

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

بعد وان:

**إحارة الجودة الشاملة كمدخل للتميز في المؤسسة
والله: المؤشراتية للنقل البحري MTM**

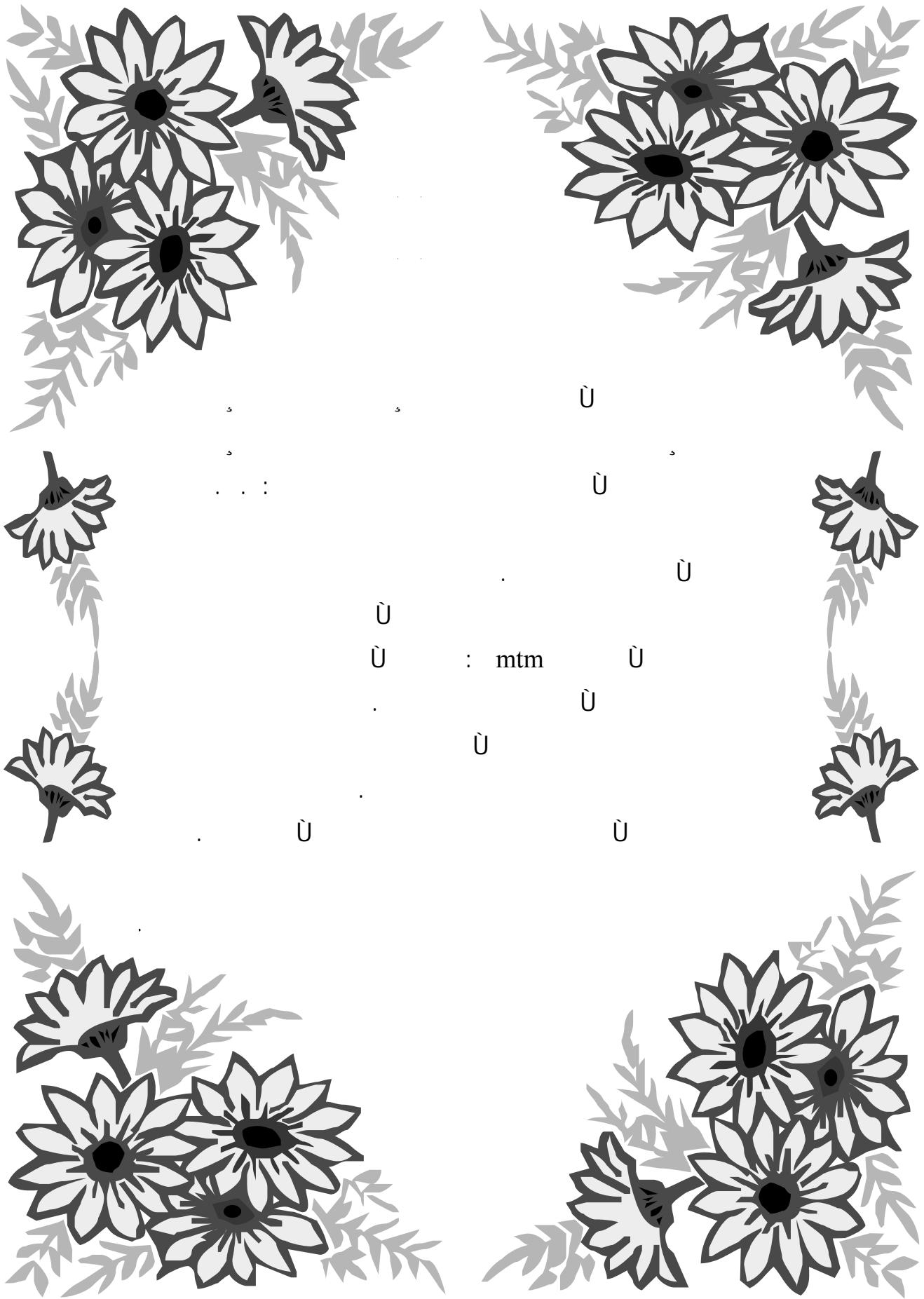
2009 / 2008 :

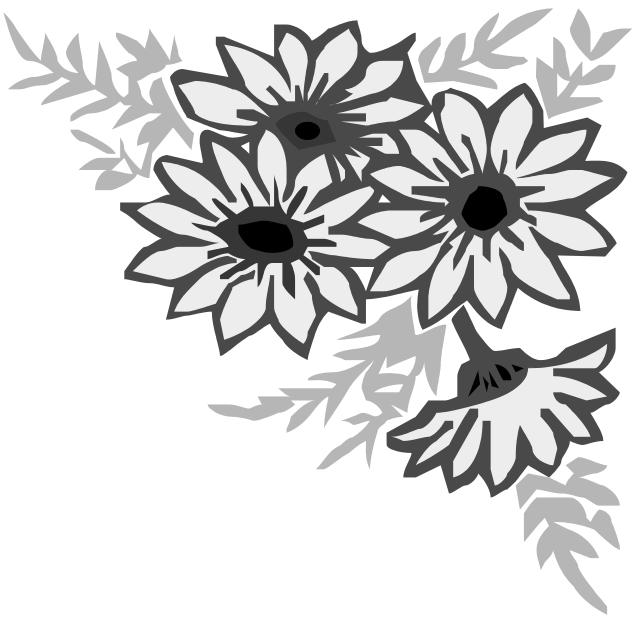
:Ø

	Ø	
03		01
11	Ù	02
16		03
23	ISO 9000	04
25	ISO 9004 ISO 9001	05
27	2000 ISO 9001	06
32	ISO 9001/2000 Ù	07
47		08
63		09
80		10
84		11
118	Six Sigma	12
122		13
152	2005 Ù	14
162	2006	15
170	2008	16
172	Ù	17
174		18
175		19
176		20
177		21

:Ø

	Ø	
15	Ù	01
26	ISO 9001/2000	02
46		03
51	(BSC)	04
54	Porter	05
62	Ù Ù Ù	06
67		07
70	Kaizen	08
71		09
78		10
83		11
99	Ù	12
99	Ù	13
110		14
115	Six Sigma	Ù 15
121		16
122		17
126	Ù	18
135	mtm ÙÙ	19
145	2005 Ù	20
152	2005Ù	21
159	2006	22
162	2006	23
170	2008	24





۲۱

أَكْفَلُهُ كُلُّ الْعَمَلِ إِلَّا كَافَةً أَفْرَادِ أُسْرَتِيَ الْكَرِيمَةِ،
كَمَا أَكْفَلَهُ كُلُّ الْأَصْبَقَاءِ عَامَّةً، وَلَاتَّةً، وَإِلَّا
كُلَّ الْمَعَارِفِ.



المقدمة العامة

بسم الله الرحمن الرحيم

Ó Ó Ó
Ù Ù Ù
Ó Ù ()
Ó Ù
Ó Ó
Ù Ó ()
Ù
Ó Ù
Ó Ù
Ù

المقدمة العامة

8

U

U

ÙÓ Ù

0

४

U

○ ○

Ó Ó

المقدمة العامة

:

ـ .2006
ـ .2006
ـ .2007
ـ .2005

ـ .2005

:

Ø

ـ .
ـ .
ـ .

ـ . Iso 9000

ـ . Iso 9001 :2000

ـ . Ø ـ . Ø ـ . Ø ـ . Ø ـ . Ø

ـ . Ø

)

(

المقدمة العامة

ـ Six Sigma) .
ـ MTM .

o o
o u
o o
u o o
o o o
o
ISO
u u u
u u u
.(...) u

:~~Ø~~

Ó Ó Ó Ó
Ó ÚÓ
Ó
Ó

1

Ó Ó
Ó ÚÓ Ó Ú

1.1. تعریف

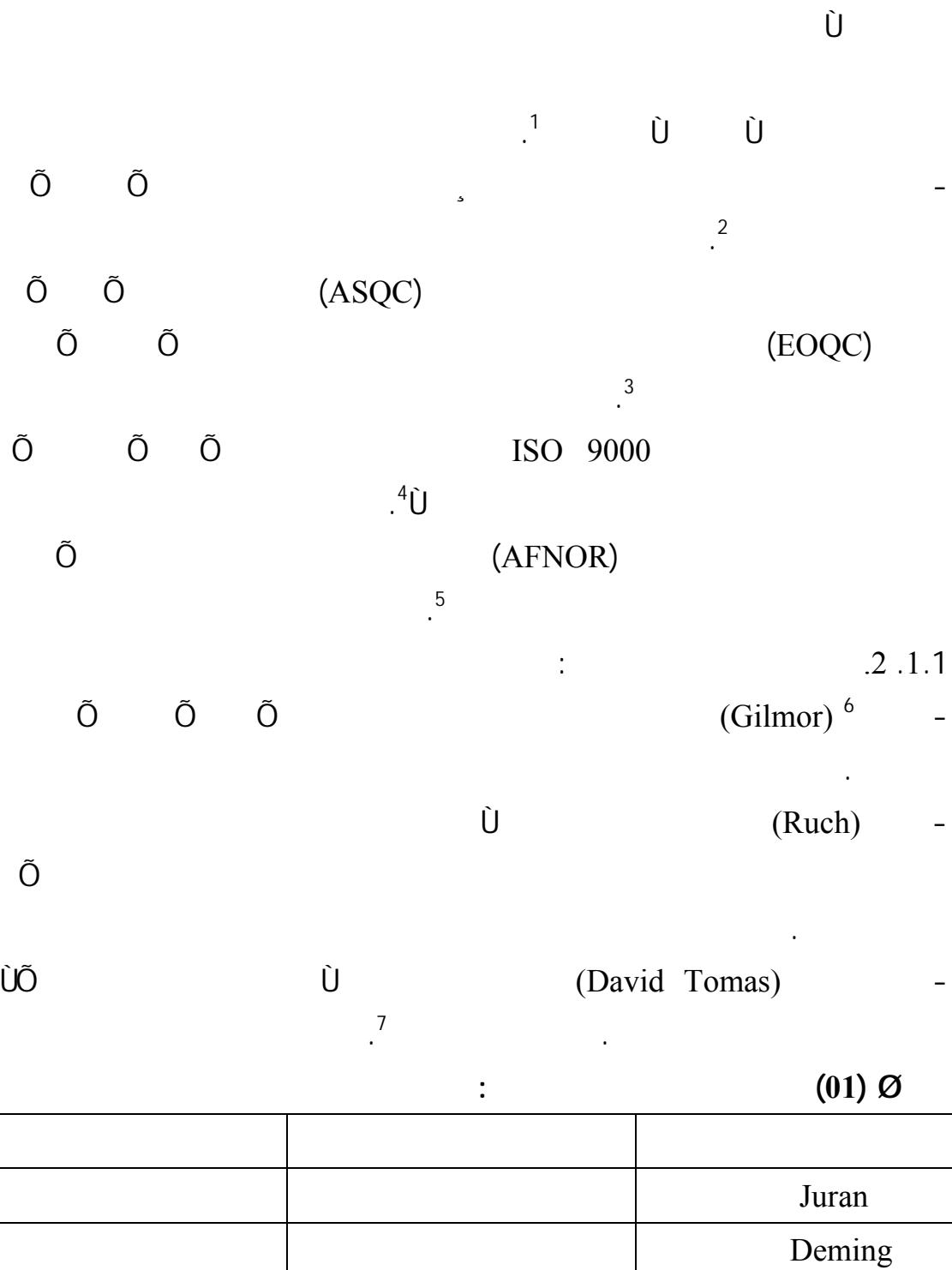
Ó Ó Ó Ó , Ú
· · · ·
Ó Ó Ó
· · ·
Qualitas

1 Telque
" " 2
.

¹ - بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006، فرع التسبيير، ص78.

² - Philip Kotler, Marketing Management, 12^{em} édition, édition Pearson, paris 2006, p175.

³ J.-Mauriac.l la cou. Les mots clés de la gestion. Scm (Toulouse), 1^{er} édition 1991, p150.



¹ -Eliza Gc. Collins.Maryanne Dranna, Synthes des meilleur cours des grandes basiness schools américaines Mixima lauren du Mesnil 1992, paris, p365.

² - د.مهند إبراهيم حسن محمد الجودة والمنافسة العالمية العربية للتسجيلات القاهرة، 1993، ص.35.

³ - أ.د. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن الطبعة العربية 2005، ص 14.

⁴ - د.محفوظ أحمد، جودة إدارة الجودة الشاملة، ط١،الأردن، دار وائل للنشر، 2004، ص.19.

⁵ مريم مالك، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2006، فرع التسيير، ص29.

⁶ فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الزقاني، 1996، ص.13.

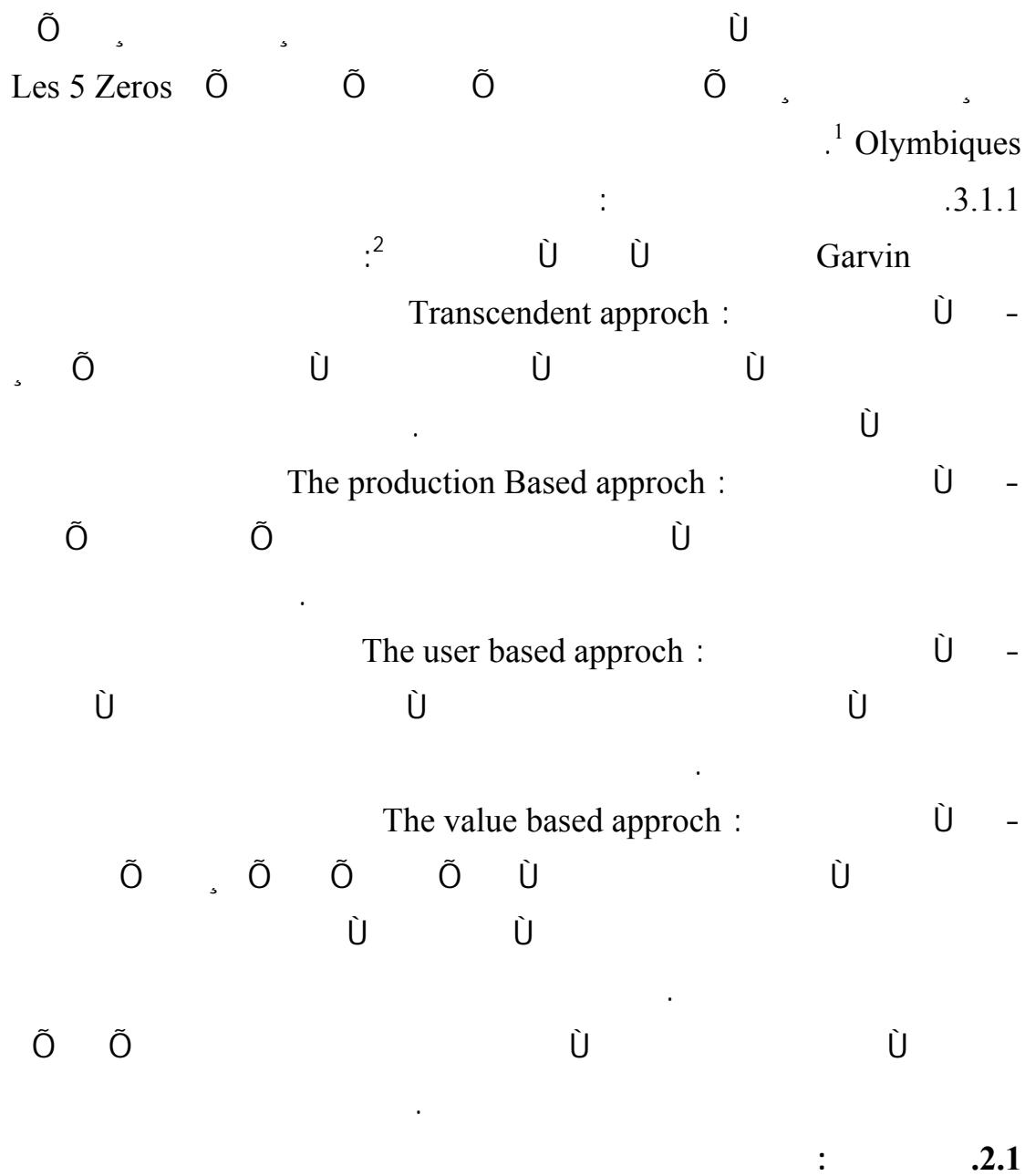
⁷ ديان بون، وريك جريجز، *الجودة في العمل*، ط١، المملكة العربية السعودية، دار آفاق للابداع والعالمية للنشر، 1995، ص.15.

		Garvin
		Grosby
	U	Feigenbaum
		Ishikawa
		Taguchi

.23 .2005 .

.9001/2000

:



¹ -Philippe Migani, les systèmes de management, les éditions d'organisation, paris, 1993, p89.

² د.قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، مرجع سبق ذكره، ص21.

A musical score page featuring three vocal parts (Soprano, Alto, and Bass) and a piano part. The vocal parts are arranged in three staves, each with a different vocal range indicator (Soprano, Alto, or Bass). The piano part is located at the bottom of the page. The score includes various musical markings such as dynamics, rests, and measure numbers (1, 2, 3).

1

2

3

. .3.1

^١ أ.د. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان، المسيرة للنشر والتوزيع، 2002، ص 17.

²-Malcolm Mc Donald, *Les plans Marketing*, édition de Boeck, Université, Bruxelles, 2004, p171.

³ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، مرجع سبق ذكره، ص.34.

: Productif

Ø Ø Ø Ø Ø : Aesthtics

Ø Ø Ø : Perceived Quality

1

Ø Ø Ø : Service Ability

2

Ø Ø :
3

Ø Ø Ø :
4

.(...)

5

Ø Ø Ø : William. E. deming

6

Ø Ø Ø :
7

¹- سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضى العميل، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2007، فرع التسويق، ص.6.

² - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، مرجع سبق ذكره، ص34.

³ العيهرة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، فرع علوم التسيير، ص.20.

Tresor				1950
1951	U	O	(JUSE)	sacré
O	O	U	"	
O	O	"	NBC	
"	"	"	"If Japan can. Why can't we"	O
			1	U
		16	U	
		"	Wyoming	U
(Deming circles)	O	O	:U	
U	Do	Plan)	³ PDCA	
				Act
O	O	O	U	Check
			14	
			:	U
			⁴	
				U
				.1
				.2
				.3
				.4
				.5
				.6
				.7
				.8
				.9
				.10
				.11
			U	.12
				.13
			U	.14

¹- Carol Kennedy, toutes les theories du management, maxima, paris, 1995, p61-62.

² لويド دونبر و كلير كروفورد ماسون، إدارة الجودة، القاهرة، الجمعية المصرية للنشر والمعارف، دار الثقافة العالمية، 1997، ص 07.

³ - Carol Kennedy, op, cit, p62.

⁴- w.w.w.Satisfaction.fr. les 14 points de Deming (16-03-08).

¹- www.wikipedia.org l'encyclopédie libre.org. (le 16.03.08).

.Diagramme de Pareto

Deming Ō

.E.Deming

: Feigenbaum .3.2

, Ÿ Ÿ
(GE) Ÿ Ÿ Ÿ Ÿ Ÿ 1956
: ² Ÿ Général Electric

Ö Ö Œ Ü
œ œ Œ Œ
œ

: Kaaru Ishikawa .4.2

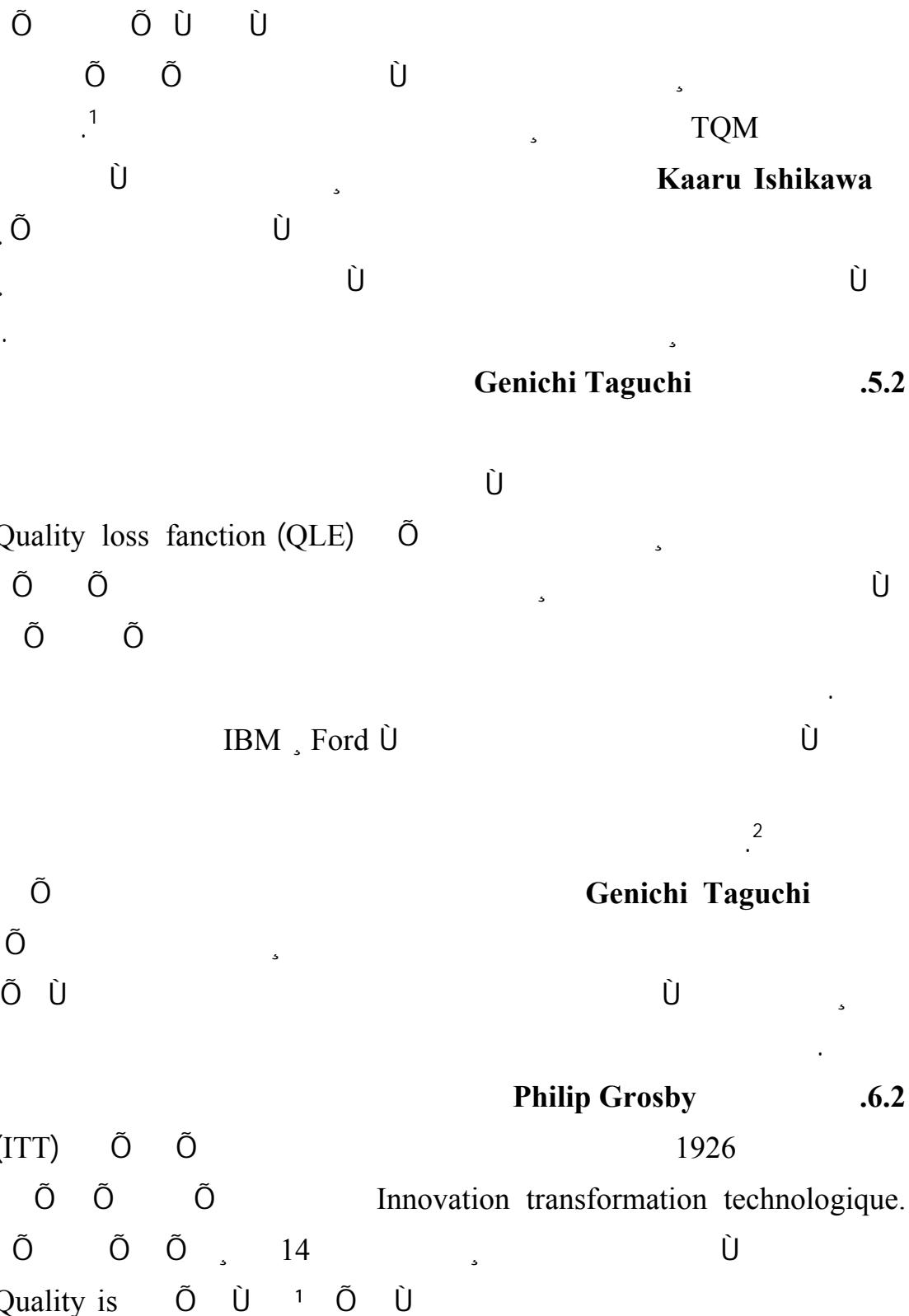
Deming, Juran, Feigembaum

(Quality circles)

○ ○ ○ ○ (Cause effect)

¹ د.مفيد عبد الحسن الفضل، إدارة الجودة الشاملة، ط١، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، 2004، ص312.
² أ.د.محمد عبد الوهاب الغراوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص50-51.

² - أ.د. محمد عبد الوهاب الغراوى، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص50-51.



¹ - نفس المرجع، نفس الصفحة.

² - د.أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات، كلية التجارة، جامعة بها، 1998، ص552.

○ ○	Quality withat Tears	Free
:	^	1
-	-	-
-	-	-
-	-	-
U	-	-
○ ○	Philip Grosby	U
:	^	:
U	:	:

○
:
U

1.3. الجودة:

إن الجودة كأي نظام إداري مر منذ نشأته الأولى، وحتى الساعة بعده مراحل شهدت كل منها تعديلات وتطويرات لكي تتماشى وظروف العصر، ولكن تلبي جميع متطلبات وطموحات أصحاب المصالح (من موردين، زبائن، ومساهمين، ... الخ) وللجودة مراحل تطور شهدت منعطفات عدّة تميزت كل منها بخصوصيتها وهذه المراحل موضحة في الجدول التالي:

الجدول (02) مراحل التطور التاريخي للجودة:

○	U	: Taylor	1911
○	U	: Diming	1941
:	:	:	1950

¹ محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005، ص18.

Juran	1951
Zero default	1961
Quality Is free :	1970
Ø " Ù "	1980
Ø Frod	1981
" "	1982
	1987
Ø	1988
	Ù 1989
Ù Ù	1993
Ø Ù	2003
Ø Ù Ù	

.27-26

Ø

.. :

Ø

-

Ø Ø Ø

Ù

: Ù

:(1930-1900) Inspection and test

Mass Ø Ø Ø Ø Ø Ø

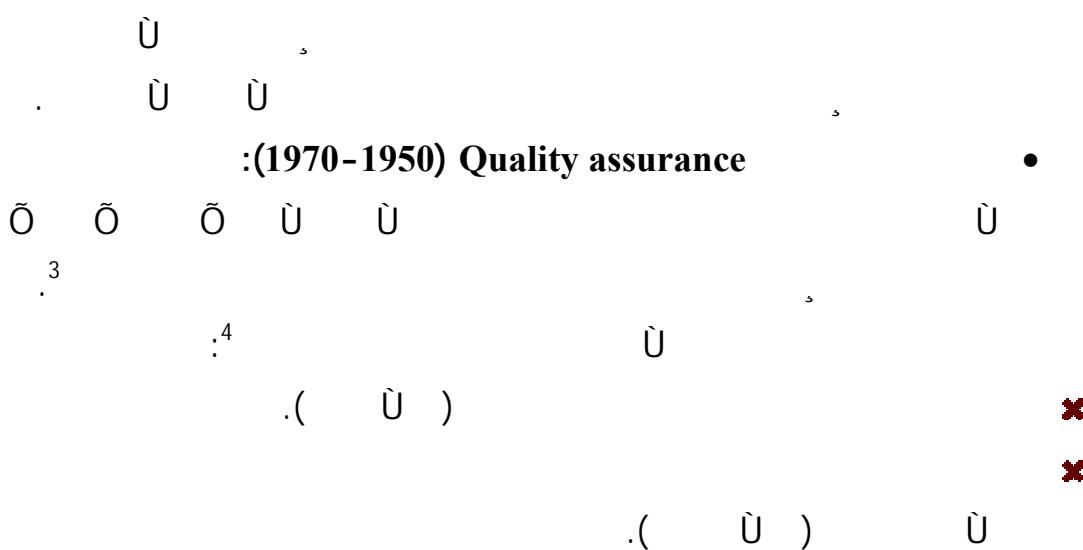
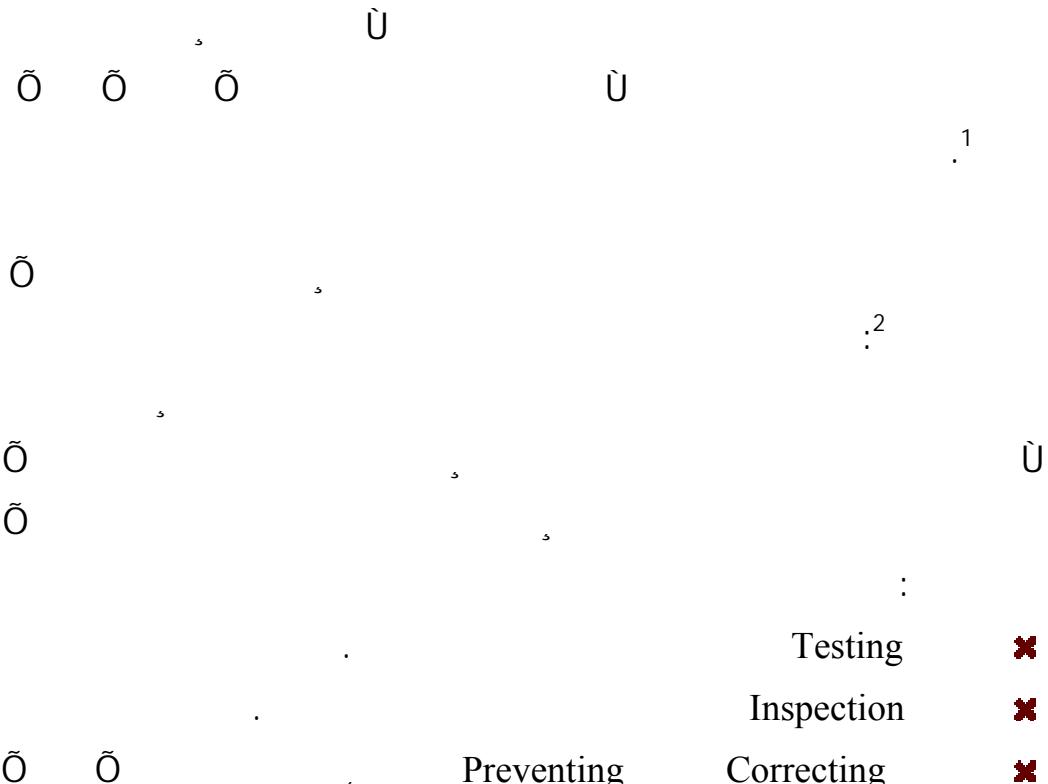
production

Ø Ø Ø

1

¹ - أ.د. خضرير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

: (1950-1930) Quality control



¹ د.مهدي حسن رويف و د.أحمد القطامين، الرقابة الإدارية، بيروت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1995، ص198.
² - محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والمليات، الإسكندرية، الناشر قسم إدارة أعمال الكلية التجارية، جامعة الإسكندرية، 1997، ص383.

³- Alain chauvet, Methode de management, les éditions d'organisation, paris, 1997, p81.

⁴- د.بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص83-84.

