هذه المرحلة يكون قد مرت حوالي عشرة سنوات على المنظمة منذ تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، فيصبح السعي دائما إلى إرضاء العميل و تحقيق التكامل بين تحسينات الجودة و استراتيجيات الأعمال، تبرز هذه المرحلة النجاح الفعلي للتطبيق العملي لمدخل إدارة الجودة الشاملة في مجال الأعمال .

ثالثا: الإطار الميداني للدراسة

1-الإطار المنهجي

1-1منهج الدراسة: تم اعتمادنا على المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات و العمل على تحليلها و تفسيرها بغرض الكشف عن واقع ممارسة إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

1-2 مجال الدراسة:

المجال المكاني: تمت الدراسة بمؤسسة ALFAPIPE لصناعة أنابيب نقل البترول والغاز وحدة غنابة،كونها من المؤسسات التي تتبنى بعض مفاهيم الجودة ،بها قسم للرقابة على الجودة ،متحصله على شهادة من المعهد الأمريكي للتقييس في مجال الصناعة البترولية،و تمت دراستنا و بالتحديد على مستوى ورشة التصنيع المركزية.

المجال الزمني: أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2016/2015

المجال البشري:مسؤولي قسم الرقابة على الجودة على مستوى المؤسسة محل الدراسة و الذي كان عددهم أربعة(04)،متحصلون جلهم على شهادة الكفاءة في الرقابة على الجودة certifiés niveau 2 بالإضافة إلى كونهم مهندسي دولة في التخصصات التقنية.

1-3 أدوات جمع البيانات: تم اعتمادنا على مجموعة من الأدوات تمثلت في:

1-3-1 الوثائق الإدارية المتعلقة بالإجراءات و التعليمات الخاصة بالرقابة التقنية ،الهيكل التنظيمي لقسم إدارة الجودة، قائمة بأهداف إدارة الجودة ،شهادات ISO ،شهادة API5L،شهادة APIQ1 و التي تمثل شهادات الجودة الخاصة بتصنيع أنابيب نقل المواد الطاقوية ،بالإضافة إلى خطة الجودة.(تم الحصول عليها من قسم الرقابة على الجودة).

1-3-2 الملاحظة دون مشاركة :التي تمثل أداة أساسية لجمع المعلومات الأولية من خلال زيارتنا لورشة التصنيع المركزية على مستوى المؤسسة محل الدراسة ،بغرض الوقوف على سلوكيات العاملين عند تطبيقهم للتعليمات و كيفية استخدامهم لأدوات الرقابة العينية و أجهزة الفحص بالأشعة ،أي كل ما يتعلق بمجريات الرقابة على الجودة.

1-3-3 المقابلة الموجهة :تم اعتمادنا على هذه الأداة قصد الحصول على معلومات أعمق تخدم البحث ،لذا كان لزاما علينا التوجه إلى مسؤولي بعض المصالح التابعة لقسم الرقابة على الجودة و الذين لديهم خبرة وكفاءة مهنية في مجال الرقابة على الجودة.(أنظر الملحق الخاص بدليل المقابلة الموجهة).

2: عرض و تفسير البيانات الميدانية

2-1- عرض البيانات الخاصة بالملاحظة دون مشاركة

لقد تبين من خلال الملاحظة بدون مشاركة أن:

-الكيفية التي يتم بها تنظيم و عرض الملصقات التي تحوي تعليمات و إجراءات الرقابة على الجودة على مستوى ورشة التصنيع لا تتم بطريقة منظمة و موحدة بين جميع المصالح و المخابر ما يعكس عدم احترام للمعايير في أبسط أشكالها، لأنه من المفروض أن توضع بطريقة محددة حسب ما هو معمول به وفق معايير ISO.

-أما عن سلوكيات العاملين المهنية عند استخدامهم لأدوات الرقابة العينية للتأكد من مطابقة عملية تلحيم الأنابيب لمعايير الجودة التي تتم بصعودهم فوق الأنابيب ذات الحجم الكبير مع عدم استخدامهم لوسائل الحماية من المخاطر المهنية و التي تمثل تهديد كبير لسلامة العاملين ، فلا يمكننا إدارة الجودة داخل المؤسسة دون جودة الحياة المهنية بتوفير الظروف الفيزيائية الملائمة و حماية للعاملين من حوادث العمل رغم أنها تمثل إحدى أهداف الجودة ضمن مخطط الجودة الخاص بالمؤسسة محل الدراسة و المتمثلة في تخفيض نسبة حوادث العمل إلى 16%.

2-2 عرض نتائج المقابلة

الإجابة على التساؤل الأول: فيما تتمثل أهداف إدارة الجودة على مستوى المؤسسة محل الدراسة ؟ تتمثل أهم أهداف الجودة في العمل على إرضاء الزبون وفق ما تتطلبه معايير الجودة العالمية والذي يمثل أهم رهان للبقاء في السوق ،هذا بالإضافة إلى العمل بمبدأ الخضوع إلى القوانين التشريعية المتعلقة بمنح الصفقات العمومية للمؤسسات الصناعية الكبرى وتمويل استثماراتها حيث يمثل العمل وفق معايير الجودة العالمية من أهم شروطها.