Ø Ù () Ù x
 Ø .(Ù)
 Ø
 Ø (Ø Ø)

Ø Ø Ù Ù Ù Ø
 Ø Ø Ø Ø Ø

: 1970 Management de la Qualité totale •
 Ø
 Ø Ù
 1
 Ø Ù Ø Ø Ø Ø Ø
 2
 Les cercles de qualité -
 -
 -
 -
 -
 Ø Ø Ø Ø Ø Ø Ø
 " Ronald yorand et stiven con
 " Ø
 Ø Ø Ø Ø Ø
 3"

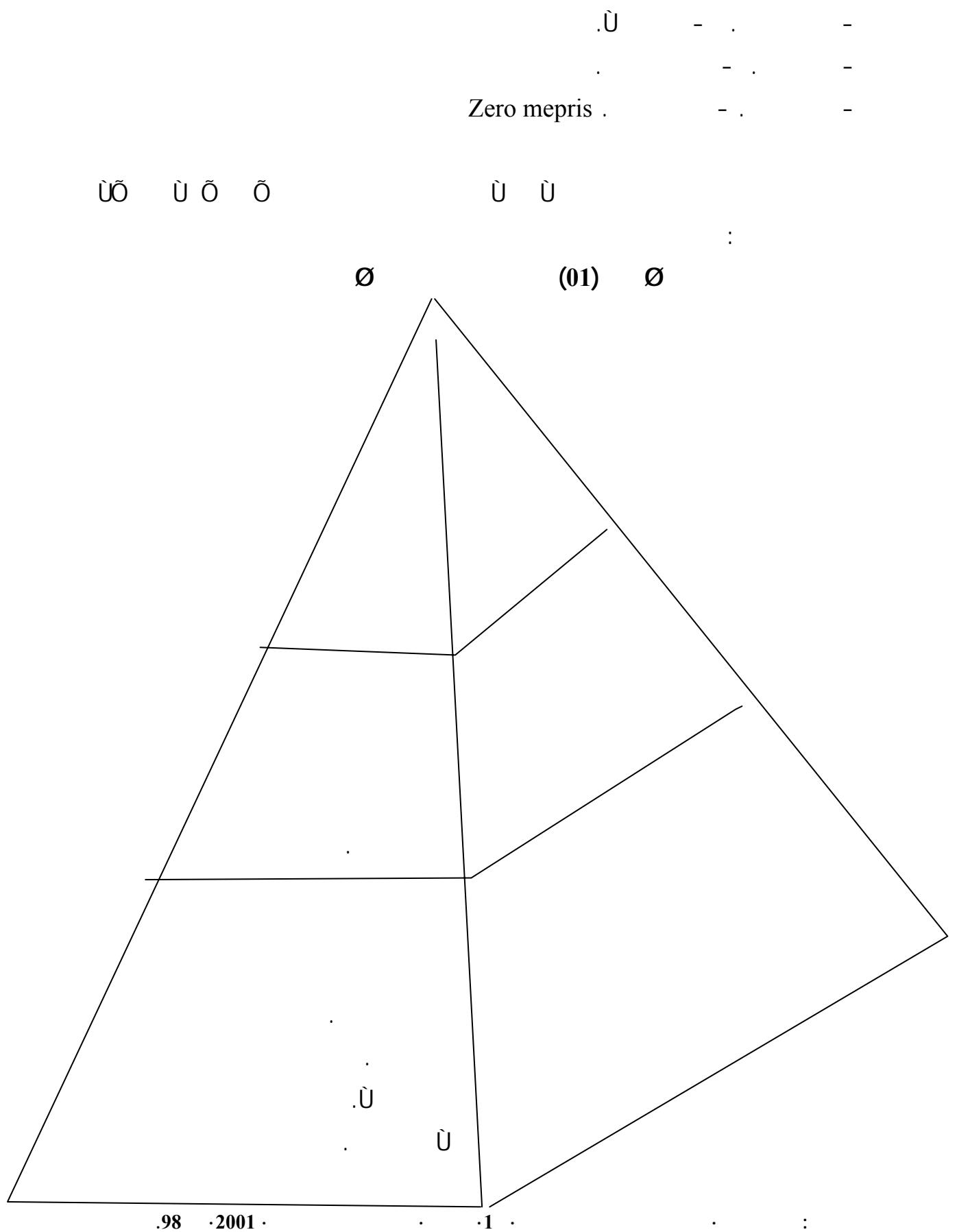
:⁴ Les Septs Zeros Ø

¹- د.محفظ أحمد، جودة إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص27.

²- Them Hindle, Dicostratégie, les éditions d'organisation, paris 1995, p119.

³- د.محمد الصيرفي، الجودة الشاملة TQM، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص124.

⁴- Marie Camille de bourg, pratique du Marketing, 2em édition, beriti édition, Alger, 2004,p111.



Ø Ø Ù Ù
Ù Ù Ù

: (03) Ø

Ù	.1
.	.2
.	.3
.	.4
.	.5
.	.6
Ù Ù	Ù .7
.	.8
.	.9
.	.10
.	Ù Ù .11

.14 .1997 .

. TQM

Ø Ø Ù Ø Ø
Ù Ø Ø Ø
Ø
Ø Ù Ù Ø

U
O O U
WTO (World Trade Organisation)
U

O) U O U
O O (...
O O ISO

ISO : Ø

()
U O O O U
O O O ,

: ISO .1.1

International Organisation For Standardisation ISO

O , 90
, O Equal O ISOS (ISO)
(10900) 1997 O 1947 O O O ISO
O O , O)
O O O ISO ()
O O ISO 14000 ISO 9000
O O 900 U (1 U 800

¹- www. Vb. Arabs gato.com (le 14-04-08).

ISO 9000
ISO 9003, 9002

:ISO 9000

.2.1

: ¹ISO 9000

○

८

Ù

ISO

ISO

८

.ISO

○

ISO 9000

3.1

८

Ù

८

○ ○

U

¹- www. Arado library, Org (le 15.05.08).
²- www. Suhuf. Net (le 15.04.08).

Ó Ó
Ó Ó Ú Ú
.Ú
Ó
Ó Ó Ó Ó Ú Ú
Ú (/)
Ó Ó :
Ó Ú
Ó Ú
Ó Ú
Ó ISO 9000 .4.
Ó Ó ISO 9000
Ó : ISO 9000 Ú
Ó : ISO 9000 Ú
Ó : ISO 9000 Ú

¹- www.Temesis.com (le 15.04.08).

²- www.alquma.net (le 15.04.08.)

المواصفات القياسية ISO 9000

¹ - د.مؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص273-274.

¹-www. Powerd by has tarab.com (le 15.04.08).

²- www.Jaral quamv. Com (le 15.04.08).

³- www The gulf biz.com (le 15.04.08).

⁴- www. Al- jazirah.com (le 15.04.08).

2.2. متطلبات سلسلة المواصفة إيزو 9001 نسخة 1994

ـ

ISO 9000

ـ

:

ISO 9000

(04) U

ISO 9003	ISO 9002	ISO 9001	ISO		U
*	*	*	4,1		1
*	*	*	4,2		2
*	*	*	4,3		3
-	-	*	4,4		4
*	*	*	4,5		5
*	*	*	4,6		6
-	*	*	4,6		7
*	*	*	4,8		8
*	*	*	4,9		9
*	*	*	4,10		10
*	*	*	4,11	O O O	11
*	*	*	4,12		12
*	*	*	4,13		13
*	*	*	4,14	U	14
*	*	*	4,15	O O	15
*	*	*	4,16		16
*	*	*	4,17		17
*	*	*	4,18		18
-	*	*	4,19		19
*	*	*	4,20		20

ISO 9000/2000	2000.	15
:ISO 9000/2000		.3.2
ISO 9000 2000	2000	15
Forum international IAF ISO 9001/2000	ISO 9001, ISO9002 : 1994	(d'accréditation
ISO 9003,ISO9001,		
2000 15		1994
	U U	
:2000 ²		
	ISO 9000	-
ISO 9001		-
ISO 9003 ,9002	U	
()	ISO 9004	-
	ISO 9004/1	•
	ISO 9004/2	•
	ISO 9004/3	•
	ISO 9004/4	•
	ISO 9004/5	•
	ISO 9004/6	•
	ISO 9004/7	•
Consistent pair.	9004 9001	
	ISO 9004 · ISO 9001	
2000 U ISO 9004 , ISO 9001		
ISO 9004 O U ISO 9001		

¹- www.Tresor.Gouv.Qc (le 15.04.08).

²- www. Mada Daily New Shaper.com (le 15.04.08).

ISO 9001

Ù Ù

U

: ISO 9004 · ISO 9001

(05) Ø

التقييم	المقصود	الهدف	المدى	الثاني ISO 9001 ، ISO 9004
تدقيق خارجي	الزبائن (الرضا)	التحكم في جودة المنتوج	كل العمليات المشاركة في جودة المنتوج	ISO 9001 متطلبات
تدقيق داخلي لتقييم ذاتي	كل المؤسسة أو المؤسسة	تحسين أداء المؤسسة	كل العمليات	ISO 9004 دليل الإرشادات

G E . Ø ISO 9001/2000 · Ø

.15 .Ø .2006

•SITP

:ISO 9000/2000

\tilde{O} \tilde{U} \tilde{U}

1

Digitized by srujanika@gmail.com

U

८

U

ISO 14000 Ü

:1994

(2000) 9000

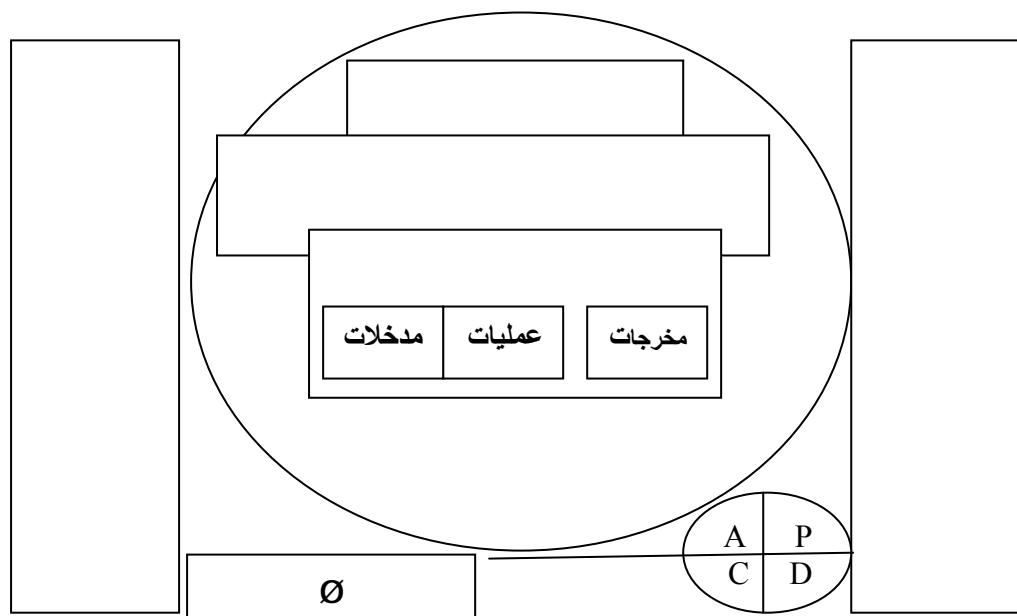
0

U

Ó Ó Ó Ú Ó

^١- آيت العزيز كهينة، أهمية تسيير الجودة الشاملة وشروط نجاحها في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر 2006، ص 19.

L'auto	évaluation
ISO 9001 :2000	ISO 9004
ISO 9001/2000	ISO 9001
La roue de (PDAC)	Approche processus
20	Deming
ISO 9001/2000 :	
: ISO 9001/2000	(02) Ø



ISO 9001/2000
 La roue De Deming Approche processus
 : 5 ISO 9001/2000

الجدول رقم (06) عائلة المعايير ISO9001 نسخة 2000

نسخة ISO 9001/2000	
4. نظام إدارة الجودة	1.4 متطلبات عامة.
2.4 متطلبات خاصة بالوثائق.	5. مسؤولية الإدارة.
1.5 التزام الإدارة.	2.5 الاستماع للزبائن.
3.5 سياسة الجودة.	4.5 التخطيط.
4.5 مسؤولية وسلطة الاتصال.	5.5 مسؤولية وسلطة الاتصال.
6.5 امتحان الإدارة.	6. إدارة الموارد:
1.6 تهيئة ورصد الموارد ووضعها تحت التصرف.	1.6 الموارد البشرية.
2.6 الموارد البشرية.	3.6 البنية التحتية.
7. تحقيق المنتوج النهائي أو الخدمة:	7. تحقيق المنتوج النهائي أو الخدمة:
1.7 تخطيط العملية لتحقيق المنتوج.	1.7 العمليات المتعلقة بالazon.
2.7 العمليات المتعلقة بالazon.	3.7 التصميم والتطوير.
3.7 المشتريات.	4.7 الإنتاج.
4.7 المشتريات.	5.7 التحكم في وسائل المراقبة والقياس.
5.7 التحكم في وسائل المراقبة والقياس.	8. القياس والتحليل والتطوير:
6.7 القياس والتحليل والتطوير:	1.8 عموميات.
7.8 القياس والتحليل والتطوير.	2.8 قياس ومتابعة.
8.3 التحكم في المنتج الغير المطابق.	3.8 التحكم في المنتج الغير المطابق.
8.4 تحليل المعطيات.	4.8 تحليل المعطيات.
8.5 التحسين.	5.8 التحسين.

Source: Jean Margerand.Florence Gillel-Goinard Manager la qualité pour la première fois, édition d'organisation, paris 2006, p204.

ISO 9001
 20 : 5

¹ - مهندس محمد حسن رياض، تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، القاهرة، المنظمة العربية لتنمية الإدارة ، 2005 ، ص12.

: (4) \emptyset

Ù

: (5) :

Ø Ø Ù Ø

Ù

Ø Ø Ø

Ù

: (6) :

Ù

Ø

Ø Ø Ø Ø

(7) :

Ø Ø (7)

Ø Ø Ø Ø Ù Ù Ù

Ù

(8) \emptyset :

Ø Ù

Ù

Ø Ø Ø Ø Ù

Ø ISO9001 :2000

Ù

Ù

Ù Ù

Ø Ù ISO9001 :2000

Ø Ù

Ù

Ù Ø Ø Ø

Ù

Ù

ISO9001 :2000

: ISO 9000

∅

2

ISO 9000 : Ø .1.3

ISO 9000

Ó Ó Ó (SQM)

Ó Ó

.U

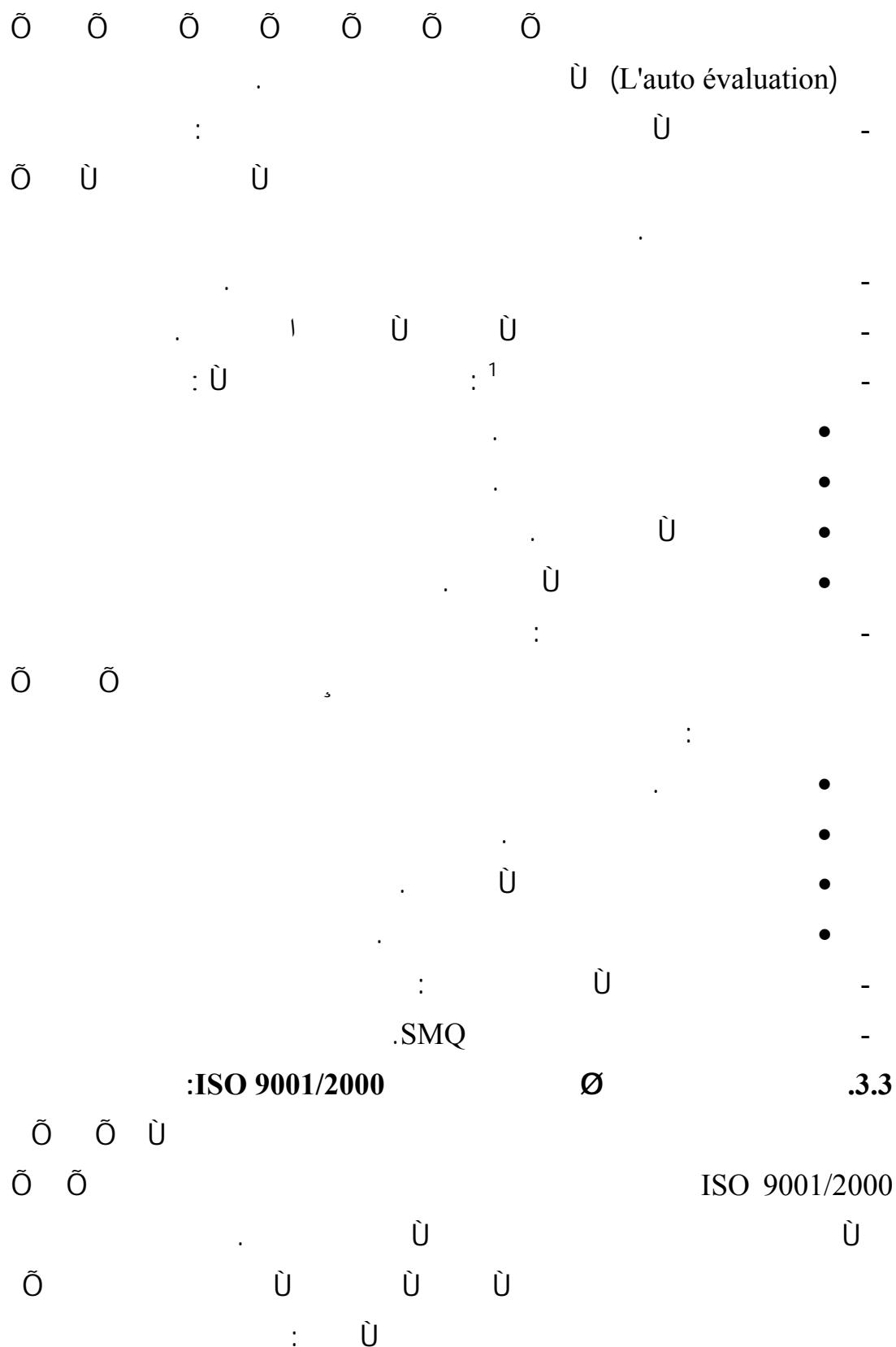
¹-Michel cattan, pour une certification qualité gagnante. AFNOR, édition, paris 2003, p32-39.

Ø Ø Ø	Ù	
Ø Ø Ø	Ù	
Ø Ø Ø	Ù	
: ¹	Ù	Ù
AFNOR (Association Française de normalisation).		
AFAQ (Association Française pour l'assurance de la qualité).		
	:	-
Ø Ø Ø (, ,)	Ù	Ù
Ø Ø	Ù	,
Ø Ø		ISO 9000
.		(Assurance de qualité)
:ISO 9001/2000	Ø	.2.3
Ø Ø	Ù	
ISO 9001/2000	Ù	
: ²		
Ø	:	-
Ø		
Ø Ø		
Ù		
Ø Ø Ø		
Ø		
Ù		
: ³		
Ø		
Ù		
Ø		
Ù		
: ⁴		
Ø		
Ù		
Ø		
Ù		

¹- Michel cattan, pour une certification qualité gagnante, op, cit, p39.

²- Michel Cattani, pour une certification qualité gagnante, op, cit, p59.

³- Geneviève, krebs, yvon . Mougoun, les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne 2^e édition AFNOR, paris 2003, p14.



¹- Claude pinet, 10 Clés pour réussir sa certification Iso 9001, OP. cit, p364.

ISO 9001/2000	Ø	Ø (07)
1. تعيين منسق للجودة.	1. قرار الإدارة بالتوافق مع متطلبات المواصفة.	2
4. بدء عملية التدريب والتعليم.	3. اختيار الاستشاريين في ميدان الجودة.	3
6. تحديد سياسة الجودة.	5. تهيئة البناء التنظيمي لعملية التوافق.	5
8. الاتصال بالجهة المسجلة.	7. تحديد العمليات وتوثيقها.	7
10. مراجعة دليل الجودة بواسطة جهة التسجيل.	9. إعداد دلائل الجودة.	9
12. إجراء أول مراجعة داخلية.	11. تدريب مجموعة المراجعين الداخليين	11
14. التأكد من كفاءة نظام الجودة.	13. تقديم خطة الإجراءات التصحيحية بناء على نتائج المراجعة.	13
16. إجراءات تصحيحية بناء على التقييم المبدئي.	15. التقييم المبدئي بواسطة جهة التسجيل.	15
18. الشهادة.	17. التقييم بعرض الشهادة.	17

288

८

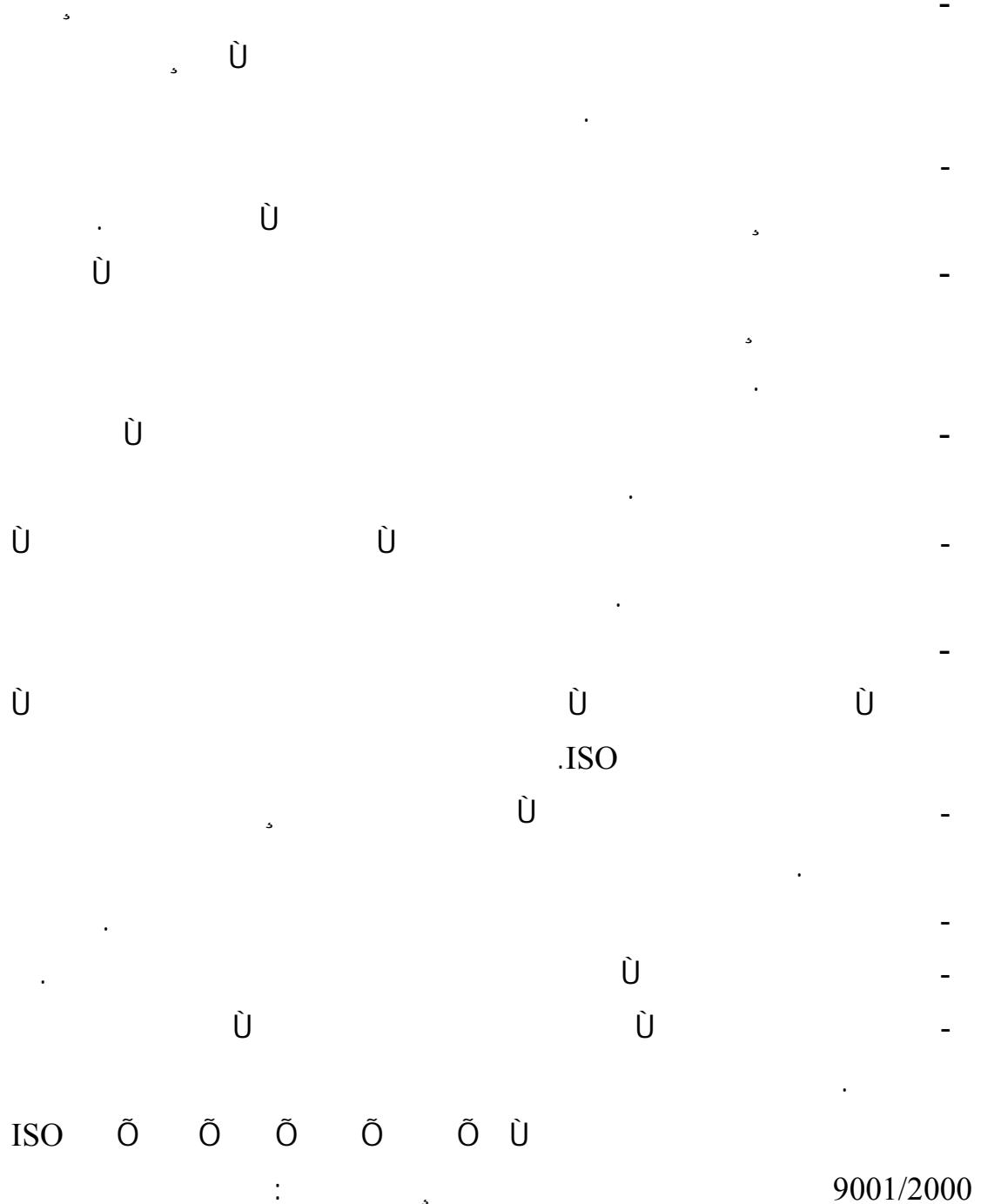
3

ISO 9001/2000 .4.3

ISO9001 :2000

Ó Ó Ó Ó Ó Ó :¹ Ú Ú ISO9001/2000

^١ - أمموم سليمان الدرake، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكر، ص260-261.



:

U

:Ø

Ø Ø Ø
Ø
.Ù Ù

(Bo, Bengt) Ø
Ø Ø Ø (14)
Ø

:

L'orientation vers le client

.1.1

Ø

Ø Ø %20

1

Société de consommateurs

Ù

2

Ù

Ø ÙØ

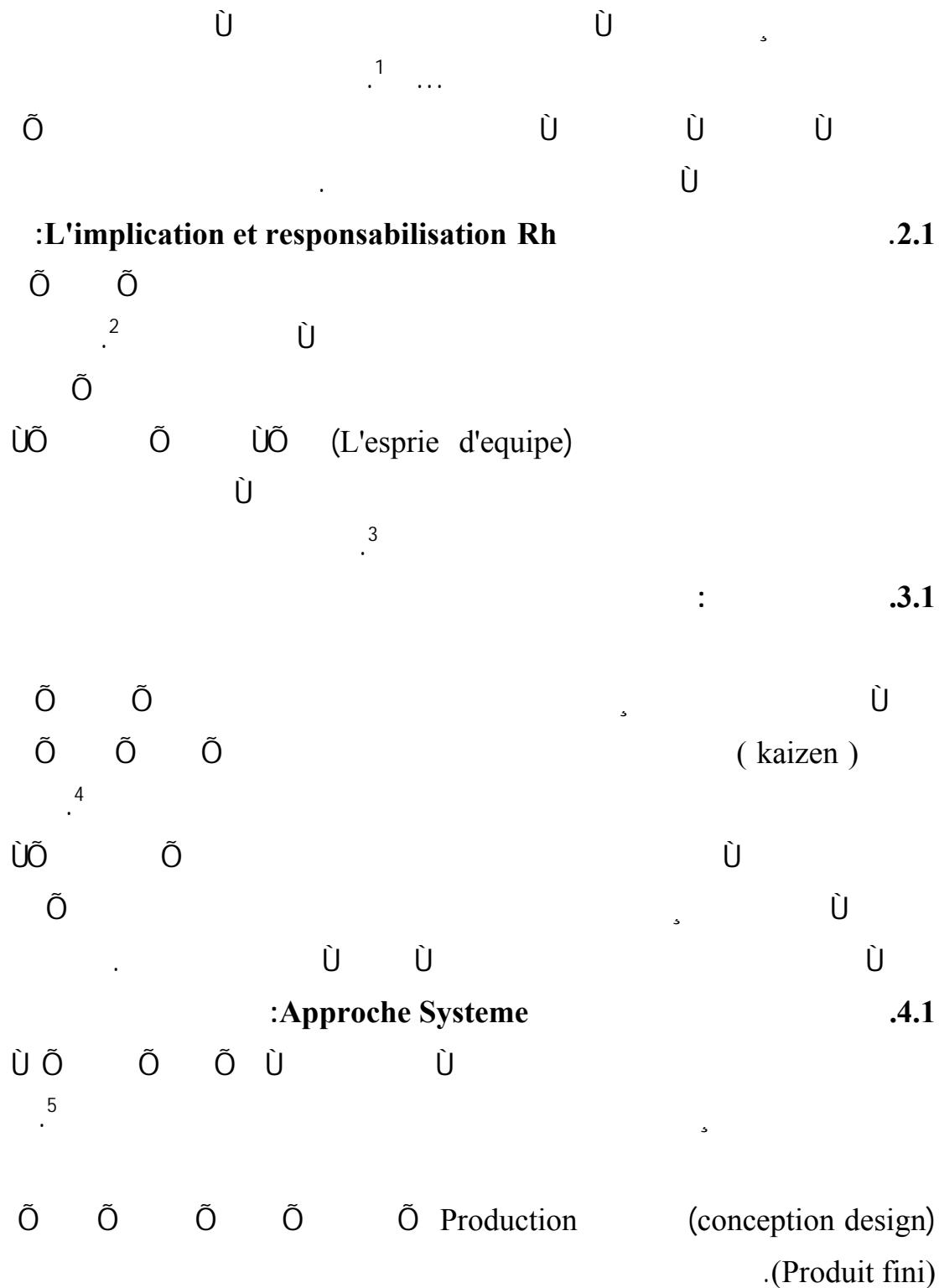
Ù

Ù

Ø Ø Ø

Ù

¹- أ.د. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000، ص98-99.
²- Michel Solomon, Elisabeth Tisser des bordes, comportement du consommateur, éducation France, paris 2003,p65.



¹ -Guy audigier, Marketing pour l'entreprise, Guatien éducateur, paris 2003, p65.
² - أ.د.أسامة كامل، أد.محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للنشر الجامعية، 2006، ص.9.
³ - د.أمانى قنديل، تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية، أتنرناشيوナル برس، القاهرة، 1997، ص23.
⁴ - محمد توفيق، ماض تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مرجع سابقن ص32.
⁵ - د.سونيا محمد محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، دار الجامعية ،رملا الإسكندرية، 2004، ص52- 53.

Ó Ú Ú Ú Ú Ú

Approche Factuelle pour la prise Ø .5.1 : de décision

Ó Ó Ó
Ó Ó
Ù Ù Ù
2 .
Ó Ó Ó
Ó
Ù
3 .
Ó Ó
Ó Ú Ó Ó
Ù Ù Ù

.(Leoder ship) .6.1

¹ - محمد توفيق ماض، مرجع سابق، ص33.
² سونيا محمد البكري، مرجع، سابق، ص53.

³ - محمد توفيق ماضي مرجع سابق ص 53.

⁴ - نجم العزام، أحد علماء حكم التقى

- محمد توفيق ماصي مرجع سبعين ص.55.

⁴ - أ.د. نجم العزاوي، أ.د. عبد الله حكمة التقارير

⁴- أ.د. بنجم العزاوي، أ.د. عبد الله حكمه التقارير إدارة البيئية ونظم متطلبات ISO 14000، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص.38.

Relation mutuellement Bénéfique, .7.1 avec les fournisseurs

Ø Ø (...)
 :
 .(/) .ISO
 .Services après vente
Feed back .8.1

Ø Ø U
 U Ø Ø Ø Ø U U 1
 .U U U .U U U
 Ø Ø Ø
 Ø Ø Ø U
 Ø Ø Ø U
 Ø Ø Ø U
 Ø Ø Ø) U
 Ø Ø Ø (U
 :
 Ø Ø

Ø Ø
 Ø Ø U U

¹د. فريد عبد الفتاح، زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج، القاهرة، مدخل إدارة الجودة، دار النهضة المعرفية، 1997، ص 552.

H.Fayol 1916
(Prévoyance) 2nd

: Ø .3.2
 Ÿ Ù
Ø Ø Ø ,
Ù Ø Ø , Ù
 , .3

^١ أ.د محمد الصيرفي، التطور التنظيمي، الإسكندرية، دار الفكر الجمعية، 2006، ص 230.

² - La Sary, tout sur la Stratégie d'entreprise.

³ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: ISO9001 . مرجع سابق، ص 92.

.4.2

Ø

Ù

Ø Ø Ø

1

Ù Ù

Ù

:Ø

.5.2

Ø Ù Ø

Cercles de qualité

Ù

GM Ø Ø Mercedess Benz BMW Ù Ø Ø Ø

Ø Ø

Ø

Général Motore

Ù

Ø

Ù Ù

Ø

Ø Ø Ø

(Barain

Ø

Ø

Ø

Ø Ø ÙØ

Ø

Ø

Ø

¹ - نفس المرجع السابق.

0 0 0

Storming)

.1

(Fédéral TQM)

¹ د. فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج، مرجع سابق، ص 557.
² د. خالد بن سعد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الرياض، مكتبة فهد الوطنية، 1997، ص 122-124.

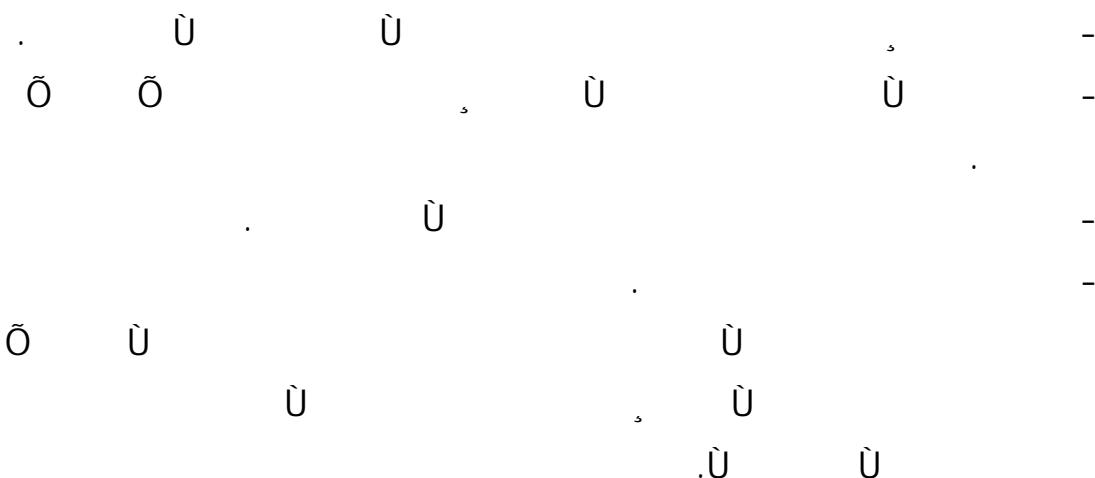
١.٣. المعوقات الإدارية:

2.3. المعوقات العملية:

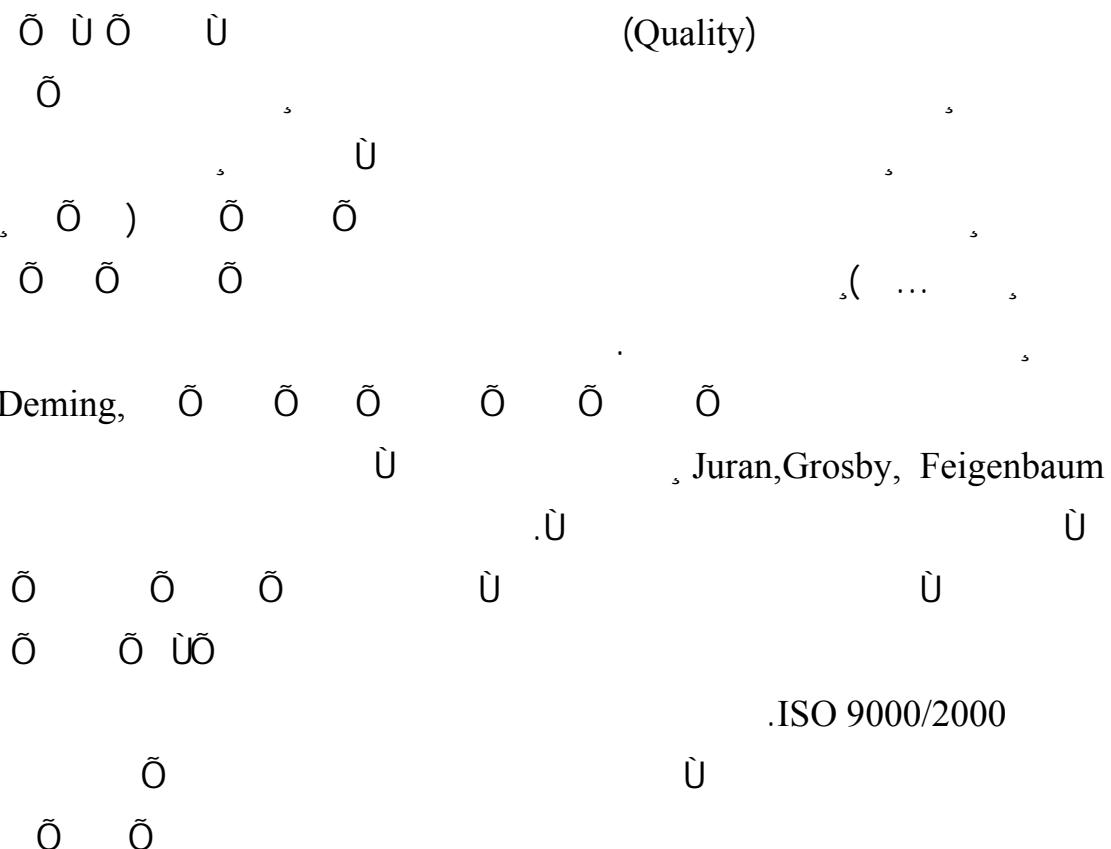
U U
O U
O O
O O
U U
O O
.1()
.2

¹ - محمد عبد الوهاب الغراوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص69.
² - CD Rom صادر عن مركز الأمير محمد بن فهد بن عبد العزيز، الدمام، المملكة العربية السعودية، ص39.

.3.3



:Ø



\emptyset

:Ø

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

:

:Ø

L'excellence : .1.1

Ù Ø

: Ù

Ø Ø

Ø L'excellence

Ù

Ø

Rober wateman Tom Peters :

Ø "Prix de l'excellence"

"McKinsey"

1

2

Ø Ø

Ø Ø Ø

3

Ø

4

Ù

Ù

.(/ / / /)

Ù

"

"

5

¹ -C.Kennedy, Toutes les Théories du Management, op.cit, p136.

² -Paul Robert, le nouveau petit Robert, édition Robert, paris 2004,p953.

³ - د.علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، (دار غريب للنشر والتوزيع، مصر2001)، ص.80.

⁴ - www.Tajeir.com, (le 10-05-08).

⁵ - نفس الموقع السابق.

Ø Ø
Ø Ø Ø

.2.1 : .

Ø Ø Ø "Performance" ¹ Ø

Ø "To Performance"

Ø Ø

Ø Ø Ø Ø

Ø

:

Ø

Ø

Ø

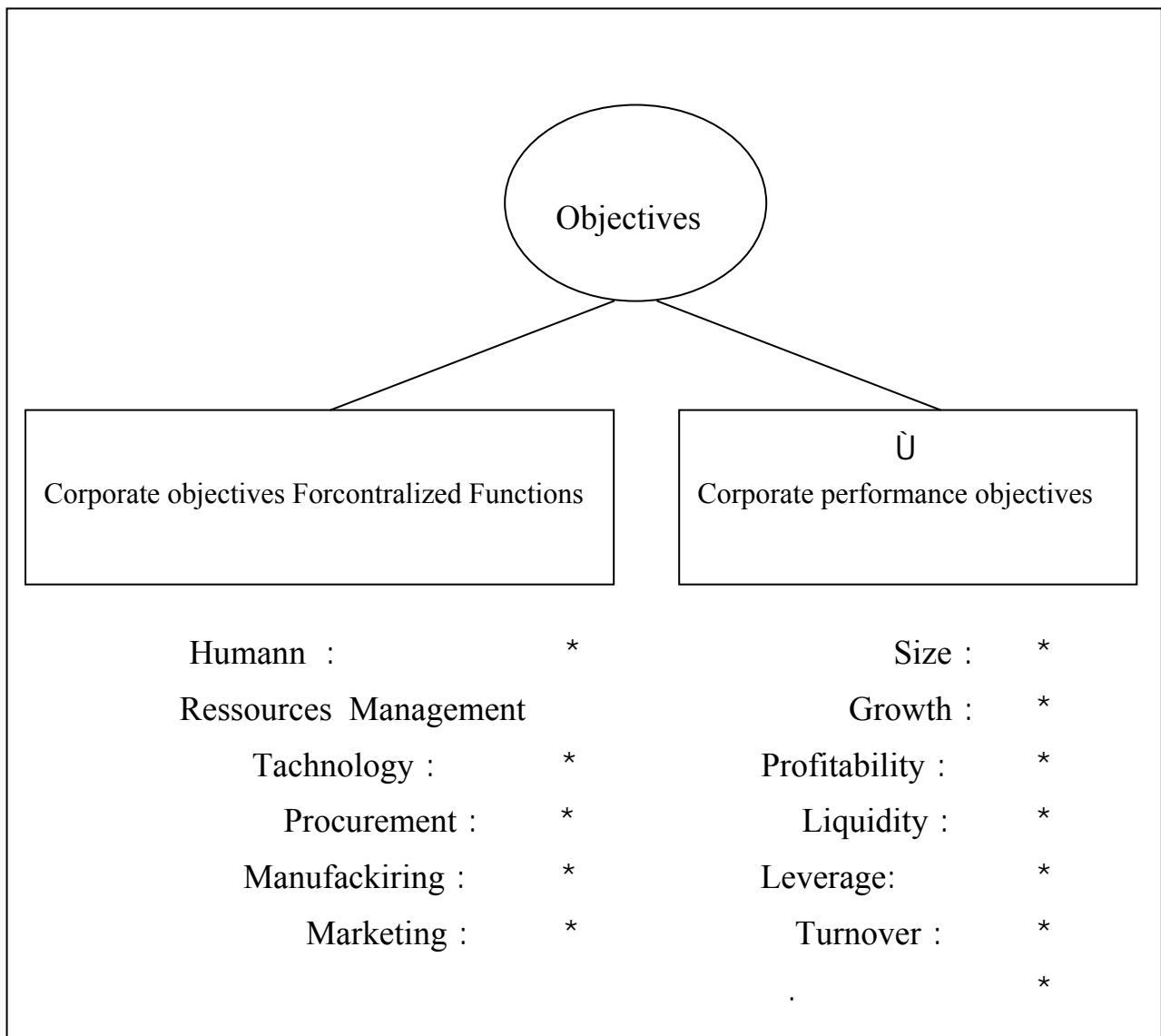
Ø

Ø

Ø

:

¹ - علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 5-6.



.176 .(2006 . .) . _____ . Ø :

(... , , ,) Ø
 .() Ø () Ø
 . Ø

Ù Ù

Ù Ù Ù Ù

Performance = efficacité × fluidité
Efficacité = puissance × Art

× =

× =

: .3.1

: Ù Ù

(08) Ø

Ù		

.9 .2005-09-08 . " Ø .

The Balanced Scord(BSC) :

.4.1

Ù Ù Ù Ù

(BSC)

(BSC)

U

1986¹ Kaplan and Norton

U

Performance

U U

U

.

drivers

.

U

.

.

U

U

-

-

-

-

-

-

3

U

4

Analyse de coûts :

U

•

La méthode ABC : ABC

•

:

5U

¹- د. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، (الدار الجامعية، مصر، 2004)، ص322.²- أ.د. محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي للتقييم المتوازن للأداء، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005)، ص127.³- نفس المرجع، ص144.⁴- Pierre, Laurent Bescos et Carla Mendoza, le management de la Performance. Editions comptables, 1999, paris, p03.⁵- Beatrice et Francis Grandguillot, Analyse financiere : Gualino, éditeur, paris2004, p8-9-12.

: \emptyset

o Ÿ o Ÿ •
o Ÿ o Ÿ •
1o Ÿ Ÿ •

\emptyset

Ù Ù Ù

U U "Chaîne de valeur"
U , U) .(

U

¹ أ.د. علي السلمي، *خواطر في الإدارة المعاصرة*، (دار غريب للطباعة، القاهرة، 2001)، ص.01.

² - أ.د. محمود يوسف، مرجع سابق، ص 150.

"Guy le boterf "

1

$$\cdot^1 \left(\begin{array}{cccc} \dots & & & \\ & s & s & s \end{array} \right)$$

Ù Ù

2

Ù

Ù

८

Ù

U

U

U

U

:(BSC)

.5.1

U

४

U

U

८

:(BSC)

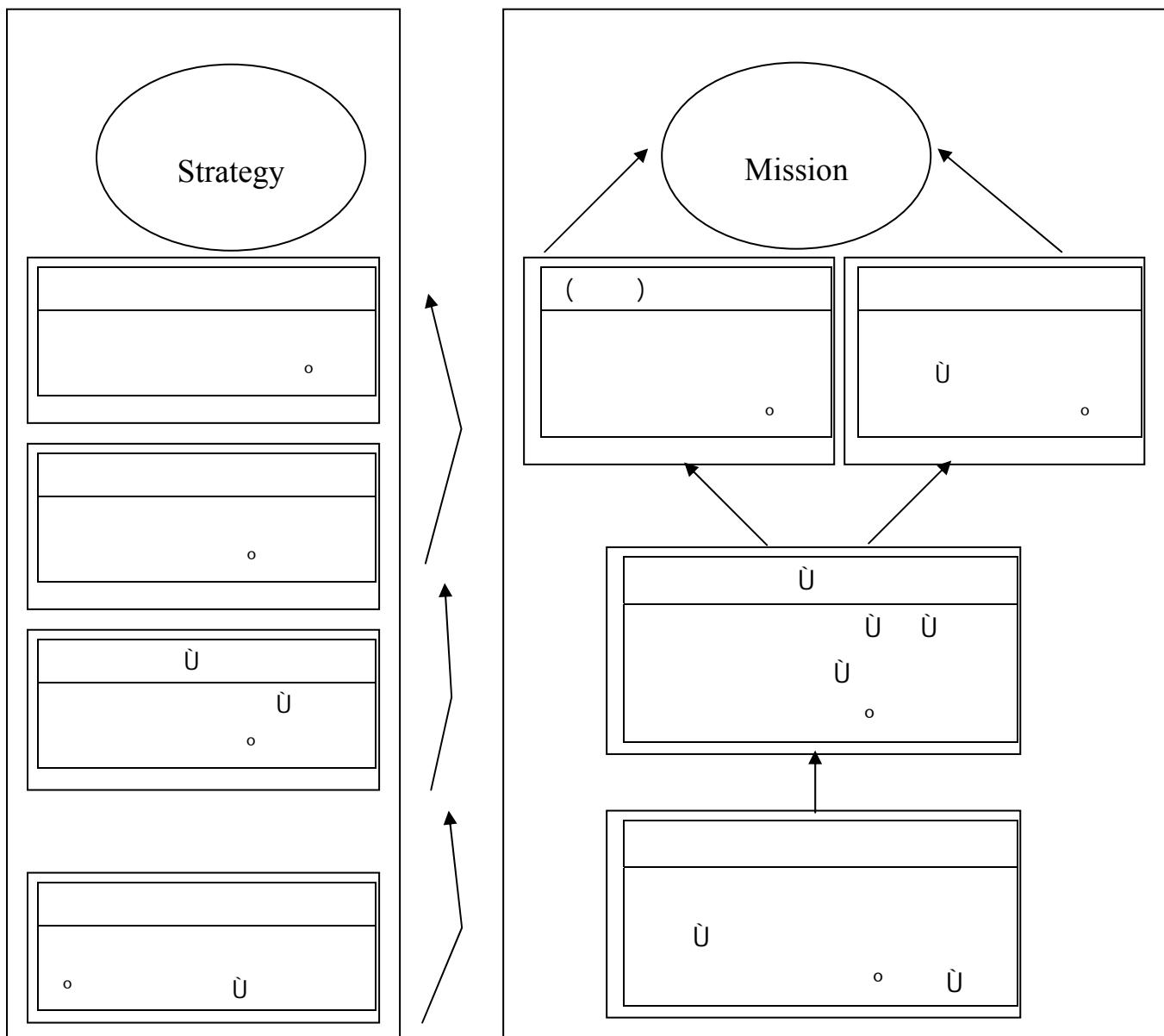
¹ أبو القاسم حمدي، تنمية وكماءات الأفراد ودورها في رفع الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في الاقتصاد، كلية الاقتصاد وعلوم التنمية، جامعة الجزائر، 2004، ص20.

²-Guy le Boterf, de la compétence, éditions d'organisation, paris 1995, p22.

³ - أحمد أبو السعد محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقدير أداء الموظفين، (منشأة المعارف، مصر، 2004)، ص.83.

(BSC)

(04) Ø



، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

. 177 مصر، (2005).

Ø Ø Ø Ø
 .() .() .() .()
 .() .() .() .()
 .() .() .() .()

Compétitivité

.1.2

: Compétitivité

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ø

Ù

: Ø •

) Ù

(

: Ù •

: Ø •

(

) Ù

: Ø

: Ø •

(

): Ù

Ø •

(. Ø . Ø) :

¹ - سلمان حسن، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، رسالة ماجستير في الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع اقتصاد كمي، جامعة الجزائر، 2002، ص53.

² - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، ص10.

Ù (/)

Ù

: Avantage concurrentiel

.2.2

Ø Ø Ø , Ø
 Ø Ø Ø , Porter Ø
 Ø Ø Ø
 . Ø Ø Ø
 " Ø Ø Ø
 Ø Ø Ø

" 1

.3.2

: Ø

" 2

" Ø

. Porter

:Porter

.4.2

Ù

Ù

¹ - د.الداوي الشيخ، مداخلة في الملتقى الدولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية" المنعقد في جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09-01-2004، ص25.

² - رغد أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص14.

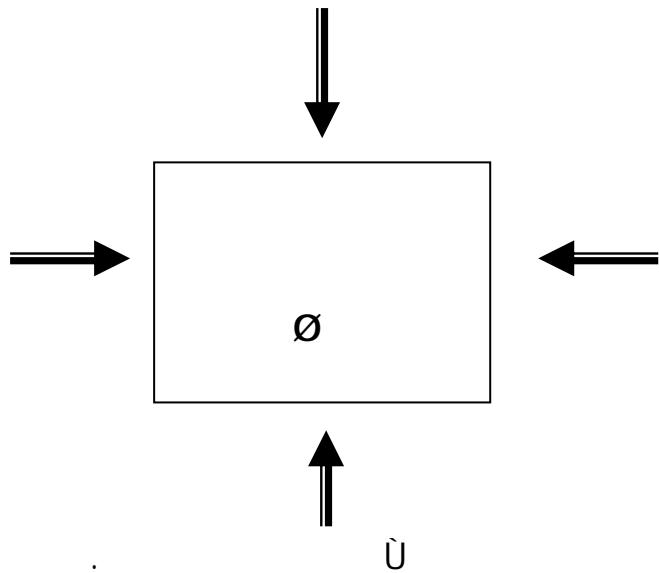
: Ø

Ù

: Ù Ù

: Porter

(05) Ø



.96 .2008.

Ø

Ø Ø Ø Ø Ø Ø

Ù Ù

Ù

Ù

1"

.1.3

: -

¹ - وحاتك دينكان، أفكار عظيمة في الإدارة، (الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991)، ص 51.

Ù

Ù

:

: Efficiency Management

Ù

Ù

: Efficiency Marketing

•

Ù

: Efficiency Objectives

•

Ù

Ù

: Efficiency Production

•

Ù

: Efficiency Ratio : () Ù

•

Ù

Ù

:

Ù

100/1 ×

: Efficacy or efficiacité

.2.3

Ù

"

Ù

Ù

Ù

"

Ù

1

¹ - د. بشير العلاق، المعجم الشامل للمصطلحات الإدارية، (الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع ، ليبيا 1996)، ص187.

: Ø

"

Ù Ù

2"

:³

Ù

: Ø Ø -

5

Ù

•

Ù

•

•

Ù

•

•

•

: Ø Ø -

Ù

Ù

Ù

.()

Ù ()

Mott Paul

"

: Ø Ø -

" Ù

Ù Ù (Emitai-Etzioni)

"

o

o

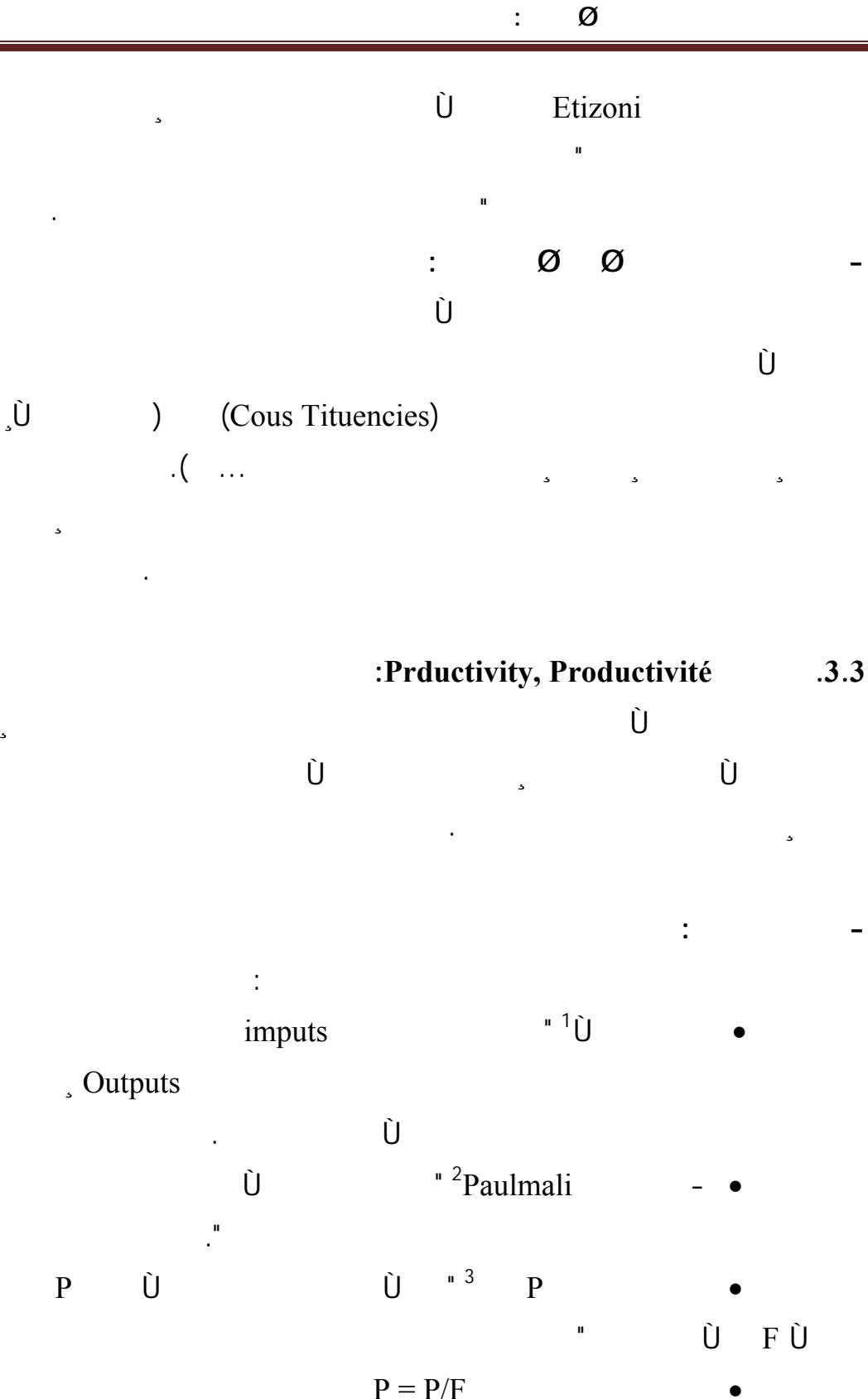
Ù

Ù

¹- Alain, Chmartinet .Ahmed Silem. Loxique de gestion, 4er édition, paris 1996, p131.

²- د.عبد العزيز مخيم، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر 2000)، ص180.

³- جاسون سبريل بامورقان، نظرية التنظيمية، منظور كلي، تأليف Engle wood Cliffs 1986، ص100



¹ - محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات ، (مكتبة الإشعاع، القاهرة، 1997)، ص49.

² - السعيد صالح، الكفاءة الفنية بالمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1997، ص115.

³ -PG Rimenelli, actions et problème de productivité, 2er édition, paris 1953, p118.

: Ø

$$/ () = ^1 - \bullet$$

Ù

1

$$: ^2 ()$$

-
-
-
-

: Productivité globale

Ù

: 3

Productivité globale =

- Productivité de Production	-
+ Productivité de L'organisation	+
+ Productivité de ventes	+
+ Productivité de Produit	+
+ Productivité de Travail	Ù
+ Productivité du Capital	Ù

: Le modèles de productivité

: 4 Ù Ù

¹ - بنية عمر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية،(رسالة ماجستير، فرع تحليلي اقتصادي، المعهد الوطني للإحصاء 2004)، ص04.

² - خالص ضافي صالح، الإنتاجية وأثرها على الربحية في المؤسسة الصناعية (أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم تسيير، جامعة الجزائر 2002)، ص8-9.

³ -A Lain coulaud, charles acrog, Bernard dervaux, Pratique de Ratios de productivité, le édition d'organisation, paris.1986, p27.

⁴ -د.فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، (مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997)، ص526

: \emptyset

$$/ = / =$$

$$\dot{\cup} / \dot{\cup} = \dot{\cup}$$

$$+ / = \dot{\cup}$$

$$/ =$$

$$/ =$$

$$/ =$$

$$\dot{\cup} \quad \dot{\cup}$$

Management de l'excellence

: Management de l'excellence

: Ø

.1.1

Ù

Ù

Ù

1

:²

Ù

=

+

+

+

Ù

Ù Ù

¹ - أ.د. علي السلمي، إدارة التميز، (دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة 2002)، ص21.
² - www.arod.org, le 15-05-2008.

: Ø

.2.1

Peters et wetrman

U

Formule de mckinsey(Mckinsey)

U

: ¹(Sept S)

(Savoir faire ,Style, Systeme, Stratégie, structure, Staff, shared C-t-a
Culture de communication)

U

:²

U U

U

:

U

:

U

U

U

:

U

U

U

U

U

: U

U

U U

1

U

: Ø

.3.1

¹- C.Kennedy. toutes le théories du Management. Op.cit, p71.

² -Thomas peters, Robert waterman. Prix de l'excelance. inter édition .1992, p131-132.

: Ø

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

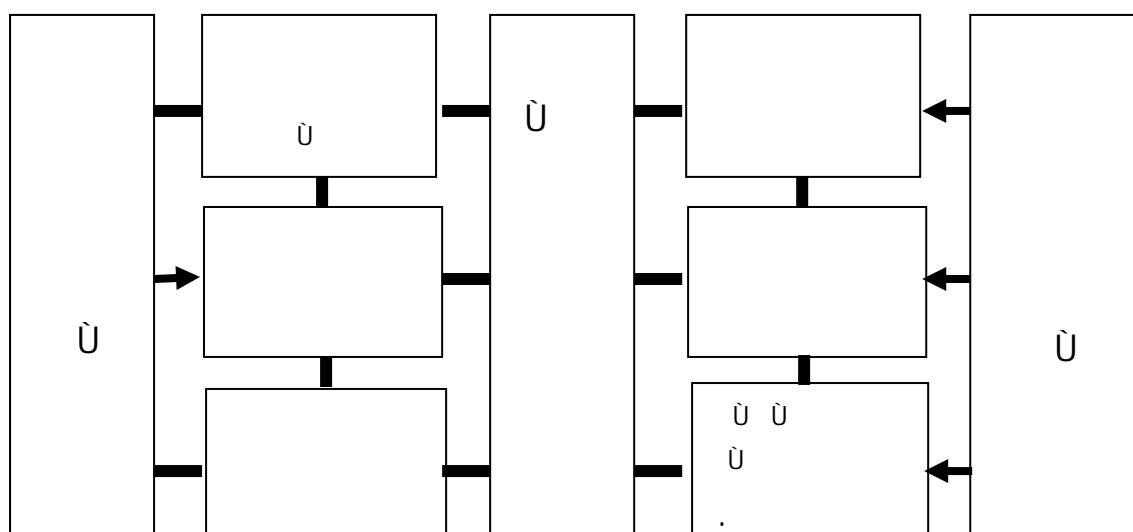
Ù

Ù

Ù Ù

: Ø Ø Ø

(06) Ø



Ù

%1 Ù

.24 (1998

Ù

Ù

:

.4.1

Ù

Ù

: Ø

Ù

¹

Ù

Ù

Ù

Ù

(09) Ø

	1
	2
	3
	4
	5
Ù	6
Ù	7

Ø Ø

¹ - د. علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سبق ذكره، ص 23.

: Ø

\tilde{O} \tilde{O}

U

.1

८

.1.2

0

\tilde{O} \tilde{O} \tilde{O} \tilde{O}

U

2.2

Ù Ø Ø Ø

10

८

.3.2

U

८

6

\tilde{O} \tilde{O}

2

42

Ó Ú Ú

Ó Ó Ó Ú

Ù

८

४

८

^١ - أ.د. عادل زيد، الأداء التنظيمي المتميز، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005)، ص 18-19.

¹ - أ.د. علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 26.

.2.3

Ø

Ø

Ø .3.3

Ø Ø Ø

Ù

Ø Ø

¹ Ù Ù

: Système d'information

Ø .4.3

Ø Ø Ø

Ù

Ù

.5.3

Ø Ù
Ù

:

.6.3

Ø Ø Ø Ø Ø Ø

Ù

Ø Ø Ø
Ø

.7.3

¹ - أ.د. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص100.

: Ø

: Ø .8.3

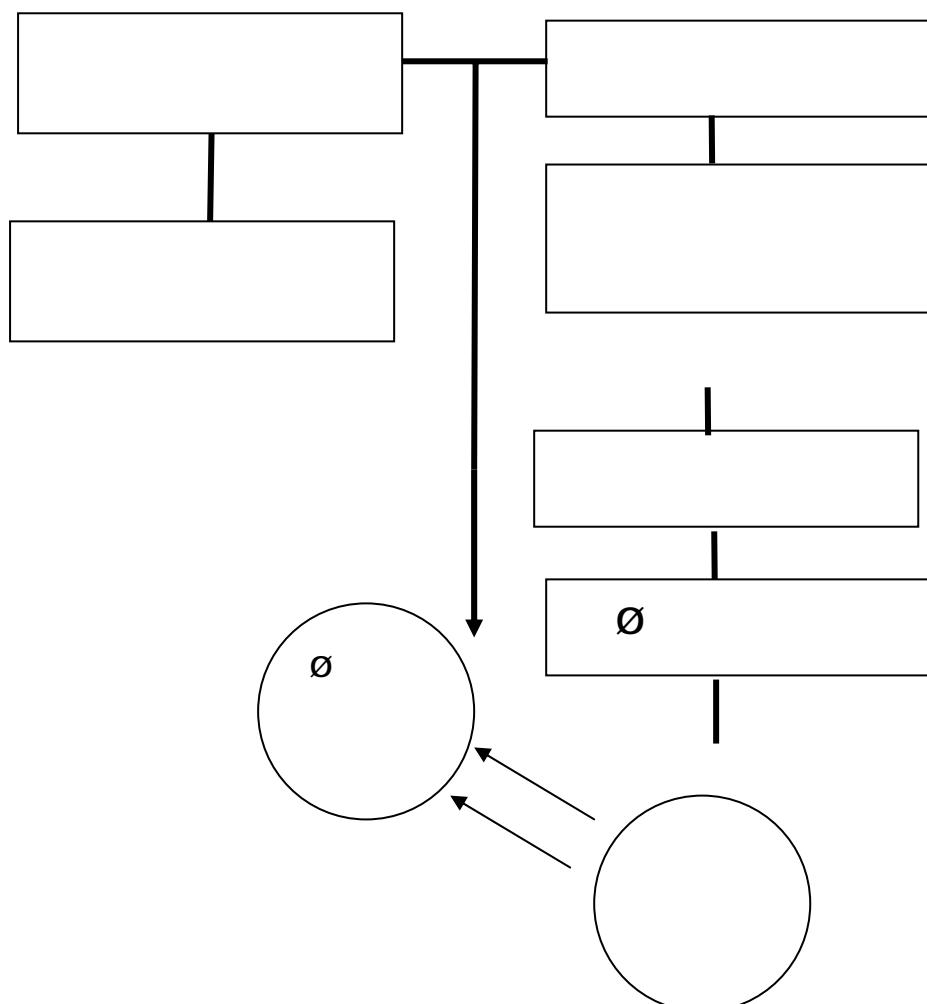
Ø ÙØ Ø

Ù

: .9.3

Ø Ø
Ø Ø Ø Ù

: (07) Ø



www.arado.org :

Ù Ù
Ù Ù

:

Ø Ø
Ø Ø Ø Ù

Ø Ø Ù
)
Ù

(Dimnig) :Ø

Ø Ø Ù
Ø Ø Ø Ø
Ø Ù Ù
Ù
Ø .1.1

Ø Ø Ø Ø
Ø Ø Ø
Ø Ù
Ù
Ø
Ù
Ù
Ø

Mitshishih shi : Ù Ù

Ø %4

Ø ÙØ (10)

. (150.000) Ù Ù 40.000

¹ - توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة،(معهد الكفاية الإنتاجية، جامعة الزرقاني، القاهرة 1995)، ص170.