الإجابة على التساؤل الثاني: في أي مستوى يتحدد الوضع التنظيمي لأجهزة إدارة الجودة داخل المؤسسة؟ يتحدد الوضع التنظيمي لجهاز إدارة الجودة بوجود قسم للرقابة على الجودة مستقل لا ينتمي لأي فرع ، تربطه علاقة تنظيمية مباشرة بالمدير العام للمؤسسة و هذا تقاديا لأي تحيز في الرقابة على الجودة و المسؤول على هذا القسم له سلطة وظيفية و استشارية ،تتحدد مهامه في إعداد التعليمات و الإجراءات الخاصة بالرقابة على الجودة و هذا بالتعاون مع الأقسام المعنية و وفق ما هو محدد في نظام الجودة المتبنى داخل المؤسسة API5L /APIQ1

الإجابة على التساؤل الثالث: فيما تتمثل أهم مبادئ إدارة الجودة داخل المؤسسة؟

يتحدد أهم مبدأ للجودة داخل المنظمة في عبارة je fais ce que je dis, et je dis ce que je fais «،كما تتبنى مبدأ التحسين المستمر لجودة المنتج و هذا منذ حصولها على شهادة iso سنة 2001 و هذا بوضع أهداف للجودة و التي يتم تجسيدها من خلال وضع خطط سنوية لتكوين العاملين خاصة من هم في المجال التقني،محاولة التقليل من حوادث العمل ،العمل على إرضاء الزبون من خلال الإنتاج وفق معايير الجودة و كذا وفق خصائص المنتج الذي يحددها الزبون (القياسات الخاصة بالأنابيب) ،و الإيفاء بالطلبات في مواعيدها المحددة. أما عن مشاركة العاملين في تحسين الجودة فتتم من خلال بعض الاقتراحات الخاصة

بتحسين طرق العمل التي يتم عرضها على المسؤول على الجودة ،يتم بعد ذلك مناقشتها مع الإدارة العليا إن تمت الموافقة عليها يتم اعتمادها من قبل الإدارة .

الإجابة على التساؤل الرابع: ما هي أهم الأنظمة المتبناة لإدارة الجودة داخل المؤسسة؟

يتمثل نظام الجودة المعتمد في المعايير ISO 9001 طبعة 2008 و معيار APIQ1 الممنوحة من قبل الهيئة الأمريكية الخاصة بالمنتجات الطاقوية (AMERICAN API PETRELEUM INSTITUTE) و بالتحديد معيار API5L و هو معيار خاص بالجودة التقنية للأنابيب الملحمة .أما عن أهم الوثائق الخاصة بنظام الجودة تتمثل في le plan qualité, la revue de direction, le manuel qualité, التي يتم إعدادها من طرف المسؤول على إدارة الجودة و بالتعاون مع مسؤولي الفروع و الأقسام .

الإجابة على التساؤل الخامس: فيما تتمثل أهم الإجراءات التنفيذية لإدارة الجودة ؟

*إجراءات التعامل مع كل من الزبائن و الموردين:تعتبر كل من شركة سوناطراك FERSID ;ALTUMED أهم زبائن المؤسسة ،أما عن أهم الموردين و الممونين بالمواد الأولية فهم ARCELOR France ;THYSSEN SEVESTAL ،فالمؤسسة تتعامل مع جميع هذه الأطراف من خلال قانون الصفقات العمومية ووفق إجراءات المناقصات الدولية و التي تعد احترام معايير الجودة العالمية من أهم شروطها ISO9001 ; API5L الطبعة 45 .

*إجراءات الرقابة على الجودة داخل المؤسسة:من أهمها إجراءات الرقابة على المنتج بعد التصنيع و المتمثلة في la ;diamètre dimensionnel et visuel contrôle (hauteur ;la longueur ;courdon de soudure) ; Contrôle par filtration ; Contrôle radiographie ; contrôle revêtement intérieur et extérieur ; contrôle de l'épaisseur ; la régosite et l'adurance

إن لم يتم تسجيل أي عيب في هذه الجوانب يعتبر المنتج مصنع وفق معايير الجودة tube norme pour expédition.

***إجراءات خاصة بتكوين العاملين** :يتحدد البرنامج التكويني للعاملين سنويا انطلاقا من الأهداف الخاصة بالجودة بغية تحسين كفاءة العاملين و الرفع من مستوى الإنتاجية ، يحتوي برنامج التكوين على تكوين في كل من المجال التقني و الإداري رغم أن التركيز أكبر على المجال التقني ،حيث تحددت أهداف الجودة بالنسبة لسنة 2016/2015 بتخصيص ما نسبته 70% من ميزانية التكوين للمجال التقني و تكوين الإطارات العليا مع تحديد مراكز التكوين ،مدة التكوين ، تحديد العاملين(عددهم و مجالاتهم الوظيفية)،أما عن إجراءات تقييم و متابعة العملية التكوينية فتتم من خلال إجراء اختبارات تقييميه مباشرة بعد انتهاء العملية التكوينية من طرف هيئة التكوين مع تقديم شهادات للناجحين و هذا ما يعرف ب l'évaluation à chaud و هناك تقييم بعد مرور فترة زمنية من التكوين يتم من خلاله تقييم مستوى التطبيق الفعلي لما جاء في البرنامج التكويني أثناء ممارسة المهام ،و هو ما يعرف ب l'évaluation à froid