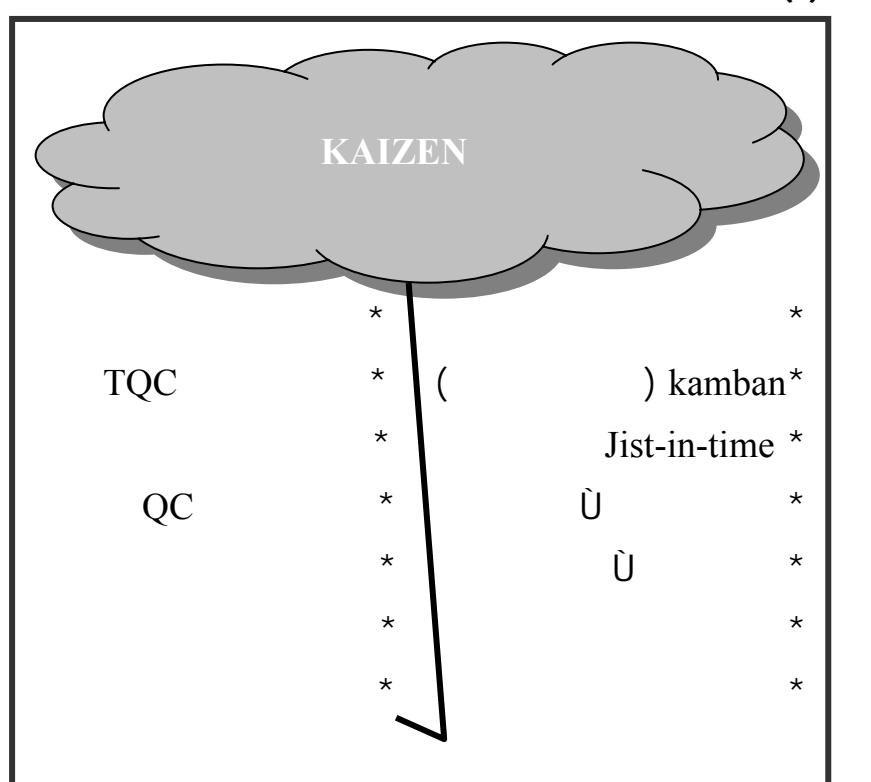
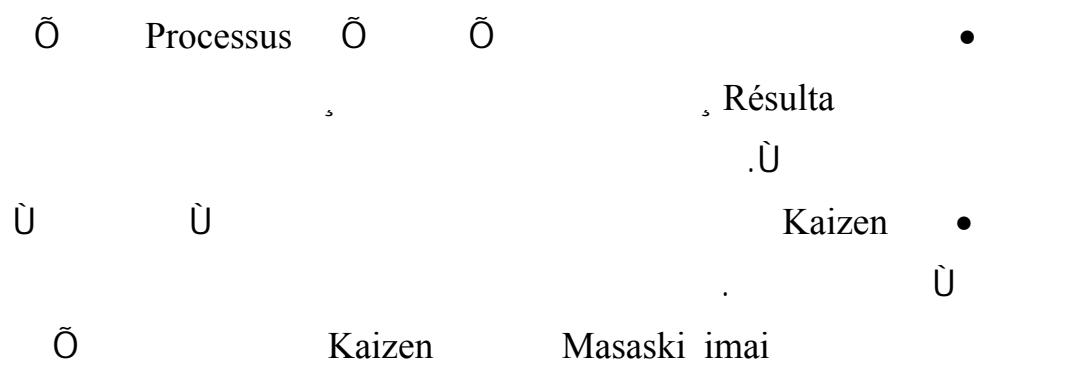
Ó Ú : -
Ó Ú ,
. Ú
Ó Ó Ó Ó Ú : Ú
ÚÓ Ó Ú Ú

Ó Ó Ú

Kaizen

„O) O UO (Kaizen) U
UO UO , U (... U ,
U .
1: Kaizen U

^١- د. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الأيزو، (دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة)، 1998، ص.81.



La Kaizen

La roue de Deming

:¹ "le PDCA"

. Plan : P

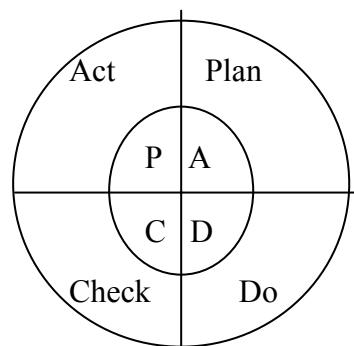
. Do : D

. Check : C

. Act : A

: U

(09) Ø



www.icg.CA le 28-05-08:

Ø U U

, Ø Ø U U
. U U

: Prix de Deming .3.1

(JUSE) 1950

Ø ²(1953-1900) E.Dming

U

Ø U .TQM³

Ø U Ø Ø U U (JUSE)

¹- Jean. Pierre, Modoz, L'amélioration continue, AFNOR,2005. paris, p3.

²- www.Geo cites.com, le 28-05-08.

³ - www.clilo rofil. Le 28-05.08.

Ø Ø

Ù

1

.4.1

Ø Ø

Ù

2

: Politiques

-
-
-
-

Ø ÙØ

Ù

-
-

: Organisation

-
-
-
-
-

: Information

-
-
-
-

Ù

Ù

-
-

¹ -www.ci conseil. Fr le 28-05-08.

² - [www.infoqualité . com](http://www.infoqualite.com) le 28-05-08.

: Normalisation

:Activité d'amélioration

Ø Ø Ù

.TQM Ù

: The Diming Medal -

Diming

Ù

ÙØ Ø Ø Ø Ø TQM

Ø Ø Ù Ù

() :

Ø Ø

Ù

.1.2

(TQM)

Ù

Européen fondation for qualité

¹(Bruxel ÙØ) 14 Ù 1988

Ø Ø

" 2

Ø Ø

Ù

.2.2

Ø

Referentiel

09

Ù

¹ - Terfay nessim, la demarche qualité dans l'entreprise, Houma. Alger 2004, p36

² - أ.د. علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سبق ذكره، ص30.

: %10 **100 Leader Shep**

Ø Ø Ø
ÙØ
Ø Ø Ø

Ø Ø Ø Ù
Ù Ø Ø ÙÙ
Ø Ø Ø

: %8 **80**
Ø Ø Ø , ,) (()
Ù

Ø Ø

Ù
Ù

: %9 **90**

Ø Ø Ø
Ù

¹ - ديفيد لاسكل، 1% قيمة الأداء، مرجع سبق ذكره، ص51.

: Ø

U

U

U

U

U U

: %9 90

O
O
O

U

U

: %14 140

U

U

U

U

O

U

: %20 200 Ø

U

: %9 90 ()

∅

U

८

U

: %6 60

\tilde{O} \tilde{O} \tilde{O}

: ()

ISO 14000

150 (Ø)

\tilde{O} \tilde{O} \tilde{O} \tilde{O}

$\tilde{0} \quad \tilde{0} \quad \tilde{0} \quad \tilde{0}$

()

८

U

U

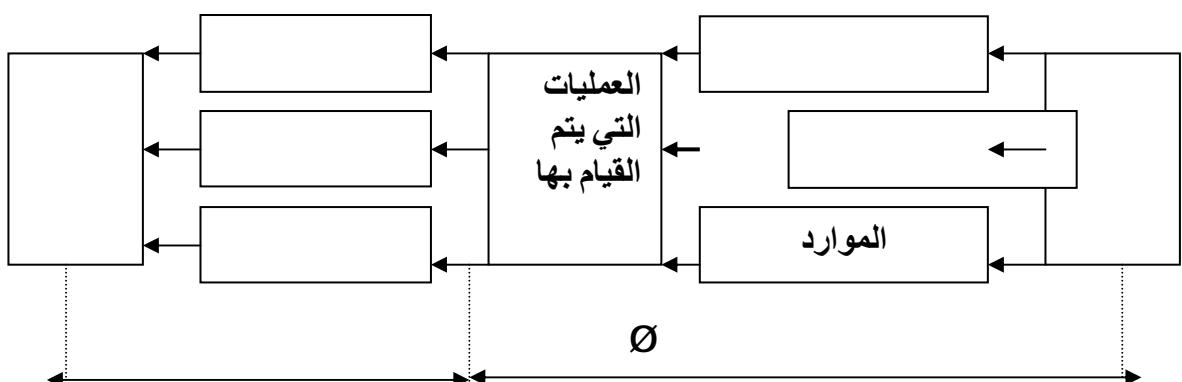
U

.3.2

Ó Ú

1

(10) Ø



·215 ·2006-2005·

Ø Ø Ø Ù Ù
 (Ø ... Ø Ø)
 Ø ÙØ Ø (...)
 . Ù

: Ù
 Ø Ù

.1.3 : (1987-1922)

Ø Ù 1
 Ø Ø
 ÙØ
 ÙØ Ø Ù
 Ø Ù

Ø Ø Ù 1987 2
 Ø Ø Ù

.2.3

: 3

¹ - www.wikipedia.fr le 15.05.08.

² - www.ic.gc.ca le 12-05-08.

³ - د.صحي جبر العتيبي، تطور الفكر وأساليب الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2005، ص259.

: Ø

Ù

Ù

Ù

.3.3

Ø Ø Ø ÙØ

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

.3.4

Ù

(10) Ø

100	
70	
60	
140	
180	
300	Ù
150	
1000	

www.warak.com le 05.05.08 :

:¹: **100** : _____

40	-
15	-
20	-
20	-

: **70** : _____

20	-
30	-
20	Ù -

: **60** : _____

35	-
25	-

: **150** : _____

20	-
40	-
40	Ù -
25	-
25	-

: 140	-
35	-
20	-
20	-

¹ - المصدر: أ.د.أamer وصفي عقيلي:مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان،الأردن، 2001،ص184-185.

15	-
10	-
20	-
20	U

:	180	:	_____
90			-
50			-
40	U		-

:	300		\emptyset	_____
30	U			-
50	U			-
20	U			-
15	U			-
25	U	U		-
20	U			-
80		U		-
80	O O	O UO		-

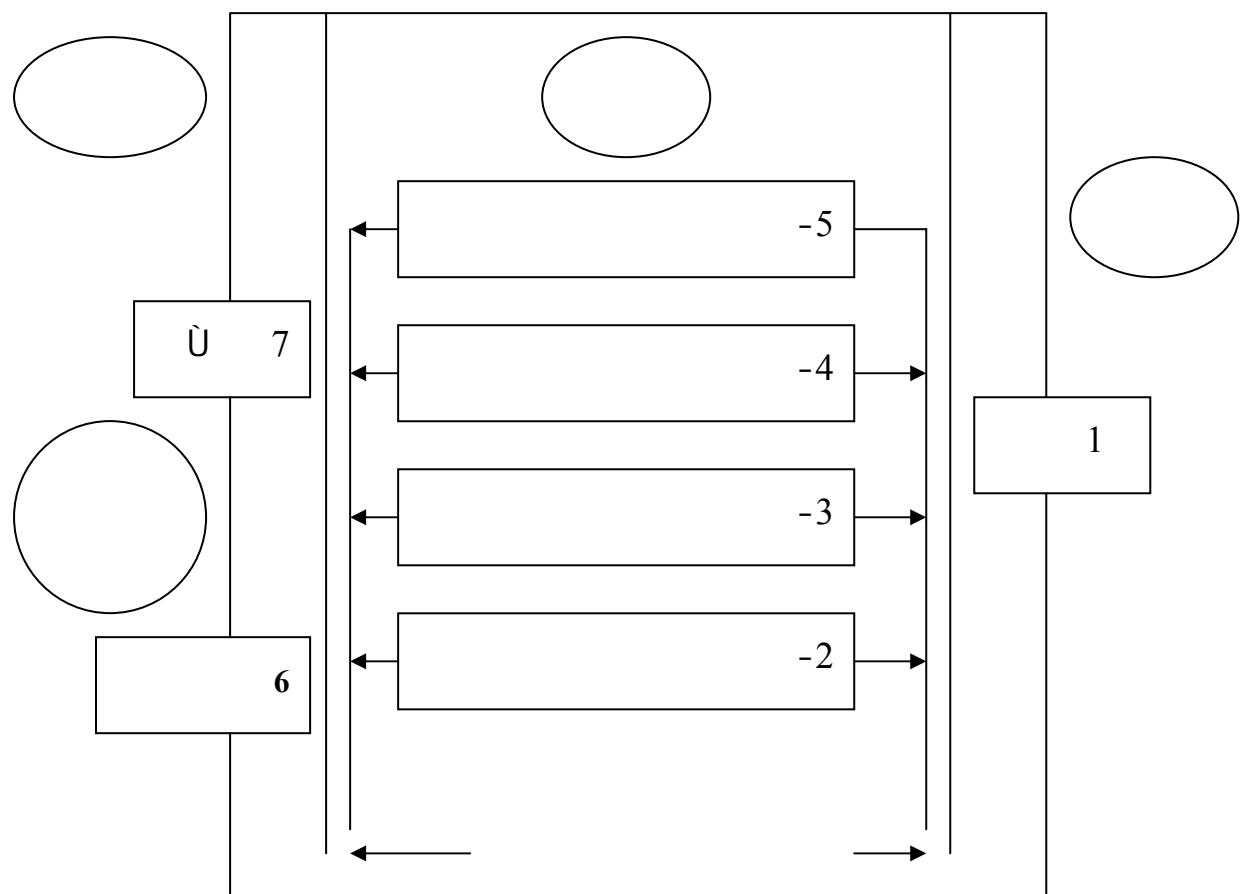
1000 _____

: Ø

.5.3

Ø
Ù 07

: (11) Ø



.2005-09-08

Ù

: Ø

(11) Ø

()	()	()
.1	.1	.1
.2	.2	.2
.3	.3	.3
.4	.4	.4
.5	.5	.5
.6	.6	Ù .6
.7	.7	
.8	.8	
.	Ù	.9

Ù :

Ø Ø

Ù

Ø Ø

Ù

Ù Ù

Ù

Ø Ø Ø Ù Ø

Ù

Ù

: \emptyset

:∅

:

ـ ـ ـ

ـ

ـ ـ

ـ

ـ

ـ

ـ

ـ

ـ

ـ

ـ

.ـ

المبحث الأول: تفعيل المورد البشري لخلق التمييز

¹- د. محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن. 2004 ص 101
²- جاري ديسيلر ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية 2003، ص 264

¹ د. محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن. 2004 ص 101
² جاري ديسلى ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية 2003، ص 264

¹ - هارى برودى، جون بنسنتر و م - تحويل التدريب بمك، القاهرة 1995، ص 21

² - هاري بروني، جون بوسروم - تموين السريري. بيتم، القاهرة. 1993، ص 21.
- حميتي سعيد علي، مراجعة الموارد البشرية، حالة سونطرال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر. 2000، ص 102-103.

³ د. خضر كاظم حمود و آخرون - إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان -الأردن، 2007، ص 127.

U

\tilde{O} \tilde{O} -

—

õ ù ö õ õ ù ù

$\tilde{O}(\tilde{O})$ $\tilde{\mathbb{U}}$

3.1

õ õ ù

:¹ Ù

Ü : -

0 U U

U 5

¹ د. خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص 140

¹ - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 109

¹ جوزيف كيلاد تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة. دار المريخ الرياضي السعودية، 2004، ص 257

Ó

Ù Ø Ø

.1

Ó Ú

.U

Ó Ó Ó Ó

८४

U

U

U

Ù

८

८

U

-

-

-

三

८

Ó Ó Ú

४

三

○ ○

Ù Ø Ù Ø

U

¹ د. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ص62

.1.2

Ó Ó Ó
Ó .¹ Ú
Ó Ó Ú Ú
. Ú Ú Ú

.2.2

.² Ù Ù Ù
 Õ Ù , Ù ,
(Õ Õ) Taylor ,

Ó Ó Ó Ú

3

¹ د. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الأسكندرية مصر 2005، ص212.

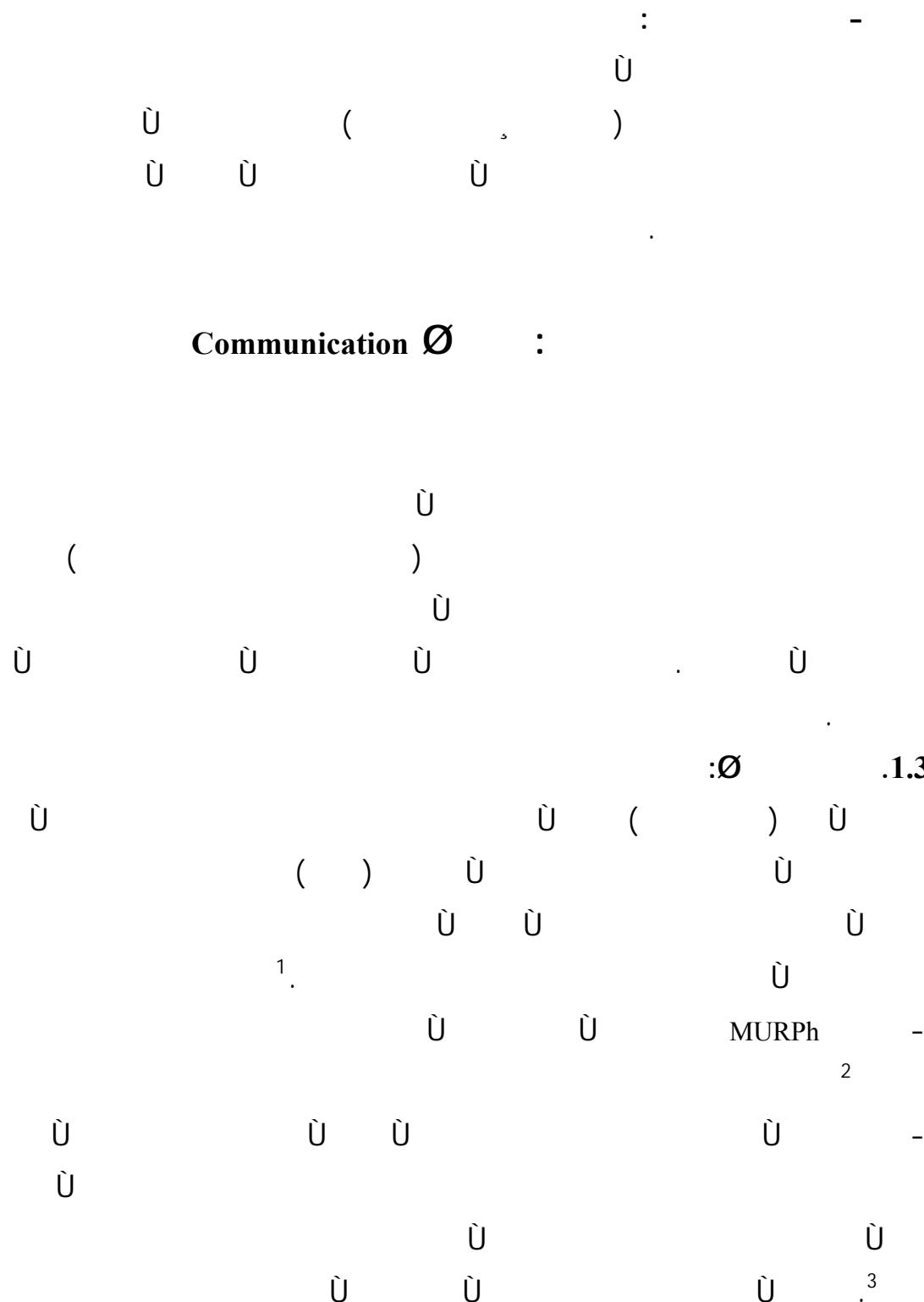
² د. خضير كاظم حمود. إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق. ص186.

³- د. محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 118

⁴ د. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 134.



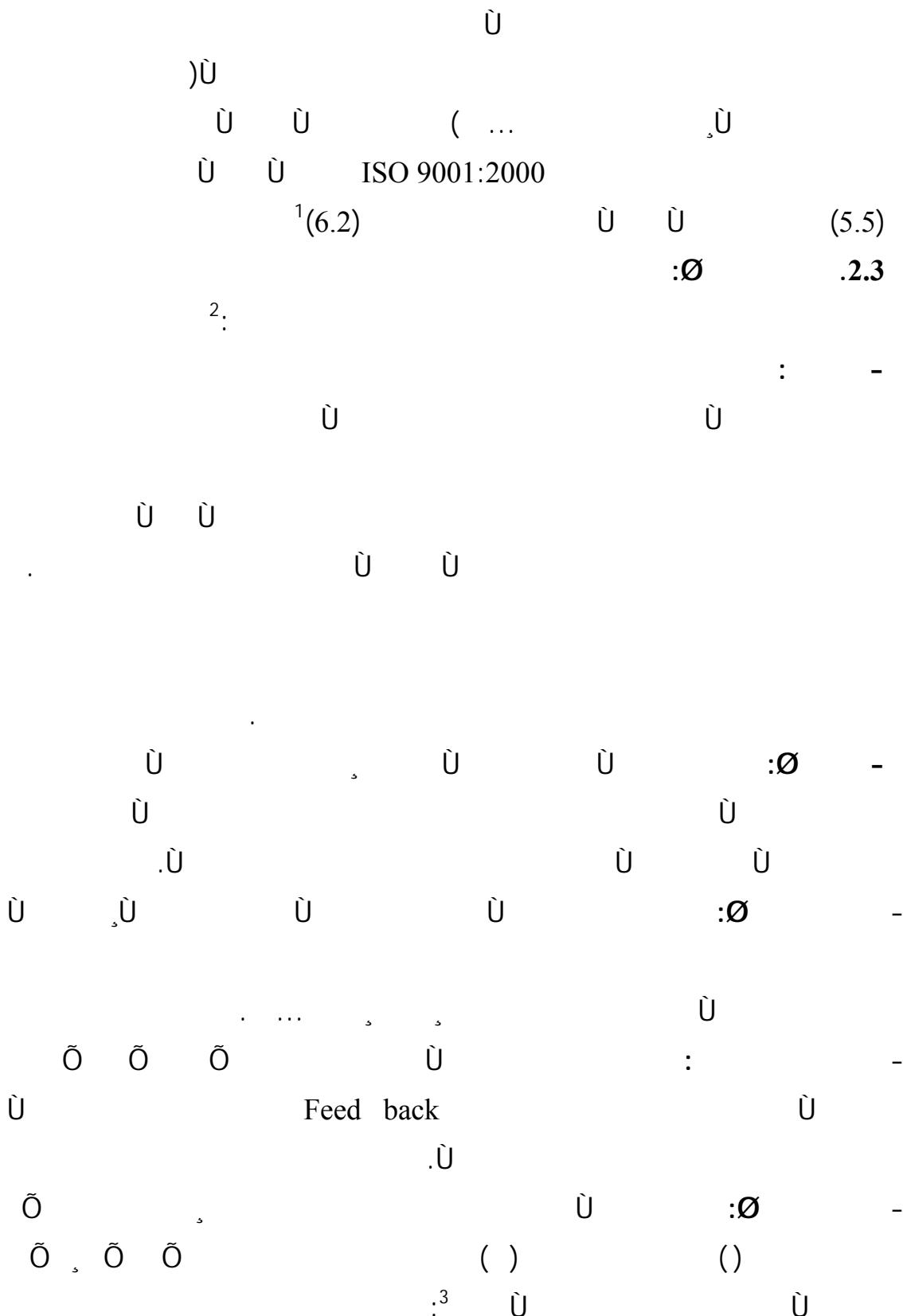
¹- د. خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص121.
²- د. محمد صالح فالح ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق 121.



¹- فريد كورتل، دور الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية وأساليب تطويره، دراسة حالة ميدانية مقارنة أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 2005 ص.23.

²- أ.د تامر البكري. الاتصالات التسويقية، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان،الأردن،2006.ص.41.

³-نفس المرجع، نفس الصفحة.



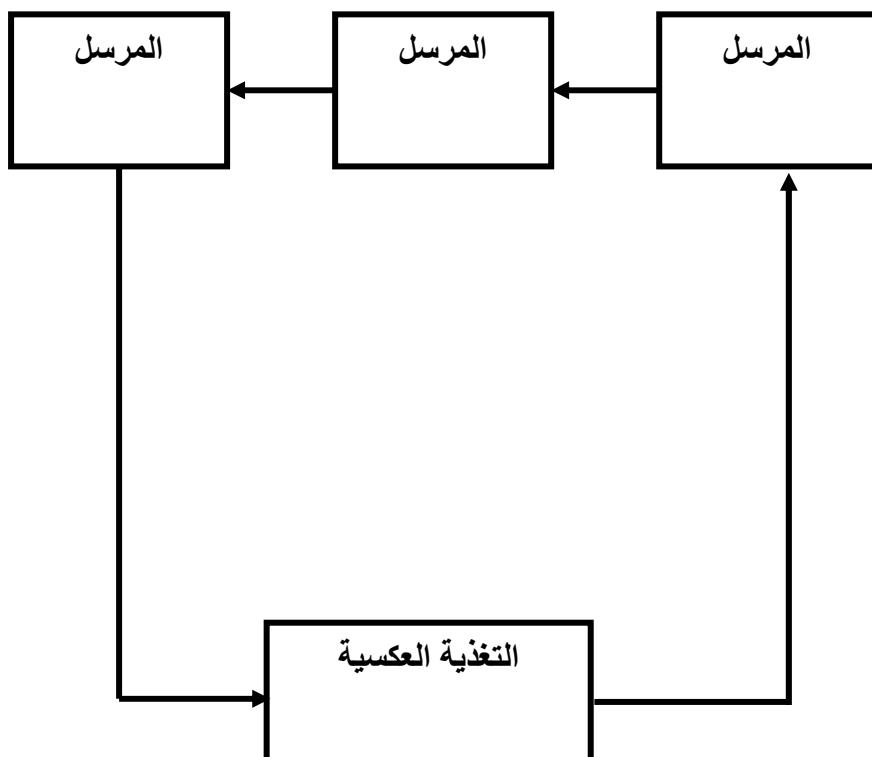
1 - أ.د. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق. ص 105.
 2 - قلومة آسيافريحة، دورسلوك المستهلك في توجيه السياسات الترويجية للمؤسسة، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2007، ص 42.
 3 - شريف الحموي، مهارات الاتصال. الطبعة الثالثة.. داريان العالمية للنشر. عمانالأردن، 2006 ص 18.

: Ø (12) Ø

بـ U

U

(13) Ø



35

: _____

: Ø . 3.3

¹: U

¹ - أ.د. محمد الصيرفي الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة لورد العالمية البحرين 2006، ص 43.

¹ أ.د محمد الصيرفي، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مرجع سابق، ص 62
² شريف الحموي، مهارات الاتصال - مرجع سابق، ص 28.

المبحث الثاني: أدوات تحقيق التميز والتفوق في الأداء

ـ ـ
ـ ـ
ـ ـ ـ ـ ـ

Brians Storming: : Ø

ـ ـ
ـ ـ ـ ـ ـ
ـ ـ ـ ـ ـ
ـ ـ
ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ

: . 1.1

ـ ـ Alex Osbon ـ
ـ 1963
ـ ـ ـ Osbon

ـ ـ
ـ
ـ

¹

ـ ـ ـ
ـ

². ـ

ـ ـ ـ
ـ ـ

¹ . www.bafree.net le (01-08-20008)
² . www.alarbaly.net le (01-08-20008)

\tilde{O}	\tilde{U}	\tilde{U}
	$^1.$	\tilde{U}
\tilde{O}		
\tilde{O}	\tilde{O} \tilde{U} \tilde{O}	
		$^2:$
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
\tilde{O}	\tilde{O}	\tilde{U}
\tilde{O}	\tilde{O} \tilde{U} \tilde{O}	\tilde{U}
\tilde{O}	\tilde{U}	$\hat{a}\tilde{U}$
\tilde{O}	\tilde{O}	\tilde{U}
		\tilde{U}
	.	.
		$.2.1$
$^3:$		
\tilde{O}	\tilde{O}	
\tilde{O}	\tilde{O} \tilde{U} \tilde{O}	\tilde{U}
	.	
\tilde{O}	\tilde{O}	\tilde{U}
\tilde{O}		

1 لوشاحي أحمد خير الدين - الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية والجزائرية. رسالة ماجستير المدرسة العليا للتجارة 46 ص 2003.

² - www.nlpnote.com le (01-08-2008)
³ - www.nlpnote.com le(01-08-2008)

<p>Juran</p> <p>¹</p> <p>²</p> <p>³</p>	<p>Ö</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p>	<p>Ö</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p>	<p>Ö</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p>
			.3.1

<p>Juran</p> <p>¹</p> <p>²</p> <p>³</p>	<p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p>	<p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p>	<p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p> <p>Ü</p>
			.4.1

¹ - www.arabsgate.com le(01-08-2008)

² - www.gndmoh.com le(01-08-2008)

³ - www.albdr.com le(01-08-2008)

6

U

८

Audit de qualité :

U . U U () U : .1.2

U U U U U U U U U

.² Ú Iso 9001

Ù Ù Ù

3

.⁴ Ù Ù

¹ -www.performance-test.com le(30-07-2008)

² -www.perf estmtt.com le(30-07-2008)

³ -www.audit-qualite.com(30-07-2008)

⁴ أ.د. قاسم نايف علوان - إدارة الجودة الشاملة . مرجع سابق ص: 206.

ـ

ـ

ـ

.2.2

:¹

ـ

ـ

ـ

ـ

()

ـ

ـ

ـ

.3.2

ـ

ـ

:²

¹ -Patrick DR ouaire.cours de masters spécialises en audit .diffuses par Escp-EAP. Paris 2004. P08
² - www.qualiteonline.com (29-07-2008)

U

U

-

-

U U

U

U

U

U

Iso 900

.4.2

:2

U

:O

-

-

U

¹ - François caby. La qualité dans les services. Edition Economica. Paris. 2002 .P147
² www.ce-gos.fr le(30-07-2008)

¹

U : -
U : -
U : -
U : -
U : -
U : Ø -
U U : Ø -
U U

Cercles de qualité :

U
: .1 .3

1961

Book- Readingcircles

ishikawa Kaoru

¹ - www.cyber-uhp-nancy.fr le(29-07-2008)

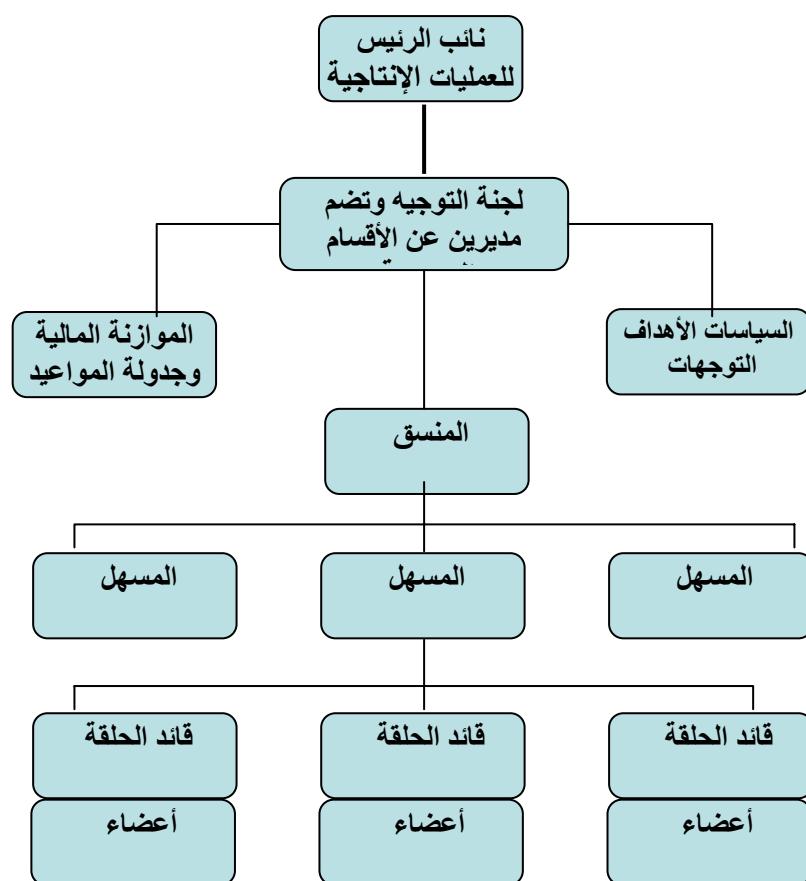
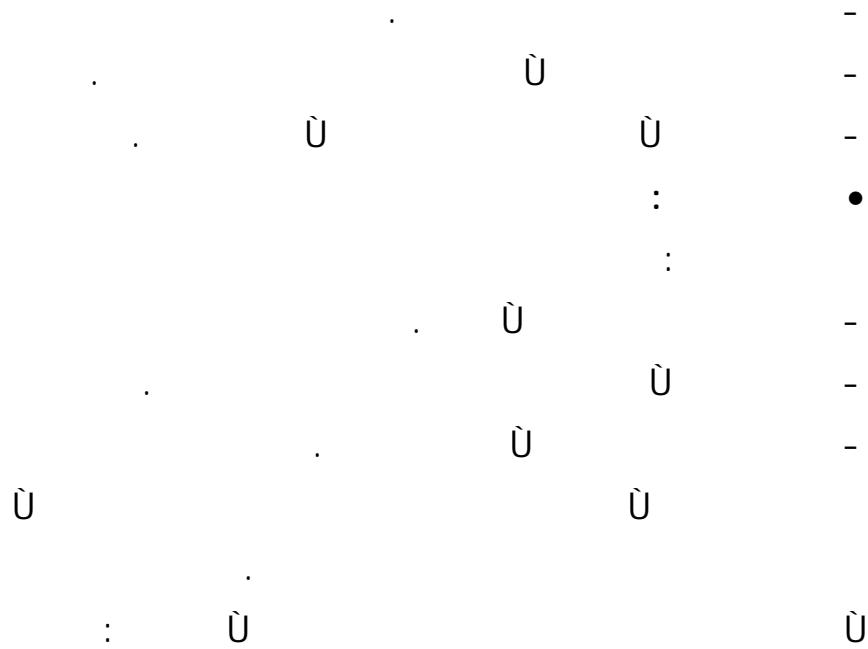
¹ - د. فريد عبد الفتاح زين الدين - فن الإلادرة اليابانية - حلقات الجودة - دار الكتب المصرية القاهرة، 1998، ص.96.
² - www.perf.adpolice.gov.le(18-07-2008)

² - www.perf.adpolice.gov.le(18-07-2008)

³ - www.moudir.com le(18-07-2008)

⁴ - Francois caby. La qualité dans les services.op.cit P22

⁵ قاسم نايف علوان. إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ، ص28



.2.3

ـ

ـ

ـ

ـ

:¹ـ

ـ

ـ

ـ

ـ

ـ

ـ

ـ

ـ

ـ

(z)

ـ

ـ

ـ

.3.3

ـ

:²

ـ

ـ

¹- جيلاني قالوني، تسيير جودة الخدمات، حالة شركة Socral، رسالة ماجister، المدرسة العليا للتجارة الجزائر، 2003، ص 72/73
²- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة، مرجع سابق ص: 146

¹ أ.د خضرir كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية - در المسير للنشر والتوزيع، عمان - الأردن 2007، ص 194

المبحث الثالث : أدوات الرقابة الإحصائية على جودة الأداء لتحقيق التمييز

Sixsigma

:Ø

Sixsigma (ss)

:Sixsigma .1.1

1980

motorola

Sixsigma

Ù

1994

General Electric

Ù

6

1

Sixsigma

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Sixsigma

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

¹ www.chhohmam.free.fr le(07-06-2008)

² www.salso.fr le(07-06-2008)

³ - www.4uarab.com le(07-06-2008)

⁴ - www.le-perfologie.net le (07-06-2008)

sixsigma

Ù

४

sixsigma Ü

U

1

.2

sixsigma

1

sixsigma

U

८

Ù Ù

.Ù

Ù

८

sixsigma

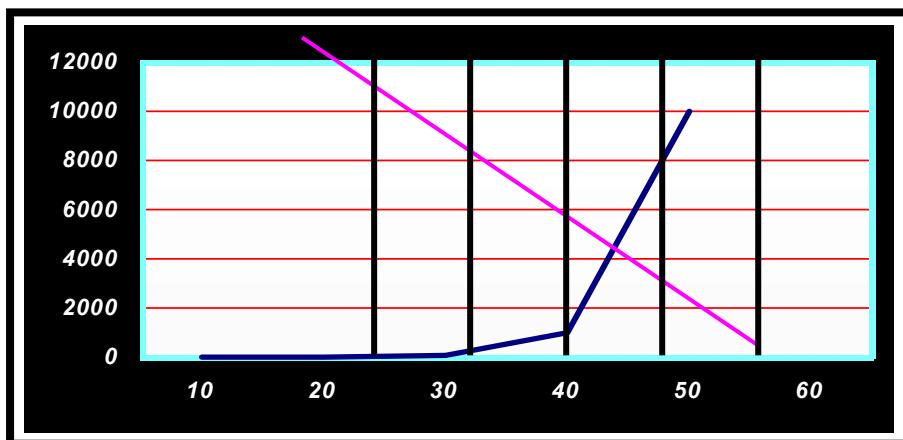
gma Ø

.2.1

1

sixsigma مراحل: U U sixsigma

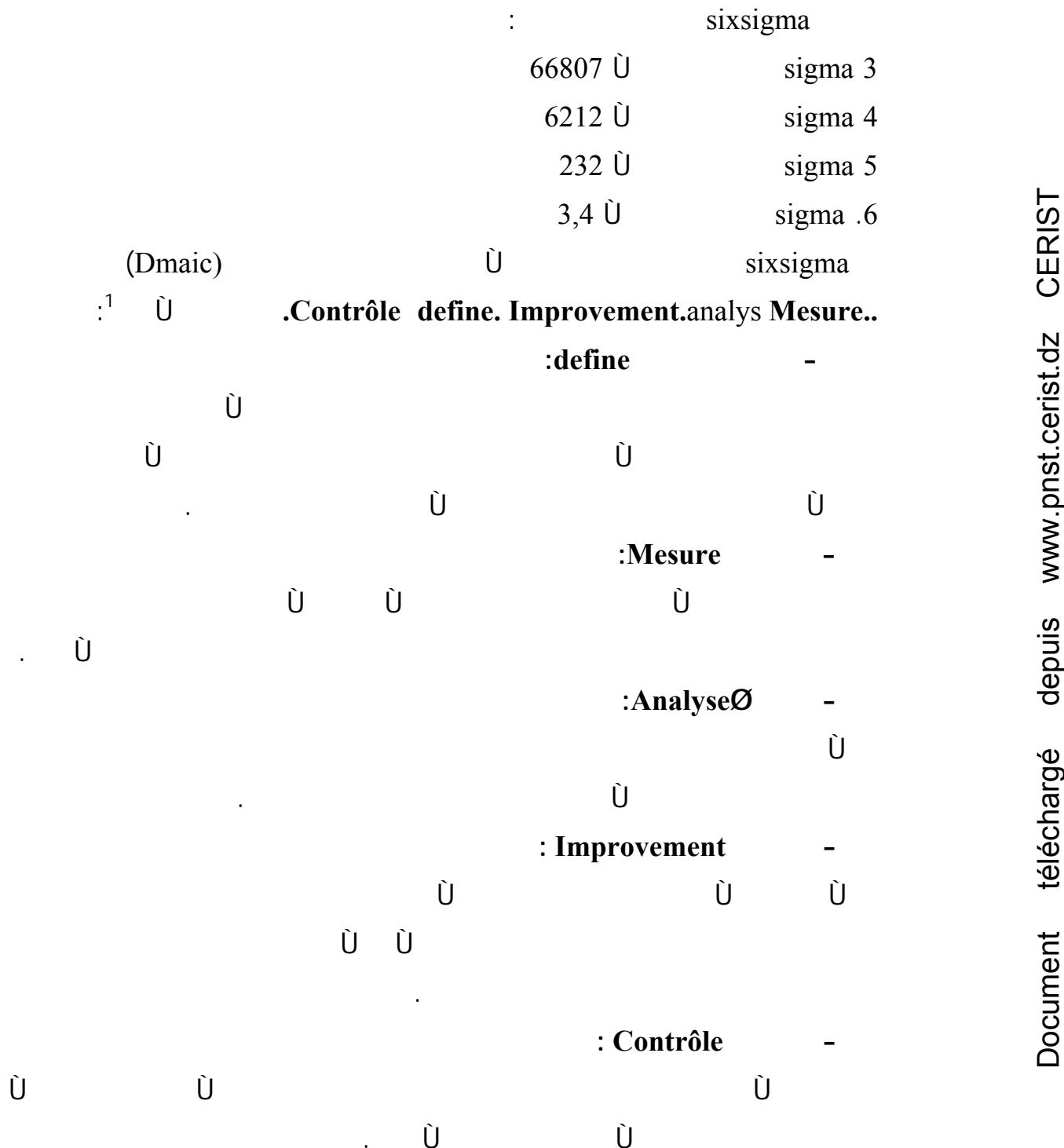
sixsigma Ø (15) Ø

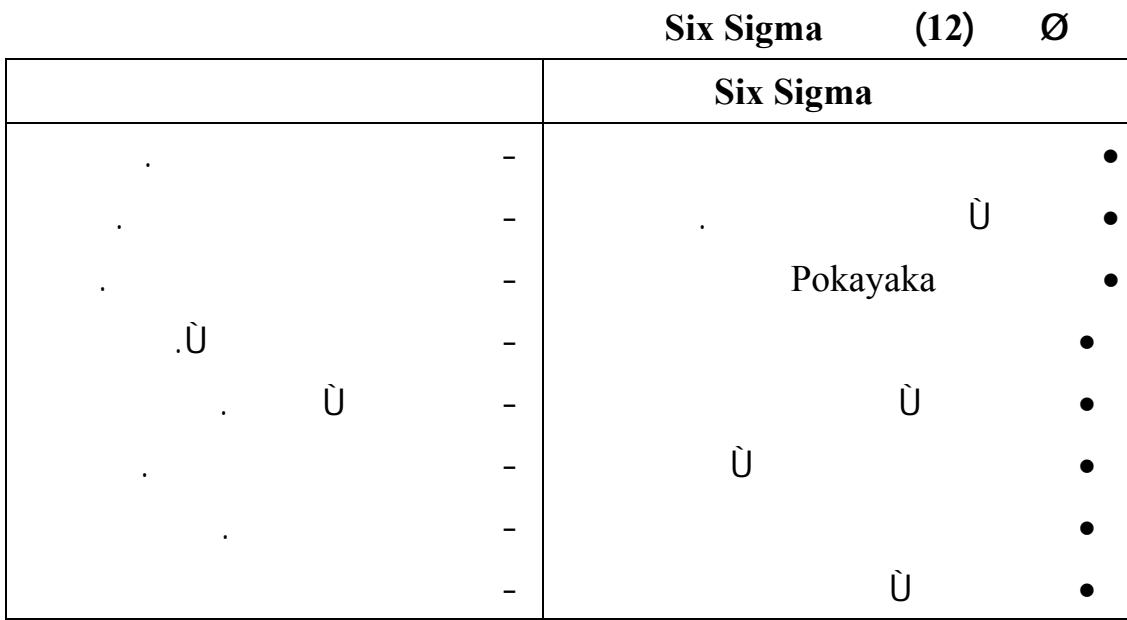


¹ - www.piloter.org le

www.logistiqueconseil.com le(0.06.08):

10 12





.13 .2007

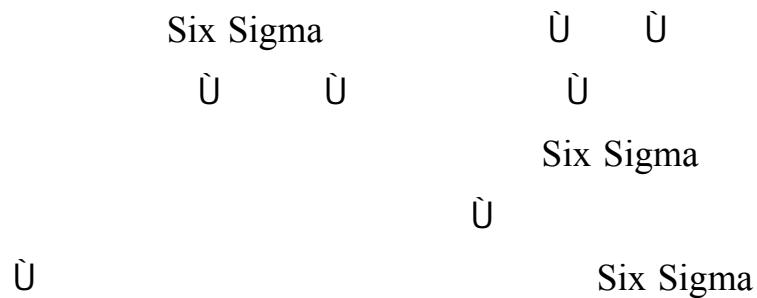
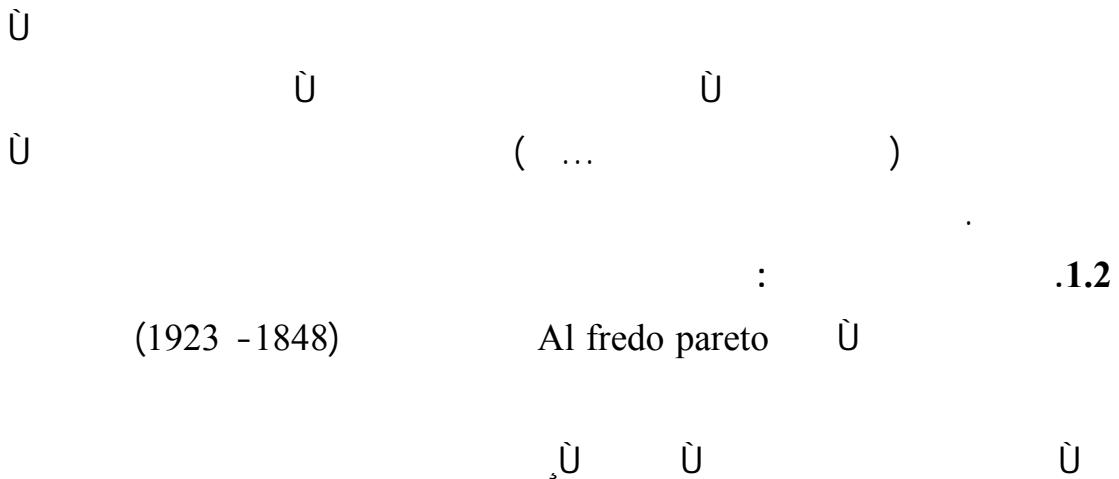


Diagramme de pareto



: ١							
	Vital few					•	
	Trivial many					•	
٤						٤	
٥						٥	
٦						٦	
٧						٧	
٨						٨	
٩						٩	
١٠						١٠	
١١						١١	
١٢						١٢	
١٣						١٣	
١٤						١٤	
١٥						١٥	
١٦						١٦	
١٧						١٧	
١٨						١٨	
١٩						١٩	
٢٠						٢٠	
٢١						٢١	
٢٢						٢٢	
٢٣						٢٣	
٢٤						٢٤	
٢٥						٢٥	
٢٦						٢٦	
٢٧						٢٧	
٢٨						٢٨	
٢٩						٢٩	
٣٠						٣٠	
٣١						٣١	
٣٢						٣٢	
٣٣						٣٣	
٣٤						٣٤	
٣٥						٣٥	
٣٦						٣٦	
٣٧						٣٧	
٣٨						٣٨	
٣٩						٣٩	
٤٠						٤٠	
٤١						٤١	
٤٢						٤٢	
٤٣						٤٣	
٤٤						٤٤	
٤٥						٤٥	
٤٦						٤٦	
٤٧						٤٧	
٤٨						٤٨	
٤٩						٤٩	
٥٠						٥٠	
٥١						٥١	
٥٢						٥٢	
٥٣						٥٣	
٥٤						٥٤	
٥٥						٥٥	
٥٦						٥٦	
٥٧						٥٧	
٥٨						٥٨	
٥٩						٥٩	
٦٠						٦٠	
٦١						٦١	
٦٢						٦٢	
٦٣						٦٣	
٦٤						٦٤	
٦٥						٦٥	
٦٦						٦٦	
٦٧						٦٧	
٦٨						٦٨	
٦٩						٦٩	
٧٠						٧٠	
٧١						٧١	
٧٢						٧٢	
٧٣						٧٣	
٧٤						٧٤	
٧٥						٧٥	
٧٦						٧٦	
٧٧						٧٧	
٧٨						٧٨	
٧٩						٧٩	
٨٠						٨٠	
٨١						٨١	
٨٢						٨٢	
٨٣						٨٣	
٨٤						٨٤	
٨٥						٨٥	
٨٦						٨٦	
٨٧						٨٧	
٨٨						٨٨	
٨٩						٨٩	
٩٠						٩٠	
٩١						٩١	
٩٢						٩٢	
٩٣						٩٣	
٩٤						٩٤	
٩٥						٩٥	
٩٦						٩٦	
٩٧						٩٧	
٩٨						٩٨	
٩٩						٩٩	
١٠٠						١٠٠	
١٠١						١٠١	
١٠٢						١٠٢	
١٠٣						١٠٣	
١٠٤						١٠٤	
١٠٥						١٠٥	
١٠٦						١٠٦	
١٠٧						١٠٧	
١٠٨						١٠٨	
١٠٩						١٠٩	
١١٠						١١٠	
١١١						١١١	
١١٢						١١٢	
١١٣						١١٣	
١١٤						١١٤	
١١٥						١١٥	
١١٦						١١٦	
١١٧						١١٧	
١١٨						١١٨	
١١٩						١١٩	
١٢٠						١٢٠	
١٢١						١٢١	
١٢٢						١٢٢	
١٢٣						١٢٣	
١٢٤						١٢٤	
١٢٥						١٢٥	
١٢٦						١٢٦	
١٢٧						١٢٧	
١٢٨						١٢٨	
١٢٩						١٢٩	
١٣٠						١٣٠	
١٣١						١٣١	
١٣٢						١٣٢	
١٣٣						١٣٣</td	

.3.2

Kaoriishikawa

2

U

1

Ù Ù Ù

U

४

6

• • •

८

८

1

1

)

४

८

2

U

1

1

1

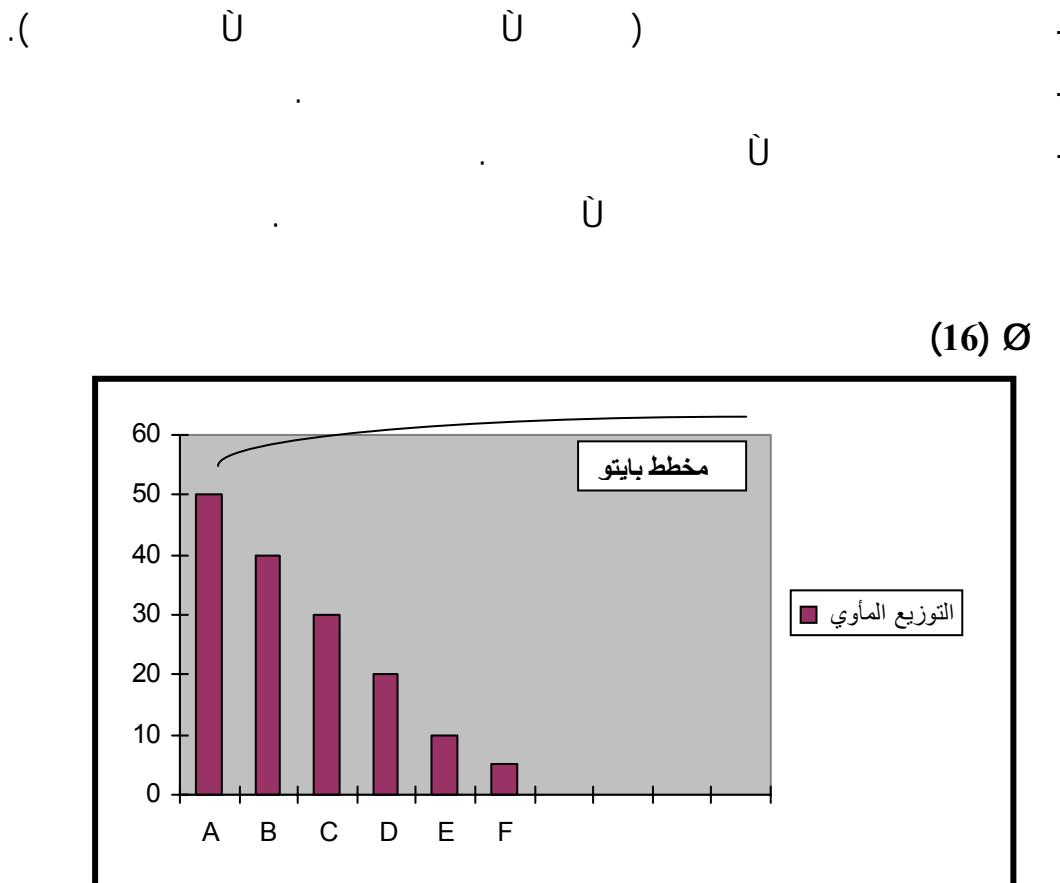
1

1

1

八

¹ - Kaoru Ishikawa. La gestion de la qualité. edutur Dunod. Paris. 2002. P53.



Source: Marie - Noelle -Michael balle: organiser les service de soins le menagement par la qualité édition masson, Paris 2000 P.167

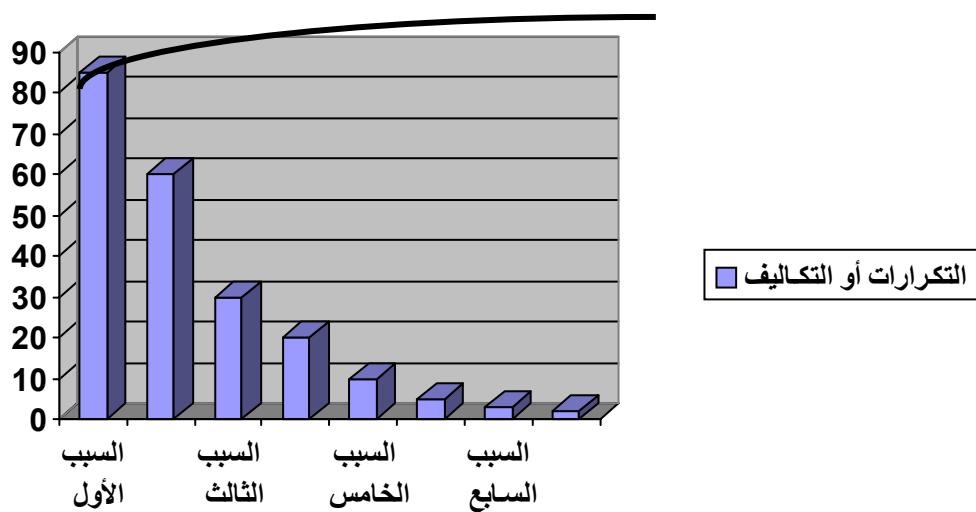
¹ أ.د عبد العزيز بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 307

(13) Ø

%39	85	85	٨
%67	145	60	
%81	175	30	
%91	175	30	
%85	205	10	
%98	210	5	
%99	213	3	
%100	215	2	

307

. . : (17) Ø



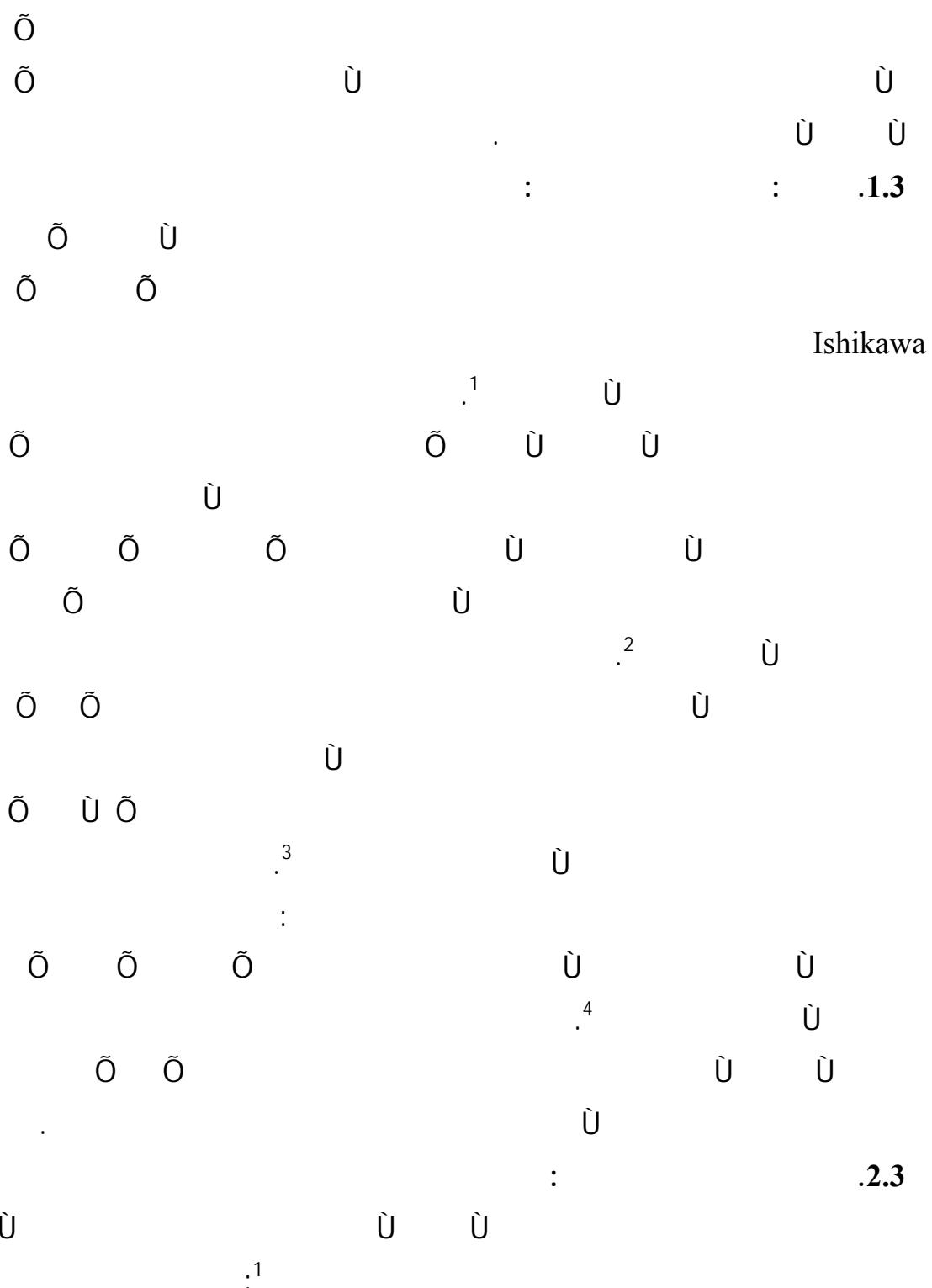
307

٨

٨

٨

Diagramme de cause et effet :



¹ - أ.د. غسان قاسم داود اللامي - إدارة الانتاج والعمليات، دار اليازوري، عمان الأردن، 2008، ص556

² - أ.د. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، الطبعة الثانية. مرجع سابق، ص132

³ - أ.د. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة مرجع سابق. ص 136

⁴ - مبستر فيلد، الرقابة على الجودة، مرجع سابق. ص 582

¹- أ.د. غسان قاسم داودالامي، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سابق. ص 557
²- د. خالد سعد بن عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة، مرجع سابق ص 210

:ـ

ـ
ـ
ـ
ـ
ـ
ـ

ـ
ـ

ـ
ـ

ـ
ـ
ـ
ـ
ـ

.4.3

ـ
ـ
ـ
ـ
ـ

ـ

¹

ـ
ـ

¹ - د. فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدراة اليابانية، حلقات الجودة، مرجع سابق ص 149