3-مناقشة النتائج

بناء على نتائج كل من الملاحظة و المقابلة توصلنا إلى :أن توجه المؤسسة محل الدراسة نحو العمل وفق مبادئ إدارة الجودة القائمة على فكرة التحسين المستمر و التصنيع وفق معايير الجودة العالمية كان نتيجة ضغوط بعض الشركات الأجنبية البريطانية المتخصصة في الصناعات البترولية و الذي كان من أهم شروطها أن تصنيع الأنابيب يجب أن يكون وفق معايير الجودة العالمية حتى يتم إبرام الصفقات مع المؤسسة ،فيمكننا القول أن العمل بمبادئ الجودة لم يكن انطلاقا من قناعة فكرية و فلسفة إدارية بل كان نتيجة ضغوط خارجية هذا من جهة ،و من جهة أخرى أن مبدأ التحسين المستمر أساسه ضمان الحصول على شهادة المطابقة ISO الممنوحة من هيئات التقييس خاصة منها الدولية ،لذا اقتصر ت أهداف الجودة على أهداف سنوية قصيرة الأجل تركز على جودة العملية الإنتاجية والتكوين في المجال التقني و الرقابة على جودة المنتج ،فلا يوجد أدنى اهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للجودة لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية انطلاقا من بناء ثقافة الجودة الشاملة تهتم بجميع

مجالات و نشاطات المؤسسة ،أما عن مشاركة العاملين في قرارات تحسين الجودة فهي تنحصر في مبادرات فردية تتعلق في أغلبها بالمجال التقني.

لذا يمكننا أن نصنف المؤسسة محل الدراسة ضمن مستوى مستخدمي الأدوات لتمييزها بأهم خصائص هذا المستوى و المتمثلة في كونها لديها خبرة أكثر من خمسة سنوات ،تستخدم أساليب ضبط الجودة (محاولة التقليل من عيوب المنتج إلى أقل حد ممكن) ،اهتمام الإدارة بحل المشاكل الحالية دون الاهتمام بالمشاكل المستقبلية ،من مبدأ أن المنتج الجيد يمكنه الدخول إلى السوق،أسلوب الإدارة يتميز بردود الفعل لما يحدث في البيئة الخارجية.

الخاتمة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على فلسفة و أسلوب فكري،قناعات ، قيم عمل ،تبني سلوكيات تقوم على عمل ممنهج يشمل جميع أنشطة المؤسسة فهي لا تقتصر على الرقابة على جودة العملية الإنتاجية ،لذا إذا أرادت أي مؤسسة أن تتبنى مبدأ العمل و فق فلسفة الجودة الشاملة عليها أن تعتمد على أربعة مرتكزات أساسية ألا و هي :جودة الموارد البشرية ،جودة التكنولوجيا ،جودة البيئة الداخلية و جودة البيئة الخارجية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة -2-

دليل المقابلة

في إطار دراسة ميدانية تهدف للكشف عن واقع إدارة الجودة الشاملة على مستوى مؤسستكم ،
نرجو من سيادتكم التعاون معنا بالإجابة على جملة الأسئلة التالية
نشكركم مسبقا على تعاونكم

الخصائص الشخصية

1-منصب العمل:.....

2-المستوى التعليمي:.....

3-الفئة السوسيو مهنية :.....

4-فيما تتمثل أهداف إدارة الجودة داخل المؤسسة ؟

.....

5-في أي مستوى يتحدد الوضع التنظيمي لأجهزة إدارة الجودة؟

.....

6-فيما تتمثل أهم مبادئ إدارة الجودة داخل المؤسسة؟

.....

7-ماهي أهم الأنظمة المتبناة لإدارة الجودة ؟

.....

8-فيما تتمثل أهم الإجراءات التنفيذية لإدارة الجودة ؟

الهوامش:

- 1- محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الاسلامية ،مصر 2002، ص 14.
- 2- بوجريو فتيحة: إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال (النظرية ،التطبيق)، دار المسيرة ،عمان، 2005، ص 32.
- 3- بلال خلف السكارنة :دراسات إدارية معاصرة ،ط2، دار المسيرة ،عمان ،2010، ص ص193-195.
- 4- نفس المرجع ،نفس الصفحة.
- 5- نفس المرجع ،نفس الصفحة.
- 6- بوجريو فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70
- 7- نفس المرجع ،ص 70.
- 8- مدحت أبو النصر :إدارة وتنمية الموارد البشرية ،ط1، دار الكتاب الحديث ،2007، ص ص 126-127.
- 9- بلال خلف السكارنة :مرجع سبق ذكره، ص ص 208-209.
- 10- بوجريو فتيحة ،مرجع سبق ذكره ،ص ص 45-46.
- 11- نفس المرجع ،ص ص 74-75.