०६

(

•

Ù

४

८

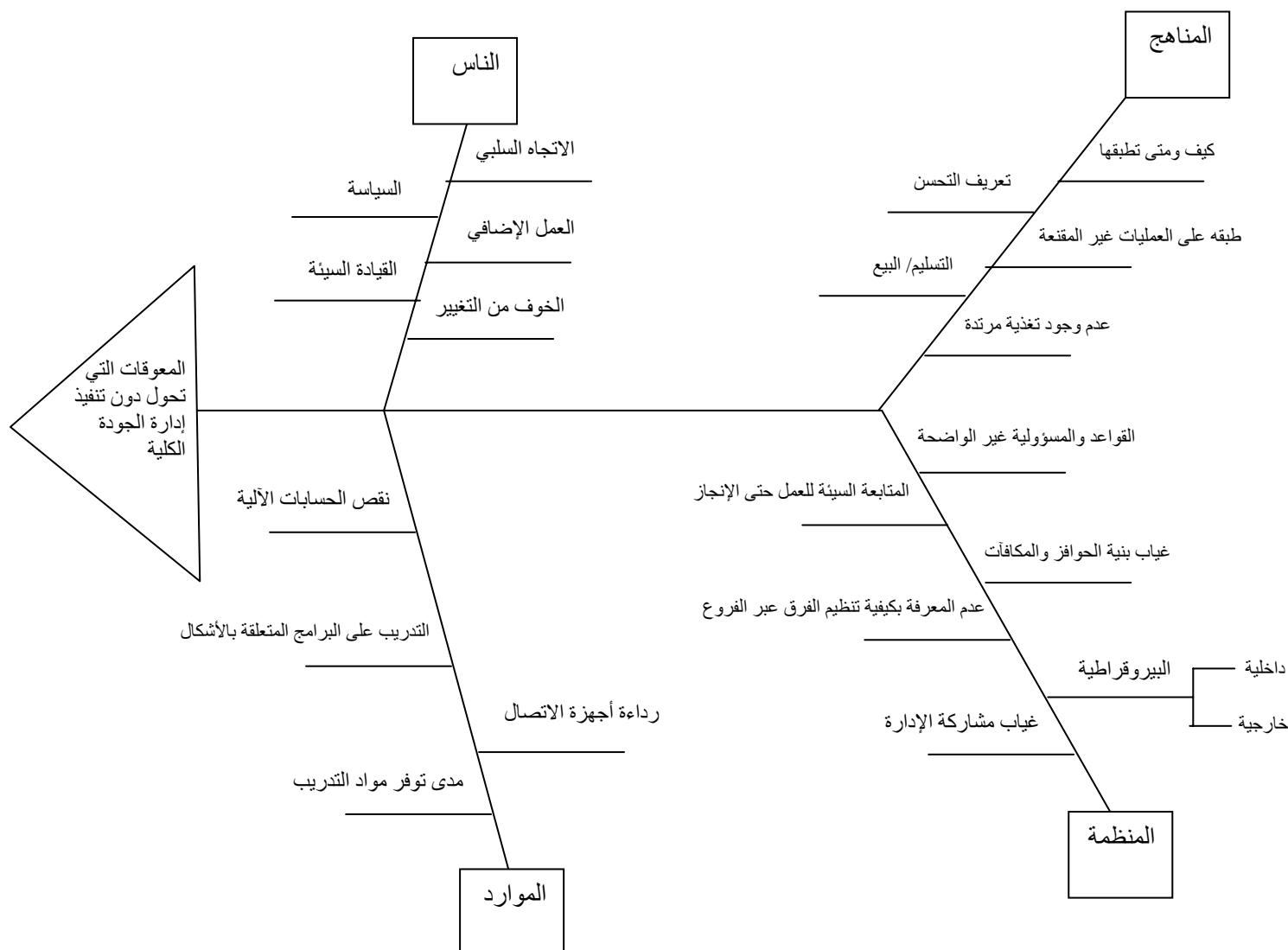
•

८

•

८

الشكل (18) مخطط هيكل السمكة

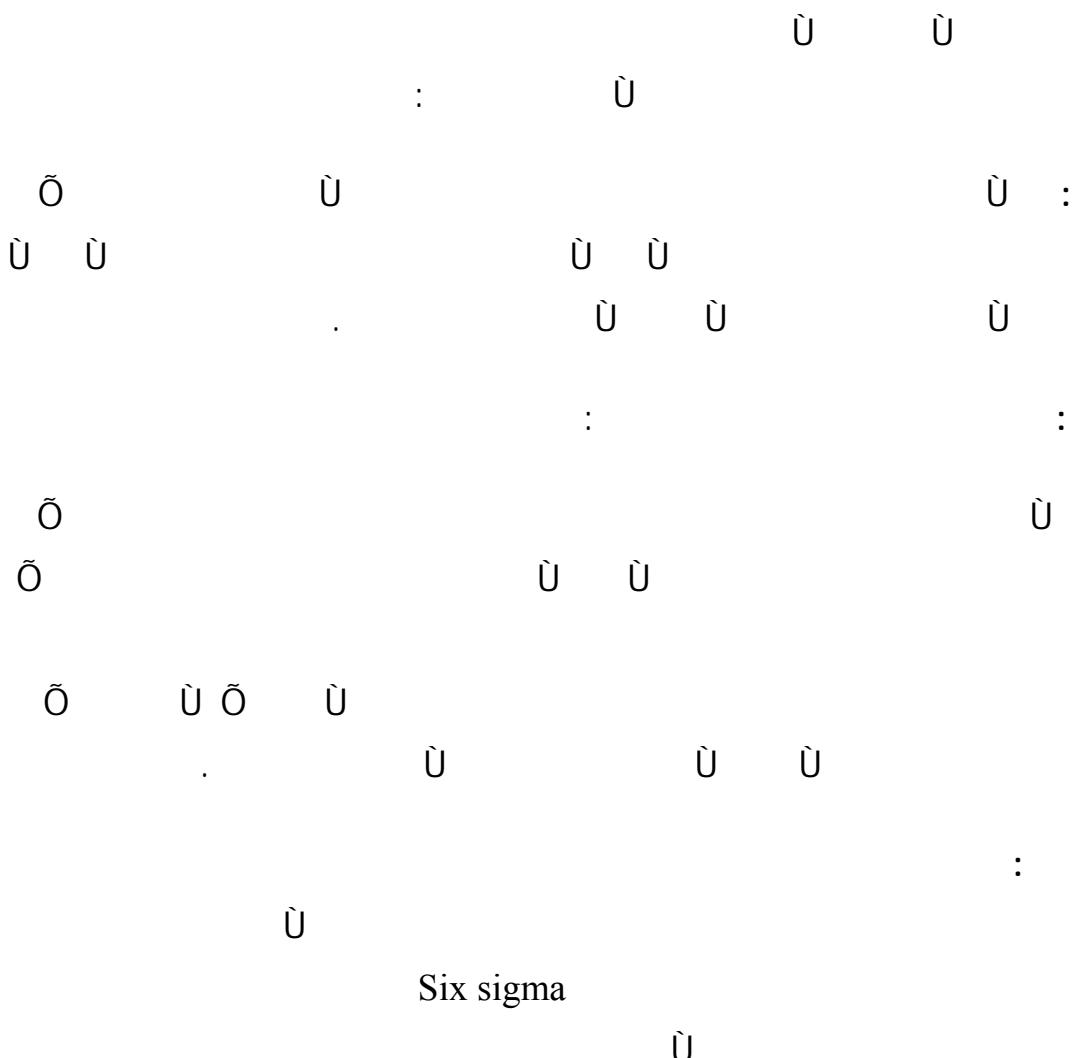


المصدر: جمال الدين لعويساوت - إدارة الجودة الشاملة - دار هومة - الجزائر ط: 2005- ص: 31

ـ

ـ

خلاصة:



تمهيد:

إن الفصول الثلاثة السابقة سمحت لنا بالتعرف على إدارة الجودة وكذلك المفاهيم الأساسية لإدارة التميز من خلال إبراز أهم الفوائد المتترتبة عليهما وكذلك شروط ومتطلبات تطبيقهما بنجاح وفاعلية داخل المؤسسة.

ولإتمام البحث نحتاج إلى إسقاط ما تعرفنا عليه نظرياً على الواقع لذلك قمنا بإجراء تربص في إحدى المؤسسات الخاصة، وهي المؤسسة الموريتانية للنقل البحري MTM: *transport Maritime Mauritanienne de*

وهي إحدى المؤسسات الرائدة في ميدان خدمات النقل البحري.

اختيار هذه المؤسسة يعود إلى الأسباب التالية:

1- السماح لنا بإجراء التربص والتطبيق فيها.

2- كون المؤسسة حاصلة على شهادة الجودة والمطابقة العالمية ISO9001 : 2000 ، هذا ما شدنا أكثر للاقتراب من هذه المؤسسة من أجل التعرف أكثر على أهم السياسات وبرامج الجودة التي اتبعتها وتتبعها المؤسسة في طريقة عملها.

3- مكانها المناسب وسط العاصمة نواكشوط.

الموريتانية للنقل البحري تنشط في ميدان النقل البحري داخل وخارج الوطن ولها شبكة من العملاء منتشرين بالداخل والخارج وقد حققت نتائج معتبرة من خلال التحسينات والخطوات المهمة التي مكنتها في الأخير من الحصول على شهادة الإيزو ISO9001 : 2000 من طرف المؤسسة المانحة BVQI *Bureau Veritas Certificat* وهي مؤسسة فرنسية.

المبحث الأول: التعريف بالموريتانية للنقل البحري

Mauritanienne Transport Maritime (MTM)

إن الموريتانية للنقل البحري مؤسسة مجهولة الهوية Société anonyme وهي متخصصة في ميدان النقل البحري وتقوم بشتى النشاطات المرافقة (الترانزيت، شحن وتغليف البضائع، الإيداع) معتمدة في ذلك على كادر بشري كفاء مدرب وعلى دراية عالية بمصالح هذه المؤسسة متبعين في ذلك توصيات من الإدارة العليا والتي تأخذ على عاتقها جعل هذه المؤسسة دائماً في طريق التحسين والتميز من أجل بلوغ الأهداف وهذا ما برهنت عليه المكانة الكبيرة التي تحظى بها هذه المؤسسة في السوق المحلي.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة :MTM

Présentation générale de la MTM

إن الموريتانية للنقل البحري MTM مؤسسة متخصصة في ميدان النقل البحري ومقرها في العاصمة نواكشوط ولها وكالات أخرى داخل البلد، تم إنشاؤها 1996 إثر خوصصة مؤسسة عمومية كانت قائمة منذ 1974، واعتمدت الموريتانية للنقل البحري منذ تأسيسها على الخبرات ورأس المال المعرفي الذي كان موجود في تلك المؤسسة، ومنذ 8 مارس 2006 حصلت المؤسسة على شهادة الإيزو 2000 : ISO9001 من طرف المؤسسة المعتمدة BVQI.

1-1- شبكة علاقات المؤسسة:

تتمتع المؤسسة الموريتانية للنقل البحري بعلاقات مميزة مع المؤسسات والهيئات الحكومية الموريتانية وخاصة المرتبطة مباشرة بنشاط عملها والمؤسسات التي هي مساهمة فيها مثل:

- مؤسسة تجهيزات الموانئ Société d'Equipement Portuaire

وهي مؤسسة متخصصة في الآليات والسيارات والشاحنات المسؤولة عن تغليف البضائع والتي تأجر للمؤسسة الآليات والسيارات التي تقوم بالتفريغ في الموانئ حيث MTM مساهمة فيها وعضو في إدارة هذه المؤسسة.

- الاتحادية الوطنية للنقل Fédération Nationale de Transport (FNT)

والتي تمنح للمؤسسة ساحة Parking لسيارات النقل الخاصة بمؤسسة MTM حيث عضو في المكتب التنفيذي لهذه الاتحادية.

- وزارة النقل وإدارة البحرية التجارية:

حيث أن مؤسسة MTM تعمل تحت رعاية هاتين المؤسستين العموميتين.

- على المستوى العالمي:

MTM لديها شراكات إستراتيجية مع الشرك الأوروبى المتخصص فى النقل البحري Conti-liens ولديها علاقات مع كبار شبكات المضاربين ملاك السفن Armateurs والمجهزين والعباريين والشركات فى ميدان تفريغ السفن وشحنها فى بلجيكا وفرنسا وألمانيا وهولندا.

وتحرص إدارة المؤسسة بصفة دائمة على رضا زبائنها والاستماع لهم من خلال تعهد رئيس مجلس إدارتها بتنشيط العمل على التميز في الاتصالات مع هؤلاء الزبائن، وقد قامت المؤسسة في غضون 2006 بمعالجة والتعامل مع ما يقرب 300.000 طن من البضائع بمختلف أشكالها في ميناء نواكشوط المستقل المعروف بميناء الصداقة Port d'amitié وهذا الرقم إن دل على شيء إنما يدل على الثقة الكبيرة التي يمنحها الزبائن للمؤسسة.

2-1. نشاطات المؤسسة:

الموريتانية للنقل البحري MTM لديها باقة مختلفة من الأنشطة والخدمات تضعها تحت تصرف زبائنها ومن أهمها:

- النقل البحري :Transport maritime

النقل البحري يهتم بنقل أشكال البضائع الثقيلة (الأكياس، المحروقات، السيارات). وفي سعيها إلى الكفاءة تقدم المؤسسة إلى زبائنها خدمة كاملة انطلاقاً من ميناء الانطلاق إلى أي مكان في العالم حتى التسليم في أي مكان من العاصمة نواكشوط حيث تضع المؤسسة تحت تصرف الفاعلين الاقتصاديين المحليين والدوليين الذين ينقلوا في مدة محددة البضائع من مكان لآخر كنقل المحروقات بين نواكشوط وأنواذيبو العاصمة الاقتصادية، كما تستغل المؤسسة خطى النقل النظامي بين أوروبا وموريتانيا (Façade atlantique) بالشراكة مع مؤسسة Conti-liens المتخصصة في هذا المجال.

- الملاحة بالطلب :Le tramping

هذا النشاط يتم بصورة غير منتظمة ويعمل على نقل البضائع من ميناء إلى آخر في أي مكان من العالم حيث مؤسسة MTM لديها عملاً في الميدان منتشرة في العالم بإمكانهم في أي وقت وضع تحت تصرف زبائنها سفن في أي مكان من العالم سواء كانت السفن مؤجرة بالكامل لصالح زبون واحد أو كانت مؤجرة باسم عدة زبائن.

- ملاحة السواحل :Le cabotage

هذا النوع من الملاحة يعمل على تأمين الملاحة بين الموانئ داخل الوطن فيما يعرف بالملاحة الوطنية Cabotage national حيث أن المؤسسة تقوم بتوفير النقل للمنتجات الإستراتيجية من المحروقات بأقل قدر من الحوادث والخسائر لصالح زبائنها مع مراعاة الحفاظ على السلامة البيئية.

هذا النوع من الملاحة يتم بين ميناء انواذيبو وميناء نواكشوط عبر حاملات نفط تراعي المعايير المتقد عليها عالميا.

- الإيداع :Consignation

تقوم MTM بالتعامل مع السفن الأجنبية التي تقوم بالتوقف Escale في الموانئ الوطنية أو التي تمارس الملاحة في المياه الإقليمية الموريتانية وذلك بتقديم المساعدة لقباطنة السفن وفرقهم في الإجراءات الإدارية مع سلطات الموانئ، كذلك تقوم MTM بمساعدتهم من خلال العمليات التجارية التي يقومون بها، كما تقدم لهم المؤسسة المساعدة عن طريق التموين.

- تفريغ وشحن البضائع :La manutention

هذه الخدمة تعمل على تفريغ وشحن الحمولات من وإلى السفن حيث تقوم المؤسسة بالتعامل مع أنواع البضائع (أكياس وحمولات النقل الثقيل).

- العبور :Transit

خدمة العبور تقوم بها MTM من خلال توليها إجراءات الجمارك (جماركة البضائع) بطريقة فعالة من خلال تقليل ضياع الوقت الثمين حيث أن نظام العبور في MTM يعتمد نظام Sydonia والذي يسمح بتسريع الإجراءات الجمركية، كما أن MTM بوصفها وكيل بالعمولة Commissionnaire agréé تمارس نشاط العبور Transit عند جميع البوابات الحدودية لموريتانيا.

- إيداع البضائع وحراستها :L'entreposage et le gardiennage

إن هذه الخدمة ضرورية بالنسبة للزبائن الذين لديهم مدة زمنية معتبرة وبضائعهم في حالة الانتظار في الموانئ حيث توفر لهم MTM المكان المناسب والظروف المناسبة لحفظ بضائعهم، إلا أن يتم استرجاعها، حيث أن MTM تمتلك مستودعات في ميناء نواكشوط بسعة 15769 م² للتأجير موزعة كما يلي:

- مستودعات 1115 magasins م².
- سطح معد 11614 terre-plein م².
- مستودعات خارج الميناء Entrepôts 2000 م².

- التموين :L'avitaillage

حيث تقوم مؤسسة MTM بتوفير المؤونة الضرورية للسفن المتوقفة في الميناء أو التي تمارس الملاحة في المياه الإقليمية الموريتانية.

إذن كانت هذه هي أهم الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسة لزبائنهما وهي عبارة عن تشكيلة من الخدمات الخاصة بالنقل البحري وملحقاته والتي سنحاول لاحقاً إظهار ما مدى تطبيق نظام إدارة

الجودة عليها وما هي النشاطات التي تطبق عليها فلسفة الجودة الشاملة من خلال دليل إدارة الجودة المنتهج من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: العنصر البشري Ressources humaines

إن العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة وخاصة عندما تكون المؤسسة ناشطة في ميدان تقديم الخدمات إذ أن الزبون يكون شريكا في تقديم الخدمة لذا فإن العنصر البشري يجب أن يكون دائما على استعداد لمواجهة الزبون بالتقهم لرغباته ومتطلباته بالاستقبال والطلاقة والابتسام في وجهه وخاصة الموظفين الذين على اتصال مباشر بالزبائن.

لذا لا بد من التعرض لهذا العنصر بشيء من الأهمية خاصة ودوره في تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لأن اشتراك الموظفين في عملية الجودة واحد من أهم متطلبات الجودة الشاملة وهذا سيتم الإطلاع عليه بشيء من التفصيل من خلال أدلة إدارة الجودة الشاملة في خضم هذه الدراسة.

1-2- العنصر البشري لمؤسسة MTM :

توظف MTM 40 موظفاً مؤهلاً ذو خبرات عالية ويتقنون العربية والفرنسية والإنجليزية ويحصلون على التكوين المتواصل Formation continue من أجل تلبية حاجات زبائن المؤسسة المحليين والدوليين، كما أن فريق الإدارة والمسيرين مكون من أطر ذوي كفاءات معترفة تسمح لهم باستباق الأخطار وإعطاء الحلول المناسبة في حالة تعرض المؤسسة لمشاكل.

2- فئات الموظفين:

إن تشكيلاً موظفي المؤسسة تأخذ الشكل الآتي:

- أطر Cadres
- عمال التسيير والتحكم Agents de maîtrise
- عمال Employés
- عمال ثالثيون Subalternes

إضافة إلى هؤلاء الموظفين MTM لديها موظفون على المواقع Personnel de terrain مكونين من حمالين dockers وعbarين وحراس.

2-3- التدريب والتقويمات التي تلقاها العنصر البشري في MTM :

من أهم التدريبات التي تلقاها العنصر البشري في MTM ما يلي:

- تلقى العنصر البشري تكويناً متواصلاً في إطار وتطبيق المعايير الدولية للمجودة ISO9001:2000 من أجل حصول المؤسسة على الشهادة والتي تمثل ضماناً على جودة وتميز منتجات وخدمات MTM وكان لها ذلك في 08 مارس 2006.
- تابع موظفو المؤسسة تكويناً في مجال الحماية يتماشى والمعايير OHSAS8001:1995 وكان التكوين على أنظمة الإسعاف الأولية ومحاربة الحرائق وذلك من طرف المعنيين في وزارة الداخلية والاتصال.
- دورات تدريبية في المعلوماتية حيث الأهمية البالغة التي تلعبها المعلوماتية في تسهيل التعامل وتخزين البيانات وحفظها.

2-3- مشاريع المؤسسة:

إن الموريتانية للنقل البحري MTM لديها أهداف طموحة ومشاريع مستقبلية تتجلّى في:

- **خط رابط بين نواكشوط - دار البيضاء - دكار:**
حيث أن موريتانيا والمغرب والسنغال وقعوا في 22 مارس 2005، اتفاقاً ثلاثة من أجل إنشاء خط بحري يربط بين البلدان الثلاثة حيث الاتفاق ينص على خلق طريق بحري يربط بين ميناء طنجة ودار البيضاء وميناء نواكشوط وميناء سين لويز وميناء دكار وكانت MTM تمثل رئيس جمعية الخواص الموريتانيين في هذا الاتفاق والذي لم يدخل قيد التنفيذ.

الدعم اللوجيسيتي :La logistique

- MTM لديها مشروع مع أحد الشركاء الإستراتيجيين والمتخصص في أنشطة الدعم اللوجيسيتي وذلك من أجل أن تتوصل المؤسسة إلى القيام بنشاط الدعم لزيانتها وخاصة المؤسسات العاملة في ميدان التنقيب عن النفط وهذه الخدمة ستتدخلها المؤسسة في القريب العاجل.

النقل البري:

- حيث قدمت MTM ملفاً كاملاً إلى إدارة النقل البري من أجل الحصول على موافقة النقل البري والذي يضمن لها تولي هذه الخدمة نفسها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي الموريتانية للنقل البحري**L'organigramme de la MTM**

إن المؤسسة الموريتانية للنقل البحري كأي مؤسسة صغيرة لها هيكلها التنظيمي الذي يتماشى ومتطلباتها وطبيعة المسؤوليات التي يتولاها كل فرد في المؤسسة وهو موضح كالتالي:

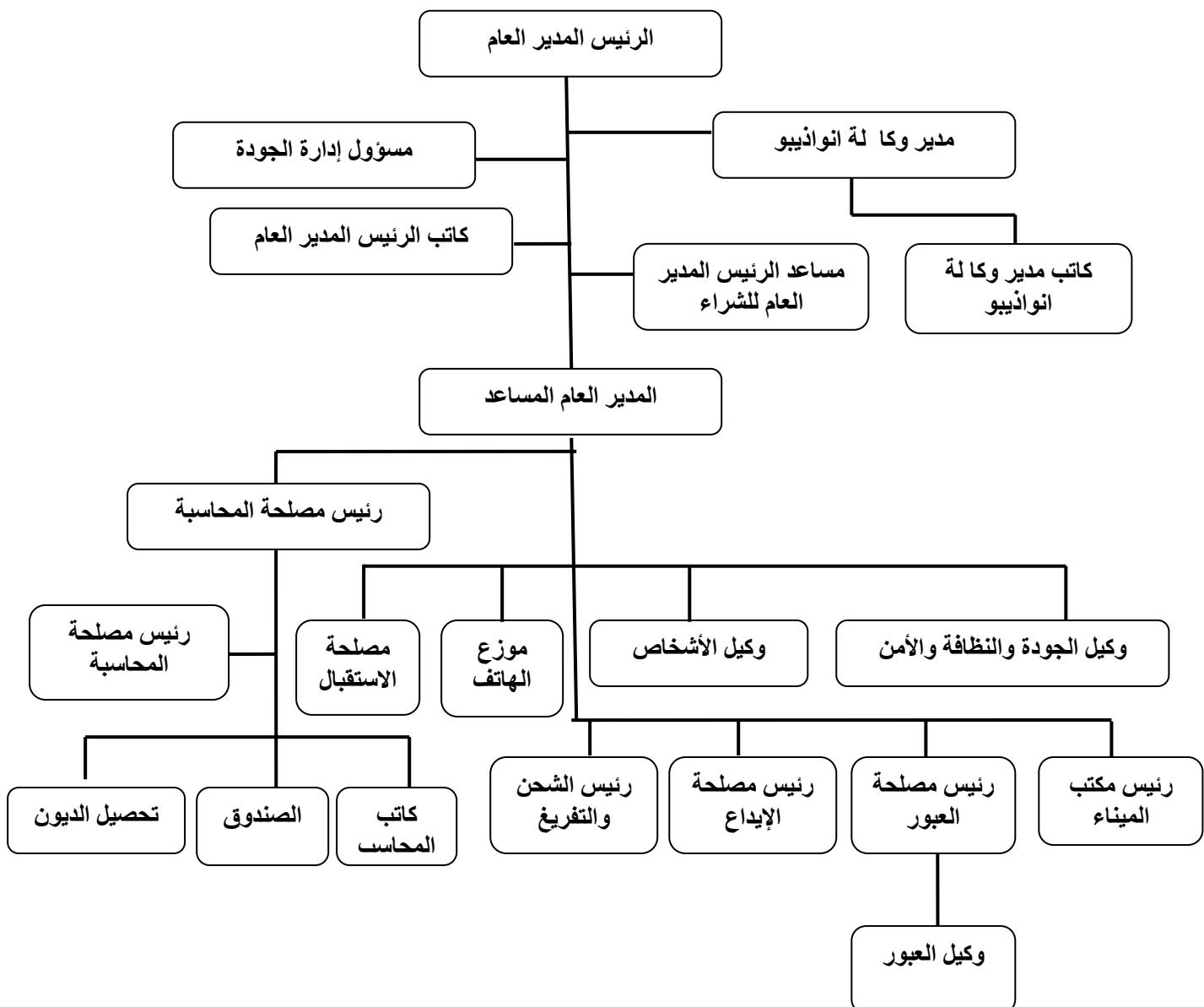
MTM

Ø

Ø

(19)

Ù



المصدر: Manuel Management de la Qualité (MTM) – 2005, p25.

من خلال الهيكل التنظيمي أعلاه يتضح بأن المؤسسة في سعيها للجودة تولى أهمية معتبرة بهذا الخصوص نظراً للمكانة البارزة التي تحظى بها إدارة الجودة من خلال موقعها الهرمي في أعلى الهرم ذلك كون إدارة الجودة من المسائل الإستراتيجية التي يجب أن تبدأ أولاً من الإدارة العليا نزولاً إلى بقية الإدارات الأخرى (وسطى و مباشرة)، كما أن تحديد المسؤوليات والصلاحيات والمهام من خلال الهيكل التنظيمي والذي سنعرض له لاحقاً من أهم أسس تمكين المورد البشري حيث أن تحديد مسؤوليات وصلاحيات العاملين المسؤوليات والعلاقة التي تربط العامل بزماته في ميدان وبيئة العمل يجعل العمال على دراية كاملة بمهامهم من أجل الإسهام بنجاعة وكفاءة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

المسؤوليات:

إن هذه المسؤوليات والصلاحيات تمأخذها اعتماد على دليل إدارة الجودة المعد في سنة 2005¹ الذي اعتبرناه بمثابة مرجع لدراسة المقارنة التي سنقوم بها خلال هذه الدراسة وبهذا الصدد فإن هذه المسؤوليات والمهام ستنطلع عليها من أجل معرفة هل هذه المسؤوليات ظلت ثابتة أم تغيرت مع مرور الزمن وذلك من أجل معرفة هل المؤسسة تمتاز بالمرونة أم الصلابة والثبات والجمود الذي هو ميزة الإدارة التقليدية والمنافي لأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

والمسؤوليات هي:

3-1- الرئيس المدير العام (PDG):

يلعب الرئيس المدير العام أهم الأدوار في المؤسسة لكونه متبرعاً على رأس السلطات فيها ودوره يتمثل في:

- يقر الميزانية السنوية متمثلة في (تكاليف الاستغلال والتوقعات بالمداخل).
- يصادق على سياسة الاستثمار طويلة المدى وذلك من خلال الموارد المالية المناسبة.
- يعمل على إعطاء سياسة التسيير التقنية للسفن.
- يعلن أهداف كل المصالح.
- يرأس المراجعات الإدارية في الاجتماعات يصادق على وظائف العمال.

3-2- المدير العام المساعد (DGA):

يتتمتع المدير العام المساعد بسلطات وصلاحيات واسعة من بينها:

- يعرف احتياجات المؤسسة من المورد البشرية.

¹ انظر الملحق من أجل الإطلاع على أهم المسؤوليات في المؤسسة وطبيعة عمل المورد البشري بها.

- لديه السلطة على كافة المصالح العمالية في المؤسسة على السفن.
- يمثل المؤسسة في تعاملاتها مع الغير (الربائين الموردين).
- نواب عن الرئيس المدير العام في حالة غيابه.
- يحضر ملفات التمويل بالتنسيق مع مصلحة المالية والإدارة العامة.

3-3- مسؤول إدارة الجودة:

يعمل مسؤول إدارة الجودة على التأكيد لحساب الإدارة العامة من تطبيق نظام إدارة الجودة المطابق للمواصفة 2000 : ISO 9001 وذلك من خلال:

- تحسيس الكل في المؤسسة بمتطلبات الربائين وتشجعها.
- يطلع الإدارة العامة على حالة تسير نظام الجودة ومستلزمات التحسين.
- العمل على إطلاع العمال على نظام إدارة الجودة المنتهج من قبل المؤسسة.
- العمل على توضيح النقاط الهامة المتعلقة بعملية لتحسين المستمر وطرق تنفيذها.
- تنظيم التكوينات المتعلقة بالجودة داخل المؤسسة.

إذن من خلال الصالحيات والمسؤوليات الموكلة إلى مسؤول إدارة الجودة يتضح بأنه هو المحرك الأهم في نظام إدارة الجودة لذا نرى بأنه لو يتم إنشاء فرق للجودة أو حلقات للجودة في المؤسسة تقوم إثر جلسات منتظمة بمناقشة المشاكل والصعوبات التي تقف أمام تطبيق نظام إدارة الجودة والوصول إلى التميز لا بل الإيداع لكان الأمر أفضل.

3-4- مصلحة الإيداع :Service de consignation

دور هذه المصلحة يتمثل في:

- تحطيط هذا النشاط.
- التنفيذ لهذا النشاط.
- تقديم اقتراحات تتعلق بمستلزمات تحسين سير العمل في هذه المصلحة.

3-5- مصلحة الشحن والتغليف :Service de manutention

دور هذه المصلحة يتجلی في:

- تحطيط هذه الوظيفة.
- العمل على تقديم تصور لعمليات التنفيذ.
- العمل على المراقبة والمتابعة على الأرض.

3-6- مصلحة العبور :Service de transit

دور هذه المصلحة يظهر من خلال:

- إيجاد العملاء.
- إيجاد أنجع السبل لتلبية رغبات الزبائن.
- التعامل مع الجمارك وسلطات الموانئ وعلى البوابات الحدودية لموريتانيا.

3-7- مصلحة الأشخاص :

تلعب هذه المصلحة دور جد معتبر من خلال:

- إيجاد الموارد البشرية المؤهلة والكافء بصورة دائمة لتلبية طلبات المؤسسة الحالية والمستقبلية من العنصر البشري.
- التكوين.
- تقييم كفاءات الأفراد.
- تحضير ورسم الحياة المهنية لكل عامل.
- حل النزاعات الوظيفية.

3-8- مصلحة المالية:

وتعمل هذه المصلحة على:

- تسهيل حسابات المؤسسة وسياسة إيداع في المصادر.
- تسهيل خزينة المؤسسة.
- التدقيق في أوامر الدفع.
- التدقيق والراجعات.
- مراقبة وإعداد المقارنات المحاسبية.
- إغفال الحسابات.
- إعداد التوقعات بالميزانية والعمل على احترامها.

إذا كانت تلك هي أهم المصالح والمسؤوليات التي يتولاها ويشغلها الأشخاص في المؤسسة وتم عرض بالتفصيل لأهم الوظائف، ونحن هنا إذ وصلنا إلى أهم مراحل هذه الدراسة الميدانية سنحاول في هذا الجزء من الدراسة إعطاء تصور أشمل وأدق للمؤسسة الموريتانية للنقل البحري MTM من زاوية الجودة الشاملة ودورها في خلق التميز داخل المؤسسة من خلال نظام إدارة الجودة المعتمد من طرف

المؤسسة من خلال تحليل نقاط القوة والضعف لهذا النظام وكذلك وسائل هذا النظام في تحقيق التميز في الأداء وذلك عن طريق إجراء دراسة مقارنة بين دلائل الجودة التي أصدرتها المؤسسة والتي تمكنا من الحصول عليها كما يلي:

أولاً: دليل إدارة الجودة 2005 :Manuel de management de qualité 2005

ويعد أول دليل تصدره المؤسسة كونه شمل المراحل والترتيبات والإجراءات والتحضيرات لمرحلة الحصول على الشهادة وكانت هذه السنة وهذا الدليل ممثلاً فعلاً لهذه المرحلة وسنعتمد هذا الدليل كمرجع للمقارنة مع الأدلة الأخرى التي سنعرض لها بمستجداتها مقارنة بهذا الدليل.

ثانياً: دليل إدارة الجودة لعام 2006 :

ويتميز بكونه أول دليل تصدره المؤسسة مباشرة بعد حصولها على شهادة الإيزو 2000 : ISO9001 وبضم الإجراءات والخطوات التي قامت بها المؤسسة والتغيرات التي طرأت بعد حصولها على الشهادة وكذلك السياسات في سبيل الجودة.

ولقد تعذر الحصول على دليل إدارة الجودة 2007 لأسباب قاهرة.

ثالثاً: دليل إدارة الجودة لعام 2008 :

هو آخر دليل تصدره المؤسسة إلى تاريخ إعداد هذه الدراسة وستنعرض فيه لأهم التطورات والمراحل التي وصل إليها تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة وهل فعلاً المؤسسة طبقت كافة بنود فلسفة إدارة الجودة الشاملة الثمانية التي ذكرنا في الفصول النظرية.

المبحث الثاني: دليل إدارة الجودة لعام 2005**Manuel de management de qualité en date du 10 mars 2005**

قبل التعرض إلى هذا الشطر من الدراسة نعطي التعريف التالي:

دليل إدارة الجودة: يعرف دليل إدارة الجودة بأنه وثيقة تبين بصورة موجزة سياسة الجودة وأدوات تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO9001 : 2000 . ويصف نظام الجودة في المؤسسة وبذلك يعد دليل إدارة الجودة الوثيقة الأساسية في تخطيط وتنفيذ نظام الجودة لأي مؤسسة، فهو يعطي تصوراً شاملًا عن نظام الجودة وبعد وفقاً لمقاييس الجودة المناسبة ويختلف دليل إدارة الجودة من مؤسسة لأخرى حسب حجم المؤسسة وتتنوع نشاطها¹ ومن خلال الدراسة التي قمنا بها وجدنا أن دليل إدارة الجودة في الموريتانية للنقل البحري MTM لا يختلف عن ما ذكر آنفاً مع بعض الخصوصيات لهذا الأخير.

إن دليل إدارة الجودة في الموريتانية للنقل البحري الصادر بتاريخ 10-03-2005 تم إنشاؤه تماشياً مع فضول المواصفة القياسية ISO9001 : 2000 ذلك لأن المؤسسة كانت تطمح للحصول على هذه الشهادة ومن أجل تعظيم فرص نجاح المؤسسة في الحصول على هذه الشهادة وهذا بالفعل يعد خطوة إيجابية لأن الحصول على الشهادة يعد بمثابة إحدى أهم الخطوات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: عموميات دليل إدارة الجودة لعام 2005 :Généralités 2005
إن إعداد هذا الدليل مر بعدة مراحل متعددة.

1-1- عموميات :Généralités

لقد تم إعداد دليل إدارة الجودة الصادر بتاريخ 10 مارس 2005 من طرف مسؤول إدارة الجودة والنظافة والأمن في المؤسسة وتمت المراجعة والإطلاع على يد المدير العام المساعد وتمت المصادقة من طرف الرئيس المدير العام للمؤسسة.

1-2- تطبيق دليل إدارة الجودة:

سيتم تطبيق دليل إدارة الجودة على النشاطات التالية:

- النقل البحري واستئجار السفن.
- الإيداع.
- العبور.

¹ د. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000: ISO9001، مرجع سابق، ص 235.

- الشحن والتغليف.
- وتنشط النشاطات التالية:
- نشاط التصميم في الفصل السابع، الفقرة الثالثة من المعايير ISO9001 : 2000 الذي لا يوجد في MTM.
- نشاط التحكم في وسائل المراقبة والقياس وغير مطبق مع أنه في الفصل 7.1 من المعايير ISO9001 : 2000 لأن المعايير ISO9001 تتماشى وجميع أنواع نشاط المؤسسة بمختلف أحجامها وإن تسمح بشطب النشاطات الغير موجودة وغير المعمول بها.
- كما لا يطبق الدليل على النشاطات الخارجية للمؤسسة والتي تكون المؤسسة زبون لهذه الخدمات (أي متلقٍ خدمة) مثل ذلك:
- نشاط المراجعة audit المحاسبي حيث تتعامل MTM مع مكتب خارجي للقيام بها.
- إذن من خلال ميدان تطبيق دليل إدارة الجودة لعام 2005 يتضح لنا بأن هذا الدليل يطبق على نشاط النقل البحري والخدمات المرافقة له كالعبور، الإيداع والشحن والتغليف وتنشط الأنشطة الأخرى الغير موجودة في المؤسسة كالتصميم وتسهيل وسائل التحكم والمراقبة والأنشطة الخارجية كالمراجعة المحاسبية، وهذا ما يظهر من خلاله أن دليل إدارة الجودة يطبق على جميع الأنشطة الأساسية للمؤسسة لأن الجودة يجب أن تكون في كل ما تفعل وتقدم المؤسسة من خدمات.

:Diffusion 3-1

إن نشر وتعيم هذا الدليل يقوم به مسؤول إدارة الجودة وخليفة إدارة الجودة في المؤسسة ويتم توزيع نسخ هذا الدليل على النحو التالي:

- تسليم نسخة إلى الرئيس المدير العام PDG.
- تسليم نسخة إلى الرئيس المدير العام المساعد DGA.
- نسخة إلى خلية إدارة الجودة في المؤسسة.
- تبعث نسخة من الدليل إلى السيد عمر بنيشا Omar BENAICHA مراجع BVQI للإطلاع عليها عن طريق البريد.
- نسخة يحق الإطلاع عليها لأي شخص كان في مكتب مسؤول إدارة الجودة.

:Terminologie 4-1

إن مصطلحات دليل الجودة مطابقة لمعجم المعايير القياسية ISO 9000 : 2000 و هناك مصطلحات أخرى مستعملة .

- الإدارة العامة .DG : Direction General
- الرئيس المدير العام .PDG : Président Directeur Général
- المدير العام المساعد .DGA : Directeur Général Adjoint
- دليل إدارة الجودة .MMQ : Manuel de Management de Qualité
- مسؤول إدارة الجودة .RMQ : Responsable de management de qualité
- خلية إدارة الجودة .CMQ : Cellule Management de la Qualité
- نظام إدارة الجودة .SMQ : Système de Management de Qualité
- إجراء عام .PG : Procédure Générale
- سجل إدارة العمليات .FPP : Fiche de Pilotage de Processus

إذن من خلال هذا المطلب تم التعرف على عموميات هذا الدليل من خلال التعرف على مصطلحاته والمسؤول عن نشر وكتابته وتوزيعه وكذلك مراجعته والمصادقة عليه وكذلك ميدان تطبيقه والأنشطة والعمليات التي سيتم تطبيقه عليها .

المطلب الثاني: التزام الإدارة العليا

Engagement de la Direction Générale

إن التزام الإدارة العليا من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة لأن الإرادة والهمةتين تبرزهما الإدارة العليا يتبيّن من خلالهما مدى الجدية و الاهتمام والذين توليهما إدارة المؤسسة في سبيل تطبيق ثقافة وفلسفة الجودة داخل المؤسسة، وفي هذا الصدد فإن إدارة المؤسسة للنقل البحري MTM مصممة على المضي قدما في الالتزام بتقديم الجودة والتميز من خلال جميع الخدمات التي تقدمها لزبائنها و العمل على تلبية رغباتهم وذلك من خلال الاستماع الدائم للزبون، و العمل على إدخال التحسين المستمر، كما أن المؤسسة أيضاً ملتزمة بتحقيق النجاح في كافة نشاطاتها و الحفاظ على مصالح كل المهتمين بها من عمال، زبائن، مساهمين، موردين، مجتمع مدني في جو تسوده العدالة واحترام الغير .

ويعلن الرئيس المدير العام للمؤسسة عن التزامه تطبيق سياسة الجودة والنظافة وحماية البيئة المتمثل في

إعلان هذه السياسة للكل وبمسمى خطمي.¹

1-2- سياسة الجودة :Politique de qualité

¹ انظر الملحق 1 من أجل الاطلاع على الالتزام الخطمي الذي تقطعه إدارة المؤسسة على نفسها من خلال سياسة الجودة.

- تتجلى سياسة الجودة التي وضعتها MTM لعام 2005 في البنود التالية:
- إنشاء نظام إدارة الجودة المطابق لمتطلبات المعايير القياسية ISO9001 : ISO9001 في غضون سنة 2005.
 - تطبيق أثناء 2006 سياسة الأمن والصحة من أجل كل زبون، كل عامل كل مورد وكل زائر لموافق المؤسسة.
 - وضع نظام لحماية البيئة مطابق للمعايير ISO9001 ويتماشى وسياسة حماية البيئة المعتمد بها في البلد.
 - وسيتم تنفيذ هذه البنود مباشرة بعد الحصول على شهادة ISO9001 المتوقعة في نهاية نوفمبر 2006.

2-2- متطلبات تطبيق سياسة الجودة:

من أجل تطبيق سياسة الجودة يجب:

- إتباع نظام إدارة الجودة من خلال احترام رغبات الزبائن والتحسين المستمر.
- إدماج الموظفين في شتى المستويات في تطبيق إدارة الجودة.
- تقديم وتسخير الموارد الضرورية والتكوين المناسب من أجل الالتزام بالجودة.
- تشجيع وخلق بيئة سامية بالعمل الجماعي داخل المؤسسة.

2-3- أهداف سياسة الجودة:

إن الأهداف الأساسية للجودة تتجلى في:

- التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف MTM.
- إرضاء الزبائن من خلال تلبية رغباتهم.
- التحكم بكفاءة في أساليب العمل داخل المؤسسة.
- تطوير كفاءات الموظفين بالمؤسسة.
- خلق نظام للعمل مضمون وصحي.
- وقيادة البيئة وسلماتها.

وتعتبر إدارة الموريتانية للنقل البحري MTM بجعل جميع الموظفين يطبقون كافة بدون هذه السياسة ويحترمونها.

من التزام إدارة المؤسسة من خلال سياسة الجودة وأهدافها نلاحظ أن المؤسسة هنا آخذة في عين الاعتبار

أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثل في:

- التوجّه للزبون.

- التحسين المستمر.
- الاهتمام بالموارد البشري من خلال توفير بيئة سلية وصحية. وهذا ما يعكس الاهتمام بالسلامة المهنية.
- الادارة التشاركية من خلال إدماج العاملين في كل عمليات الجودة.
- التزام الإدارة العليا.

المطلب الثالث: نظام إدارة الجودة

Système de Management de Qualité

إن نظام إدارة الجودة المتبع من طرف الموريتانية للنقل البحري مكون من مجموعة من العمليات والمسارات المتراقبة.

3-1-3- المسارات المكونة لنظام إدارة الجودة:

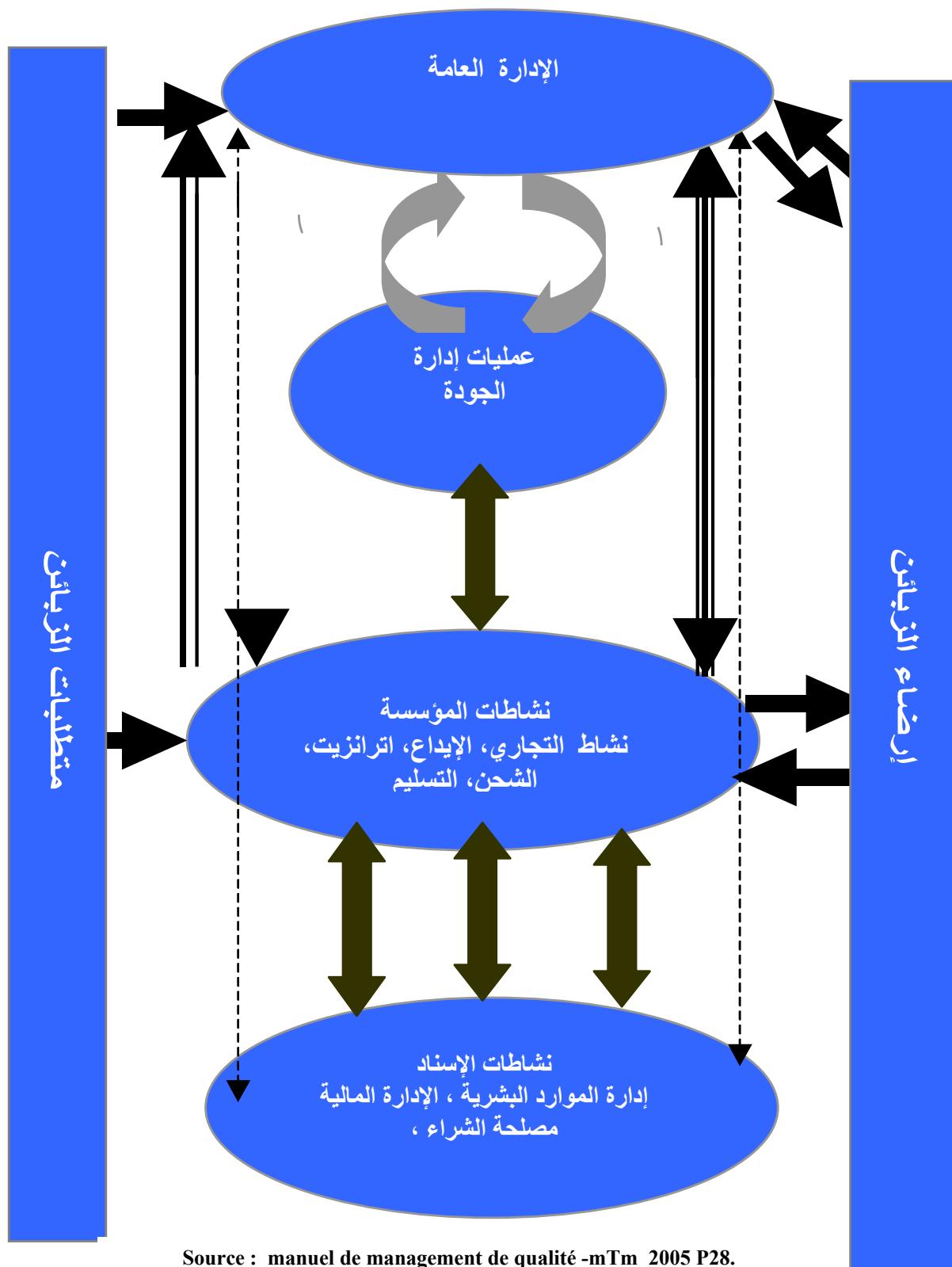
يتكون نظام إدارة الجودة من المجموعة التالية من المسارات والعمليات:

- مسار إدارة الجودة Processus de Management de Qualité
- مسار العمليات التجارية Processus Commercial
- مسار عمليات الإيداع Processus de Consignation
- مسار عمليات العبور Processus de transit
- مراس عمليات الشحن والتغليف Processus de manutention
- مسار عمليات التسليم Processus de livraison
- مسار الموارد البشرية Processus Ressources Humaines
- مسار العمليات المالية Processus Financier

إن كل عملية أو مسار Processus لديه بطاقة إدارة Fiche de Pilotage de processus توصف فيه كل المدخلات والمخرجات المتاحة لكل عملية والمراحل المختلفة التي تمر بها كل عملية وعلاقتها بالعمليات الأخرى في ظل نظام إدارة الجودة.

إن العلاقة الترابطية بين العمليات والمسارات في نظام إدارة الجودة موضحة كما يلي:

الشكل رقم (20) مخطط إدارة عمليات الجودة



من مخطط إدارة عمليات الجودة نلاحظ تداخل للعمليات والمسارات، كما أن تحديد وتعيين العمليات في ظل إدارة الجودة الشاملة وخاصة في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة وهو مجال تقديم الخدمات يتم التركيز على عمليات الجودة وذلك من أجل الاطلاع على حسن سير العمليات واتخاذ الإجراءات المناسبة في تصحيح المسارات والوصول إلى إدخال التحسينات الضرورية المنتظرة من قبل الزبون ليس هذا فقط بل إن إدارة عمليات الجودة المعتمد على مدخل العملية approche processus هو أساس المواصفة ISO9001 : 2000 ظل حاضرا من خلال التركيز على العمليات والمسارات قبل التركيز على النتائج مع الاعتماد على مرجعية للعمليات يتم التعامل بها إزاء هذه العمليات وعملية إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحسين وتطوير العمليات بدأ بدخلاتها من أجل الوصول إلى مخرجات ذات جودة وتميز ترضي الزبائن.

3-2- وثائق نظام إدارة الجودة:

إن نظم إدارة الجودة يعمل وفق مجموعة من الوثائق الرئيسية حيث أن الجودة يجب أن تثبت بوثائق كتابية عند قدوم المدققين أو المرجعيين المتخصصين في الجودة فلا يعترفوا إلا بما هو مكتوب، وفي هذا الصدد فإن الموريتانية للنقل البحري MTM تسعى لتوثيق كل ما هو متعلق بنظام الجودة المعتمد به ومن هذه الوثائق:

الوثائق الداخلية:

- التزام الإدارة العامة.
- دليل إدارة الجودة.
- بطاقة إدارة العمليات.
- سجلات عمليات الجودة.
- الإجراءات .Procédures

وكتفصيل لأهم الوثائق ودورها نجد:

- دليل إدارة الجودة: يعرف سياسة الجودة لـ MTM وتنظيم الأنشطة والعمليات المتعلقة بالجودة.
- الإجراءات تعرف بالتفصيل النشاطات التي يجب أن تطبق على أي عملية من العمليات المذكورة.
- سجلات عمليات الجودة وتسييرها سنتعرض لها لاحقا وبالتفصيل.

إذن من خلال توثيق العمليات مما يسمح بإعطاء الدليل القاطع على حسن سير نظام إدارة الجودة المتبوع وهذه الوثائق يمكن الاستقادة منها على شكل نظام معلومات من أجل اتخاذ القرارات انطلاقا من حقائق وبيانات وهذا يعد أحد أهم بنود إدارة الجودة الشاملة.

3-3- تحسين نظام إدارة الجودة:

إن تحسين نظام إدارة الجودة يتم من خلال العمليات التالية:

- التزام الإدارة العامة والموظفين في المؤسسة بالجودة.
- المراجعة الداخلية للجودة.
- المراجعة الإدارية .Revue de direction
- نشاطات التحسين (النشاطات التصحيحية والوقائية).
- تحليل المعطيات الإحصائية.
- نتائج الاستماع للزبون.

إذن تحسين نظام إدارة الجودة من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن الجودة تعني التطوير والتجديد والتحسين وابتعاد عن المسلكيات القديمة لكن هذا التحسين يتطلب إعطاء مؤشرات تقييم الأداء من أجل الوقوف على نقاط الضعف والقوة لنظام إدارة الجودة الشاملة.

4-3- السجلات المتعلقة بالجودة:

السجلات المتعلقة بالجودة هي تلك السجلات التي تبين حالة عمل نظام إدارة الجودة وتثبت هل هذا النظام يعمل وفق ما خطط له أم لا ؟

وهذه السجلات هي:

- السجلات المحاسبية.
- نتائج المراجعات.
- استبيانات لقياس رضا الزبائن.
- تقارير عن المراجعات الإدارية.
- حالة العمل على أرض الواقع.
- متابعة المدخلات والمخرجات.
- أوامر العبور.
- تقارير عن حوادث العمل في المؤسسة.
- تقارير يومية عن الشحن والتغليف في الموانئ.

كل هذه السجلات المتعلقة بالجودة يتم التعامل معها من طرف خلية إدارة الجودة في المؤسسة حيث تتم أرشفتها ونشرها عند الحاجة.

5-3- تسيير وضبط السجلات:

إن الإجراء المعمول به في نظام إدارة الجودة يحدد القواعد المتبعة في تسيير السجلات الداخلية والخارجية من خلال إعداد هذه السجلات والتحقق منها والمصادقة عليها إضافة إلى السجلات السالفة الذكر ما يلي:

السجلات الداخلية:

- لائحة أسماء الموردين المعتمدين.
- وسائل التحليل والتوثيق.
- بطاقة التحكم وتسهيل العمليات والمسارات المتعلقة بالجودة.

السجلات الخارجية تمثل في:

- الإجراءات التقنية.
- التعليمات التقنية.
- المناهج المتّبعة في طريقة العمل.

إن هذه السجلات يتم تسهيلها وضبطها وأرشفتها نظراً للأهمية البالغة التي تكتسبها ونظراً لكونها تعتبر مراجعاً ثبتاً مدى حسن سير نظام إدارة الجودة في المؤسسة.

3-6- المسؤوليات :Responsabilités

الهيكل التنظيمي لـ MTM (الموضح آنفاً) يعطي صورة واضحة عن الهرمية في المؤسسة ومسؤوليات كل فرد إذ أن كل شخص مطلع بكلفة مسؤولياته المنوطة به وهذا ما أشرنا إليه سابقاً¹ من أن تحديد المسؤوليات في الهيكل التنظيمي ي العمل على تمكين المورد البشري لأن كل عامل سيكون على إطلاع بمهامه والعلاقة التي تربطه بزملائه داخل المؤسسة وتمكين العاملين واحد من أهم مركبات إدارة الجودة الشاملة.

- المراجعة الإدارية :Revue de Direction

إن المراجعات الإدارية تتم وفق الإجراءات العامة لإدارة المؤسسة وذلك من خلال التأكيد والتحقيق من أن نظام إدارة الجودة في المؤسسة يسير بصورة مناسبة وفعالة وما هي أهم التعديلات التي يجب إدخالها من أجل التغلب على الثغرات في هذا النظام وما هي المستلزمات الضرورية توفيرها من أجهزة متطرورة وأساليب تقنية ناجحة تساعد تطبيق هذا النظام.

3-7- الاستماع للزبون والاتصال معه :L'écoute du client

إن محور الزبون من أهم المحاور الأساسية من فكر إدارة الجودة لأن معظم مفكري الجودة يجمعون على أن الجودة هي المطابقة لمتطلبات الزبون وذلك من خلال الاستمتاع الجيد لهذا الزبون والمهم لطموحاته وخاصة في ظل المنافسة الشديدة للمؤسسات من أجل كسب الزبائن عن طريق تقديم المنتجات والخدمات ذات جودة وتميز عاليين، وفي هذا السياق فإن الاستماع للزبون يتم على كل المستويات في الموريتانية للنقل البحري MTM وذلك من خلال:

¹ المسؤوليات تجدها في الهيكل التنظيمي تمأخذها من دليل إدارة الجودة لعام 2005.

- وضع بطاقات من أجل تدوين اقتراحات ومتطلبات الزبائن عند مصلحة الاستقبال في المؤسسة من أجل تجميع المعلومات التي يتم الحصول عليها من الزبائن.
- إعداد الوثائق المتعلقة بالزبون بصفة دورية من أجل التعرف على التطورات والتحسينات التي يرغب الزبائن إدخالها على الخدمات المقدمة من طرف MTM.
- تقديم ملخصات عن الاجتماعات التي تحصل عند الاستماع للزبون في المجتمعات المراجعة الإدارية.
- يقوم مسؤول إدارة الجودة بإعداد استبيانات يتم بعثها إلى الزبائن من أجل تقييم تصوراتهم عن مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة.

• ضبط العمليات المتعلقة بالزبائن:

يتم ضبط العمليات المتعلقة بالزبائن خلا:

- مراجعة تطلعات الزبائن والتعامل مع الزبون من خلالها.
- الاطلاع ومراجعة العقود حيث تتم بعناية خاصة مراجعة العقود المبرمة مع الزبائن وذلك من خلال:
 - بطاقة إدارة عمليات الإيداع.
 - بطاقة عمليات العبور.
 - بطاقة عمليات الشحن والتغليف.

• الاتصال بالزبون:

تعمل MTM على جعل جميع رؤساء المصالح والعاملين الذين هم على اتصال مباشر بالزبائن يتعاملون مع الزبائن وفق:

- حسن فهم الزبون والتعامل معه في إطار العقد المبرم معه.
- مراقبة تقييد العقود.
- العمل بالتصحيحات التي تطرأ على العقد مع الزبون.
- العمل بالتصحيحات التي تطرأ على العقد مع الزبون.
- حسن الاتصال والخطاب المناسب مع الزبائن.

• التخطيط :Planification

التحكم في العمليات وكل الأحداث المؤثرة على جودة الخدمات المقدمة من طرف MTM يتطلب تحليلا شاملا في جمعيات المراجعة الإدارية وذلك من أجل تخطيط الإجراءات المصاحبة والضامنة للتناسق مع نظام الجودة في المؤسسة، هذا ويتم التخطيط خلال عملية الاستماع للزبون وفق:

- بطاقة إدارة العمليات.
- أهداف الكفاءة لكل مصلحة.
- مراقبة الإجراءات.

- إعداد أهداف قابلة للقياس.

• الحفاظ على المنتجات **préservation des produits**

إن مختلف المستندات التي تصل إلى المؤسسة من طرف زبائنها الخاصة (طلباتهم والعقود وأنواع الخدمات التي تقدم لهم) يتم التعامل معها وفق إجراءات تمنع إتلافها أو ضياعها وهذه الإجراءات تعمل على ترتيب هذه المستندات والحفظ عليها.

أما الوثائق التي تبعث من طرف MTM يتم الحفاظ عليها من قبل المرسل معهم حتى تصل هذه الملفات إلى المكان المحدد لها ويتم التعامل عادة مع البريد السريع DHL أو خدمة البريد العادي *courrier postal*.

• ملكية الزبون **:Propriété client**

ملكية الزبون تعد من الأولويات في عملية الاستماع للزبون حيث مختلف التشكيلات الإدارية في المؤسسة مسؤولة عن السندات والأشياء المادية التي يودعها الزبائن ولا يسمح لأي شخص كان المساس بها أو التعرض لها لأنها تحفظ في ظروف من السرية التامة شأنها في ذلك شأن المعلومات المتعلقة بزبائن المؤسسة حيث أن مكاتب ومستودعات ومخازن MTM تخضع لحماية أمينة خاصة.

• التعريف والتحديد **:Identification et traçabilité**

إن كل الوثائق المقدمة من طرف الزبائن تم ترتيبها في ملفات وأرشفتها من أجل مطالعتها في وقت الحاجة من أجل إعطاء نبذة عن كل زبون يتعامل مع المؤسسة وهذا كي يتم تمييز الزبائن بقصد التعامل مع كل زبون وفق مكانته لأن الزبائن مختلفين (زبائن كبار وzbائن عاديون).

• عمليات الشراء **:Processus achats**

أيضاً الموردون هم عملاء خارجيون يتم التعامل معهم وفق نظام إدارة الجودة التابع من طرف المؤسسة، حيث أن عمليات الشراء تحظى بأهمية خاصة في ظل نظام إدارة الجودة التابع من طرف MTM نظراً للدور الكبير الذي تلعبه هذه العمليات في الحصول على الجودة حيث يتولى مساعد الرئيس المدير العام للشراء إدارة هذه العمليات من خلال إدراج الموردين المعتمدين لدى المؤسسة في قائمة خاصة ويتم انتقاء الموردين وفق المعايير التالية:

- انتماء المورد لائحة الموردين المعتمدين من طرف المؤسسة.

- موافقة الرئيس المدير العام على المورد.

كما أن طلبات المؤسسة يتم تقريرها وفق:

- أسعار المشتريات.

- جودة المشتريات.

- المدة والظروف التي تتم من خلالها عمليات التسلیم.

- غياب أي مشاكل مع المورد.

يتم إعداد تقارير سنوية يتم فيها عرض كفاءات الموردين ومدى نجاعتهم في التعامل مع المؤسسة وهذه التقارير يعدها مسؤول المشتريات في المؤسسة. كما يتم فحص كل طلبات المؤسسة والمصادقة عليها قبل بعثها للموردين.

إذن من خلال هذا المحور المتعلق بالاستماع للزبون رأينا كيف هي الإجراءات المتتبعة من:

- ضبط العمليات المتعلقة بالزبون.
- الاتصال بالزبون.
- التخطيط.
- الحفاظ على المنتج.
- ملكية الزبون.
- تعريف وتحديد الزبائن.
- عمليات الشراء ومعايير انتقاء الموردين.

إنها تشكيلاً من العمليات والإجراءات التي تتبعها المؤسسة من أجل تفعيل وتحسين وضمان الاستماع الجيد للزبون لأن الزبون هو أساس أي نشاط اقتصادي وخاصة من منظور الجودة الشاملة، وتحظى خدمة الزبون أو العميل بأهمية عالية بالخصوص أن الزبائن في هذا العصر مع إتاحة وسهولة تبادل المعلومات وحرية السوق أصبح الزبون سيد الموقف يملأ متطلباته كيف يشاء فعلى المؤسسة التي تسعى للتفوق والتميز تسخير كافة جهودها للحصول على أكبر حصة سوقية.

3-8- إدارة الموارد البشرية:

إن المورد البشري يلعب دوراً مفصلياً في ظل نظام إدارة الجودة حيث أن تحسين وتمكين هذا المورد من أهم متطلبات إدارة الجودة وذلك من خلال تغيير المسلكيات والذهبيات التي قد تقف في وجه التغيير لأن الجودة تعمل على الابتعاد عن كل المسلكيات التي تساعد في الرفع من مستوى أداء المؤسسة وبالتالي تحقيق النتائج المتميزة. إن إدماج العاملين في عملية الجودة من الأسس المهمة في تحقيق الأهداف والطلعات المخططية مسبقاً. وفي هذا الصدد فإن إدارة الموارد البشرية في MTM تتم وفق العمليات والإجراءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال ضمان تزويد المؤسسة بالكفاءات المؤطرة والكافحة لمختلف النشاطات في المؤسسة وبصفة دائمة.

إن سجل إدارة الموارد البشرية يوضح الإجراءات التي تعتمدتها MTM بخصوص (التكوين، إدارة المنازعات، الافتتاح) كما أن كل موظف في المؤسسة يمتلك بطاقة منصب Fiche de poste يظهر من خلاله البيانات المتعلقة بوظيفته داخل المؤسسة وهذه البيانات هي:

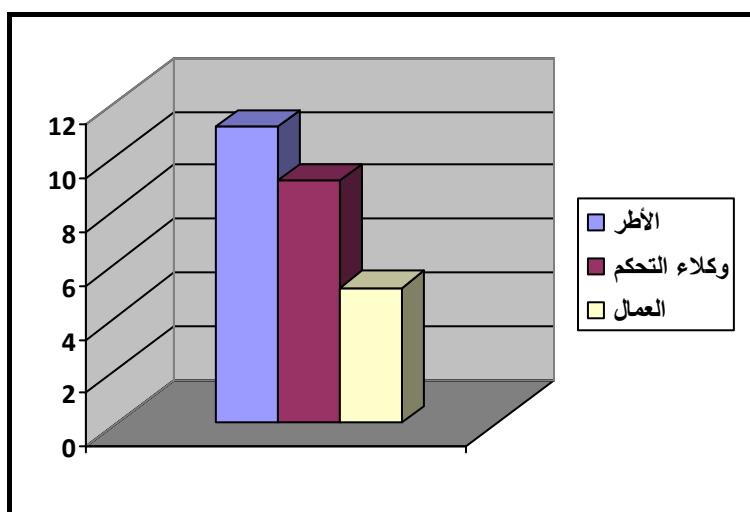
- اسم الوظيفة ورتبتها في السلم الوظيفي.
- علاقتها الهرمية والوظيفية وعدد العاملين.
- وسائل العمل.
- متطلبات الوظيفة.
- وصف الوظيفة.

والشكل البياني التالي يوضح فئات العاملين في عام 2005.

الجدول 14: فئات العمال لعام 2005.

11	الأطر
09	وكلاه التحكم
05	العمال
25	المجموع

الشكل رقم (21) تمثيل فئات الموظفين لعام 2005



Source: manuel Management de la Qualité MTM, 2005, p04.

أما الموظفين الذين يقومون بتأنية أعمال خاصة بالجودة يتلقون تكوينات في المجال مثل:

- مسؤول إدارة الجودة في المؤسسة تم تكوينه في فرنسا في BVQI المؤسسة التي ستتولى الإشراف على منح شهادة الإيزو للمؤسسة.
- إن كل تكوين يتطلب تقييماً بعده من أجل التأكد من مدى الاستفادة.
- تقوم مصلحة الأشخاص في المؤسسة سنويًا بتقييم حاجات الموظفين للتكوين.

- يتم إعداد مصفوفة تعدد الكفاءات Matrice de polyvalence لكل مصلحة وتقدير حاجيات تلك المصلحة من أجل الاكتتاب ومستوى الكفاءات.

:Amélioration et analyse

إن عملية التطوير والتحسين لنظام الجودة المتبع من طرف MTM والتي تتوافق ومتطلبات المواصفة ISO9001 : 2000 تتم وفق الخطوات التالية:

- **ارضاء الزبون:**
 - إن صوت الزبون يتم الاستماع إليه على مختلف الأصعدة في MTM وذلك من خلال:
 - سجلات معدة لجمع كافة مطالبات الزبائن سواء الشفهية منها أو الكتابية حيث يتم جمع وتدوين كل هذه المطالبات بشكل يومي.
 - إعداد استبيانات وإرسالها إلى الزبائن لمعرفة انطباعاتهم عن مستوى جودة الخدمات.

:Audit qualité interne

المراجعة الداخلية للجودة تتم بصورة دورية كل 3 أشهر وفق مخطط يعده مسؤول إدارة الجودة في المؤسسة تتم المراجعة الداخلية من خلال:

- لجوء المراجعين في عملهم إلى إجراء الاستبيانات التي يتم العمل بها خلال عملية المراجعة.
- إعداد تقارير المراجعة الداخلية للجودة والتي تقدم لاجتماعات المراجعة الإدارية.
- إحصاء التباينات.
- العمل على التصحيحات من أجل التغلب على التباينات.
- عملية المراجعة تشمل كافة العمليات من أجل تصحيح وتجنب الأخطاء.

:Audit externe

يتم إعداد مخطط سنوي للمراجعة الخارجية تصادق عليه الإدارة العامة للمؤسسة في بداية كل سنة، كما أن المؤسسة تستقبل المراجعين الخارجيين لـ BVQI مرة واحدة في السنة وتستمر عملية المراجعة يوم واحد تشمل الإطلاع على مدى التحسن في نظام إدارة الجودة المتبع من طرف MTM.

ضبط المنتجات الغير مطابقة:

إن عملية المراقبة والتقييم تسمح بالتعرف على الخدمات الغير مطابقة مثل:

- الأخطاء المطبعية في الملفات.
- المخالفات التي يتم إحصاؤها في الملفات.
- البنود التي لا يتم تطبيقها في العقود مع الزبائن.
- عدم احترام الأجال الزمنية.

كل منتج غير مطابق أو خدمة يترتب عليه الآتي:

- إعداد بطاقة تباين أو ملاحظة :Fiche d'écart et d'observation ينتج عنها البدء بعملية تصحيحية أو عملية وقائية.

- تحليل المعطيات:

يتم التعاطي مع المعطيات التي يتولى إعدادها أصحاب الوظائف الحساسة بالمؤسسة والقادمة من الغير بصورة دورية وهذه المعطيات هي:

- رضاء الزبائن.
- مطابقة المنتجات.
- إعداد الأهداف المتعلقة بكافة المنتجات.
- تطوير العمليات والخدمات.
- المعطيات الصادرة من الموردين.

يقوم مسؤول إدارة الجودة بإعداد خلاصة عن هذه المعطيات ويتم عرضها عند اجتماع المراجعة الإدارية.

10-3- التحسين المستمر:

إن كفاءة ونجاعة نظام إدارة الجودة يتم تحسينها وفق :

- سياسة الجودة.
- مراجعة مختلف الأهداف.
- نتائج المراجعات الداخلية للجودة.
- تحليل المعطيات.
- العمليات التصحيحية والوقائية من الأخطاء والتباينات.

إن التطوير والتحسين المستمر من أهم مبادئ إدارة الجودة ونلاحظ أن المؤسسة اتبعت إجراءات ووسائل مهمة للغاية في هذا الصدد من خلال الاستماع الدائم للزبون والمراجعات الداخلية للجودة من أجل الاطلاع على الانحرافات والتباينات من أجل تصحيحها كذلك تحليل المعطيات من أجل تعزيز الفهم

الصحيح لمدى أداء المؤسسة وكما أن التحسين المستمر يتم من خلال وضع سياسة واضحة للجودة من أجل تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.

وإذن من خلال هذا الدليل يمكن القول بأن نظام إدارة الجودة المتبع من طرف MTM أحاط بجميع العناصر المكونة لفلسفة الجودة الشاملة التي تبدأ بالتركيز على الزبائن من خلال إتباع مجموعة من العمليات والإجراءات من أجل التحسين والتطوير المستمر من أجل الوصول إلى إرضاء العميل الذي هو أساس الجودة لأن الجودة حسب كبار رواد الفكر كجوران وأكرولي وديمنغ هي التطابق والتلاقي لطموحات الزبائن التي تتم من خلال:

- الاستماع للزبائن.
- التزام الإدارة العليا.
- تحسين وإدماج العاملين.
- الإدارة التشاركية.
- اتخاذ القرار بناء على الحقائق لبناء علاقة تشاركية مع الموردين مبنية على الاحترام المتبادل للجميع.
- التركيز على العمليات والنتائج.

إذن هذه العمليات والإجراءات كلها تم ذكرها في الدليل وتوثيقها والتدابير التي يجب اتخاذها من أجل كل عملية من عمليات الجودة.

المبحث الثالث: دراسة المقارنة**Etude comparative**

من خلال هذا المبحث سنحاول إعطاء مقارنة بين دليل 2005 الذي اعتبرناه في هذه الدراسة مرجع للمقارنة مع الدلائل الأخرى التي أصدرتها المؤسسة في السنوات اللاحقة مع فقط نقاط الاختلاف بين كل دليل ودليل 2005 من أجل الوقوف على أوجه الاختلاف والمميزات لكل دليل على حدا من أجل الوقوف على التطورات في نظام إدارة الجودة المتبع من طرف المؤسسة في كل مرة مع إعطاء التحاليل والشرح التي نراها مناسبة.

المطلب الأول: دليل إدارة الجودة لعام 2006**Manuel de management de qualité en date du 10 mars 2006**

إن دليل إدارة الجودة المعد بتاريخ 10-03-2006 يتميز بكونه أول دليل تعدد المؤسسة بعد حصولها على شهادة ISO 2006 : BVQI من قبل ISO9001 حيث تم إدراج العديد من المعطيات الجديدة والترتيبات.

1-1- عموميات:

لعل المهم والمميز في هذا الصدد هو التعرض أولاً لشهادة الإيزو التي تم الحصول عليها من قبل المؤسسة.

- شهادة الإيزو 2000 : Certification ISO9001

لقد تحصلت الموريتانية للنقل البحري MTM على شهادة المطابقة ISO9001 من خلال المؤسسة المانحة Bureau Veritas Certification BVQI، والتي نعطي عنها التعريف التالي:

• المؤسسة المانحة :Bureau Veritas certification

هي مؤسسة فرنسية متخصصة في منح شهادة الإيزو 2000 : ISO9001 للمؤسسات التي تتقدم إليها بطلب الحصول على الشهادة ولها نشاطات عددة في هذا المجال منها:

- منح شهادة لإيزو 2000 : ISO9001 للخدمات.
- منح شهادة الإيزو لأنظمة الجودة والأمن والبيئة.
- القيام بـ مراجعات الجودة .Audit qualité
- القيام بالـ مراجعات الأمنية .Audit sécurité
- القيام بالـ مراجعات البيئية .Audit environnement
- إعطاء التكوينات في الميدان البيئي.
- إعطاء التكوينات في ميدان الجودة.

- إعطاء التكوينات في الميدان الأمني.

الموقع الإلكتروني للمؤسسة :www.certificationbureauveritas.fr

• تعريف بشهادة الإيزو 2000 : ISO9001

لقد حصلت MTM على شهادة الإيزو 2000 : ISO9001 والقابلة للتجديد كل 3 سنوات حيث تقدمت MTM بطلب إلى BVQI مع ملف كامل وبعد أن تم الرد بإيجابية على طلب المؤسسة تم بعث المراجعين لأجل القيام بالتدقيق والمراجعة audit واستمرت العملية 3 أيام، تم التعرض إلى كافة نشاطات المؤسسة ويشار إلى أن MTM قد بعثت نسخة من دليل إدارة الجودة إلى BVQI في عام 2005 يصف كل النشاطات وسياسة الجودة لنظام إدارة الجودة في المؤسسة.

وبما أن مدة صلاحية شهادة الإيزو 2000 : ISO9001 تنتهي في 08-03-2009 حيث ستقوم المؤسسة بتجديد الشهادة واستقبال المراجعين من أجل التجديد.

2-1- تطبيق دليل إدارة الجودة لعام 2006:

دليل إدارة الجودة الصادر بتاريخ 10-03-2006 يتم تطبيقه على النشاطات التالية:

- النقل البحري وتأجير السفن.
- الإيداع.
- العبور.
- الشحن والتغليف.

وتستثنى الأنشطة التالية:

- تسير حاملة النفط التابعة لمؤسسة Petrolier maurinaphte وهي مؤمنة عند مؤسسة MEDTANKER اليونانية حيث يتولى مساعد الرئيس العام للشراء متابعة نفقات ومؤونة الحاملة ويدار هذا النشاط الخارجي مباشرة من طرف الرئيس المدير العام للمؤسسة.
- تنشط الشحن والتغليف الذي يؤمنه BEMOP مكتب تشغيل اليد العاملة في الموانئ الموريتانية حيث يقوم المدير العام المساعد بوصفه مدير التشغيل بالنيابة عن الإدارة لهذا النشاط.

من خلال هذا المحور تطبيق دليل الجودة في المؤسسة نلاحظ أن الاختلاف واضحًا بين ميدان تطبيق هذا الدليل وسابقه وتجلّى التباين في استثناء نشاطات جد مهمة من تطبيق هذا الدليل وذلك كما يلي:

- تسخير حاملة النفط Maurinaphte من أن يطبق عليها دليل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واعتباره نشاط خارجي وهذا لا يجب لأن هذا النشاط يدخل في صميم عمل المؤسسة وهو النقل

البحري وهذا مخالف لفلسفة الجودة الشاملة والتي تقول بأن الجودة يجب أن تكون في جميع ما تعمل المؤسسة من نشاطات ودون استثناء لأن الجودة بمعناها الشمولي تعني كل العمليات في المؤسسة ويجب أن تدار وفق منهج إدارة الجودة وخاصة أن المؤسسة تنشط في ميدان النقل البحري بمختلف أنشطته، لذا فإن استثناء نشاط الحاملة Maurinaphte يتعارض ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- كما أن نشاط الشحن والتغليف الذي تمارسه المؤسسة والمؤمن من طرف BEMOP مستثنى هو الآخر من تطبيق دليل إدارة الجودة لعام 2006 وتكتفي المؤسسة بإيكاله إلى المدير العام المساعد بالرغم من أهمية هذه الخدمة لزبائن المؤسسة.

وكان بدور المؤسسة اعتماد تدابير في اكتتاب الحمالين الذين يوفر لهم هذا المكتب تماشيا مع جودة الخدمة التي يجب مراعاة الآتي فيها:

- تأدية الخدمة بشكلها الصحيح في أول مرة من أجل الوصول إلى صفر خطأ الذي هو أساس الجودة الشاملة عبر التركيز على حسن العمليات.

- تأهيل العاملين الذين يجب عليهم تأدية هذا العمل في تحسينهم بأهمية الجودة من خلال التدريب الفعال.

ونشير إلى أن عموميات الدليل الأخرى ظلت على حالتها من مصطلحات والتزام إدارة وسياسة الجودة ونشر وتوزيع الدليل.

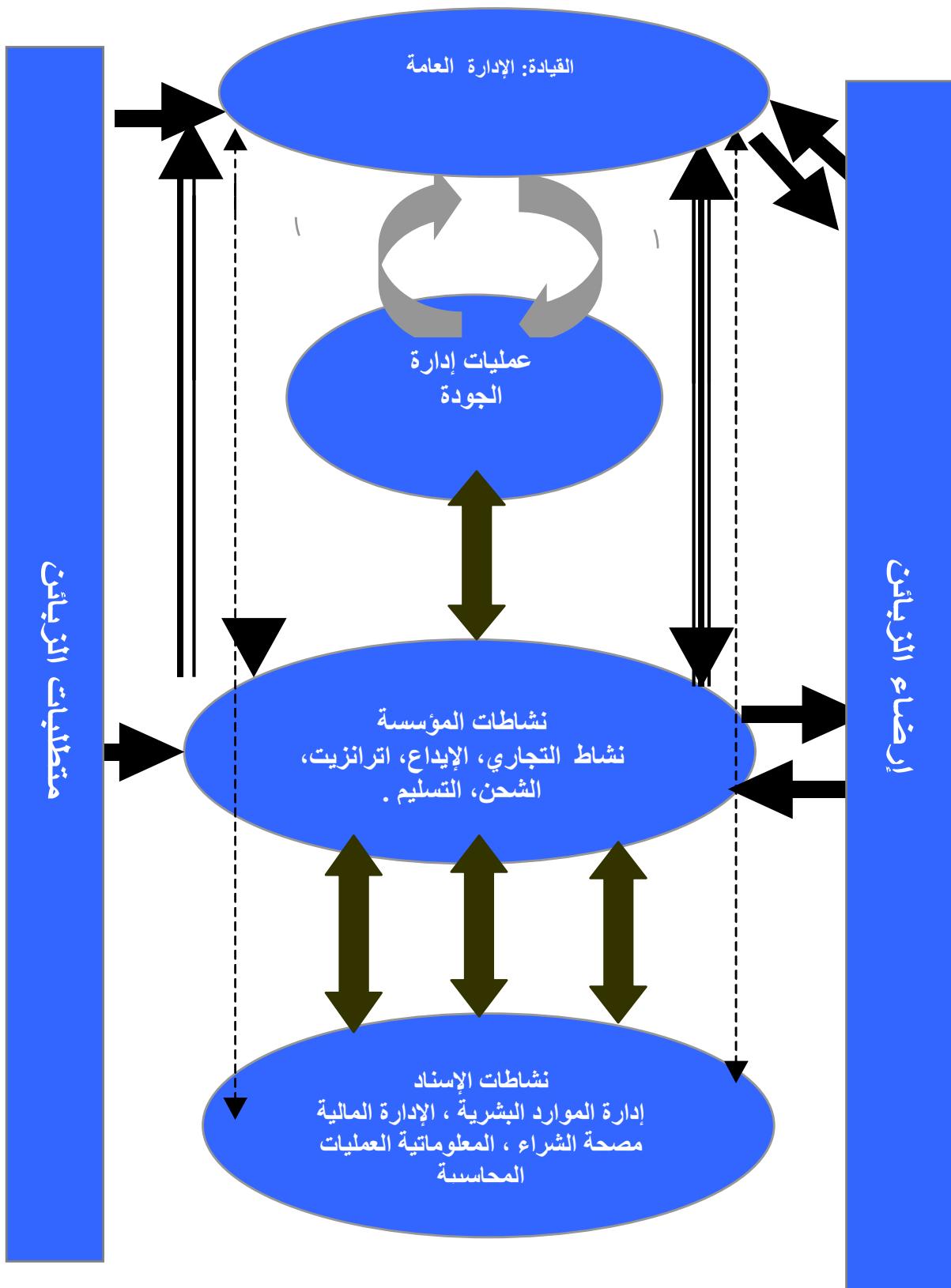
1-3- نظام إدارة الجودة لعام 2006:

إن نظام إدارة الجودة الشاملة يمثل المنهج الأساسي المتبعة من خلال المؤسسة في تطبيق الجودة داخل المؤسسة ويحتاط بجميع الوظائف التي تمارسها المؤسسة وهذه العمليات والمسارات تعمل بشكل مترابط وهي:

- عمليات إدارة الجودة.
- العمليات التجارية.
- عمليات العبور.
- عمليات الشحن والتغليف.
- عمليات التسليم.
- عمليات إدارة الموارد البشرية.
- عمليات الشراء.
- العمليات المالية.
- عمليات المعلوماتية.
- عمليات المحاسبية.

وهذا ما يظهر من خلال مخطط إدارة عمليات الجودة في الشكل التالي:

شكل رقم (22): مخطط إدارة عمليات الجودة لعام 2006



Source:.. Manuel de management de qualité -mTm 2006, P28

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا بأن نظام الجودة لعام 2006 المكون من جميع المسارات المتربطة والعمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لاحظنا زيادة¹ عمليات المعلوماتية والعمليات المحاسبية مقارنة مع: معطيات وعمليات نظام إدارة الجودة لدليل 2005 وهذا ما يعكس أن المؤسسة في سعيها للجودة تبدأها بشكل تدريجي خطوات ومراحل متتالية خطوة بخطوة، وهذا هو نفسه فلسفة الجودة الشاملة التي تعمل على إدخال التغييرات على الوضع الحالي دون تغييره مباشره وبشكل كامل إلى أن يتم الوصول إلى الأهداف المخطط لها.

ونشير هنا إلى أن معظم عناصر نظام إدارة الجودة ظلت نفسها (الملفات المكونة لنظام إدارة الجودة، تحسين نظام إدارة الجودة، سجلات الجودة).

4-1- عمليات التحسين التطوير المتواصلين:

بما أن عمليات التحسين والتطوير المتواصل التي تعتبر أساس إدارة الجودة والتي تعمل بنجعاتها وكفاءتها لأجل تميز الأداء في المؤسسة من خلال:

- **إرضاء الزبون:**

من خلال الاستماع الدائم لرغباته والرد على الاعتراضات الصادرة عنه.

- **المراجعات الميدانية الداخلية للجودة:**

التي تقوم بها المؤسسة كل ثلاثة أشهر من أجل الوقف على سير عملية الجودة داخل المؤسسة والتعرف على التباينات والعمل على تصحيح هذه الأخطاء من أجل بلوغ التميز والجودة المتوقعة.

- **مراقبة وتقدير المسارات:**

من خلال المراقبة الإحصائية لعمليات الجودة ومراقبة العملية التقدم لما لها من الأثر الكبير في تحسين الجودة.

- **التحكم في المنتجات والخدمات الغير مطابقة:**

التحكم في المنتجات والعمليات الغير مطابقة وذلك من أجل إدخال التغييرات المناسبة من أجل الوصول إلى الملائمة لطموحات الزبائن.

¹ انظر الملحق 2 من أجل الوقف على التباين الحاصل.

- المراجعة الخارجية:

إضافة إلى كل هذه العمليات يتميز دليل 2006 بإدخال عمليات تحسينات جديدة وهي:

- **عمليات صيانة التجهيزات والمنشآت التابعة للمؤسسة:**

ونظرا لأهمية هذه العمليات ودورها في عمليات التحسين التطوير في نظام إدارة الجودة.

- **عمليات صيانة المعدات والبني التحتية للمنشأة:**

صيانة المعدات والبني التحتية للمؤسسة من أهم المراحل التي تدخل في عملية التحسين والتطوير

المستمرين لما لها من أهمية في الوقف على جاهزية المعدات والحالة الميدانية لبيئة العمل

حيث:

تتم صيانة المعدات المعلوماتية من طرف مؤسسة محلية و يشرف على هذه العملية مسؤول المعلوماتية في المؤسسة.

كما تدار عمليات الصيانة الأخرى من طرف مساعد الرئيس المدير العام المسؤول عن شؤون الشراء.

إن عمليات الصيانة تعمل على رفع كفاءة الأجهزة والرفع من قدرتها على تلبية العمليات المنتظرة منها. كما أن صيانة البنية التحتية للمؤسسة وإدخال التحسينات والتطويرات عليها (كالاستثمار في جمالية الديكور للمؤسسة وتجميل مقرات المؤسسة وتجهيزها بالمعدات الحديثة) كلها عوامل تسهم في شد انتباه الزبائن والقادمين إلى مقرات المؤسسة مما يساعد في تحسين صورة المؤسسة وتعزيز رغبة الزبائن في مواصلة التعامل مع المؤسسة بمجرد تلقي خدمات المؤسسة، مما ينمي شعور لدى الزبون في تكرار طلب خدمات المؤسسة مما يعزز من ولائه للمؤسسة وهذا هو أساس الجودة الشاملة التي تبدأ دائماً من الزبون، وبسياق آخر التركيز المتواصل على التحسين والعمل على إدخال الجودة والتميز من أجل كسب ولاء الزبائن.

1-5- إدارة الموارد البشرية:

إن المورد البشري من أهم موارد المؤسسة خاصة المؤسسة المتبنية لثقافة الجودة وبالاخص في المؤسسات الخدمية التي يكون الزبون طرف حاضر في تأدية الخدمة لذا يجب دائماً الاهتمام بالجانب

الإنساني والاجتماعي من خلال:

- التدريب والتمكين للعاملين.

- المشاركة الفعلية للعاملين.

تحلي العمال الذين هم على احتكاك مباشر بالزبائن بالمواصفات التالية:

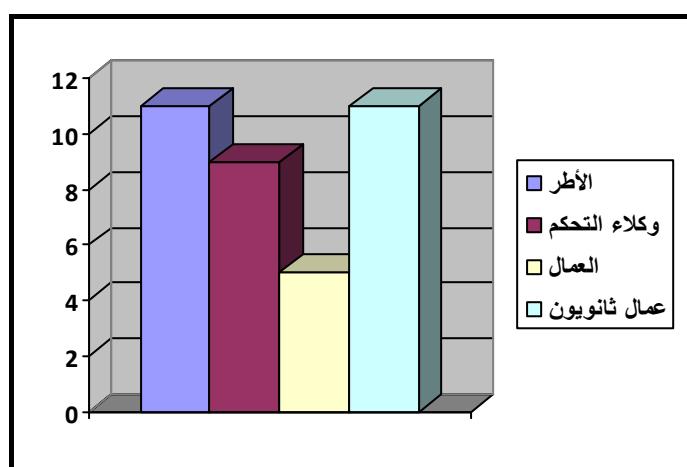
- المظهر المريج.
- قدرة مقدم الخدمة على الإقناع.
- اللطف والابتسامة في وجه الزبائن.
- الاستعداد النفسي والذهني لمواجهة الزبائن وإشعارهم بالاهتمام.
- الثقة بالنفس وقوة الشخصية.
- خلق الرغبة لدى العميل وتحديد حاجاته.
- إقناع العميل ومعالجة اعترافاته.¹

إذن كل هذه المعايير يجب غرسها وتحلي العاملين بها، ومن خلال معطيات دليل 2006 بخصوص إدارة الموارد البشرية نجد:

2006 (15) Ø

11	الأطر
09	وكلاه التحكم
05	العمال
11	عمال ثانويون
36	المجموع

2006 (23) Ø



Source manuel Management de la Qualité MTM, 2006, p04.

¹ أ. د. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص (218، 219).

من خلال المعطيات الخاصة بالمورد البشري لعام 2006 نلاحظ زيادة العاملين من 25 إلى 36 عامل وهذا مؤشر إيجابي لأن زيادة العاملين يدل على أن المؤسسة تحقق نتائج إيجابية في العام الأول لحصولها على شهادة ISO9001 : 2000 : كما يعكس من جهة أخرى الاهتمام بهذه الموارد عن طريق تعزيزه وزيادته لكن يتماشى ونشاطات المؤسسة من أجل تحقيق رغبات الزبائن في الوقت المحدد وبالكفاءة المحددة لأن جودة الخدمة تعتمد أساساً على:

- السرعة في تأديتها:
- الجاهزية.
- التقديم الجيد للخدمة بشكلها الصحيح وفي أول مرة.

إذن زيادة المورد البشري في المؤسسة والذي يحظى بالتكوين والتدريب والتحسيس بأهمية الجودة كما أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لها دور مميز من خلال إعداد:

- مصفوفة تعدد الكفاءات لكل مصلحة Matrice de polyvalence.
- تعميم حاجات المؤسسة الحالية والمستقبلية وفق تخطيط إستراتيجي لهذه الموارد.
- التدريب والتمكين.

كل هذه العوامل مجتمعة تجعل المورد البشري في MTM قادر على لعب دوره كما يجب وفق نظام إدارة الجودة المتبعة.

إذن هذه كانت هي أهم المحاور التي تميز دليل إدارة الجودة 2006 مقارنة مع سابقه.

المطلب الثاني: دليل إدارة الجودة لعام 2008

Manuel de management de la qualité

إن هذا الدليل يكتسي أهمية خاصة نظراً لأهميته الكبيرة كونه آخر دليل تعدد المؤسسة ويصف المراحل التي وصل إليها تطوير نظام إدارة الجودة المتبوع من طرف المؤسسة ويختلف عن سابقه من خلال:

2-1- نشر وتوزيع الدليل

لقد تم إعداد هذا الدليل الصادر بتاريخ 15-01-2008 من طرف مسؤول إدارة الجودة والنظافة والأمن في المؤسسة وتمت المراجعة والإطلاع على يد المدير العام المساعد وتمت المصادقة من طرف الرئيس المدير العام للمؤسسة.

- نشر الدليل:

إن نشر وتوزيع هذا الدليل يقوم به مسؤول إدارة الجودة وخليفة إدارة الجودة ويتم توزيع نسخ هذا الدليل على النحو التالي:

- تسلم نسخة إلى الرئيس المدير العام.
- تسلم نسخة إلى المدير العام المساعد.
- تسلم نسخة إلى خلية إدارة الجودة في المؤسسة.
- تبعث نسخة من الدليل إلى السيد عمر بن بشاش Omar Benaicha مراجع BVQI للاطلاع عليها عن طريق البريد.
- نسخة يحق الاطلاع عليها لأي شخص كان في مكتب مسؤول إدارة الجودة.
- نسخة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة www.mtm.mr
- نسخ توزع على العاملين.
- نسخ تبعث إلى زبائن المؤسسة.

من خلال الاطلاع على نشر دليل إدارة الجودة 2008 نلاحظ أن المؤسسة انتهت نهجا جديدا يتمثل في توزيع نسخ هذا الدليل على العاملين وهذا ما يسهم في تعزيز تمكين العاملين الذي هو أحد أهم ما تطالب به فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث أن نشر المعلومات المتعلقة بسياسات الجودة وأهداف نظام إدارة الجودة في المؤسسة سيسهم في تمكين العاملين لأنهم سيكونون على إطلاع تام بطنومات المؤسسة وهذا يتماشى مع ما قال¹ DAFT حيث قال بأن هناك أربع عناصر هي أساس تمكين العاملين وهي: المعلومات والمعرفة والقدرة والمكافأة.

إذن حرية المعلومات من خلال إطلاع العمال على دليل إدارة الجودة المتبع من طرف المؤسسة يعزز تمكين العاملين. كما أنتنا نلاحظ من خلال نشر هذا الدليل أنه تم بعث نسخ الدليل إلى زبائن المؤسسة وهذا ما يساعد المؤسسة في التقرب من الزبون وجعله على علم ودرأية بالخدمات التي تقدمها المؤسسة من أجل تعزيز ولائه للمؤسسة وتحسيسه بالأهمية التي تواليها المؤسسة وهذا ما نادت به ثقافة الجودة الشاملة التي تتمحور أساسا حول الزبون وإشباع رغباته.

ونشير إلى أن باقي عموميات الدليل الأخرى (مصطلحات، ميدان تطبيق الدليل) ظلت نفسها.

2-2- التزام الإدارة العليا:

إن إدارة الجودة من الإستراتيجيات التي تحتاج موافقة ومبركة الإدارة العليا ولذا فإن الإدارة العليا للموريتانية للنقل البحري تعلن التزامها وبشكل خطوي من خلال:

سياسة الجودة والنظافة والأمن والبيئة:

¹ د. ذكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار البيازوري، عمان، الأردن، الطبعة العربية 2009، ص 31.

إن الموريتانية للنقل البحري عازمة من خلال هذه السياسة على إرضاء الزبائن وجعلهم أوفياء لها من خلال الاستماع الدائم لرغباتهم والتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها، كما تتعهد المؤسسة بتحقيق النجاح في جميع أنشطتها لصالح كل المهتمين بها من (موظفين زبناء، موردين، مجتمع مدنى). في جو من احترام الآخر وكذلك النظافة وسلامة البيئة.

كما يتعهد الرئيس المدير العام بتطبيق سياسة الجودة والنظافة والأمن والبيئة داخل المؤسسة من خلال:¹

- وضع قيد التنفيذ نظام إدارة الجودة المتماشي ومتطلبات المواصفة 2000 : ISO9001 في عام 2005-2006.

- وضع قيد التنفيذ خلال عام 2008-2009 نظام إدارة النظافة والأمن تماشيا مع المواصفة OHSAS18001 : 1999.

- وضع قيد التنفيذ في عضون السنة 2010 نظام إدارة البيئة يتماشى والمواصفة 2004: ISO14001 ووفق الإجراءات المعمول بها في هذا المجال.

إن هذه السياسة تتمثل أهدافها في ما يلي:

- التحسين المستمر لجودة منتجات وخدمات المؤسسة.
- إرضاء متطلبات الزبائن.
- التحكم في فعالية مناهج العمل.
- تفصيل قدرات العاملين.
- خلق مناخ صحي للعمل.
- احترام والحفاظ على البيئة.

إذن من خلال سياسة الجودة والنظافة والأمن والبيئة لعام 2008 والتي أعطت أجذدة زمنية لتطبيق بنود سياسية الجودة وأظهرت بشكل واضح إلى أين وصلت عجلة التطور في نظام إدارة الجودة المتبع وذلك من خلال.

• تحديد أن في غضون 2005-2006 سيتم العمل بنظام إدارة الجودة المتماشي ومتطلبات المواصفة ISO9001 : 2000.

• وفي عام 2008-2009 سيتم تطبيق نظام إدارة النظافة والأمن المتماشي مع متطلبات المواصفة OHSAS18001 : 1999.

• وفي عام 2010 سيتم تطبيق نظام إدارة البيئة المتماشي مع المواصفة ISO/4001 : 2004 .

¹ انظر الملحق رقم (3) من أجل الإطلاع على الاختلاف في سياسة الجودة.

إذن من خلال بنود هذه السياسة يتضح تسلسل إستراتيجية الجودة التي تتبعها المؤسسة من خلال تحديد الأهداف مرحلياً ومواكبة مع الزمن وإمكانيات المؤسسة وذلك من خلال تحديد أهداف قابلة لتحقق تماشياً مع ظروف المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.

والتبادر هنا، ظهر من خلال الفترة الزمنية المحددة لتطبيق كل بند من بنود هذه السياسة وهذا بالفعل هو ما ينظر إليه من زاوية الجودة الشاملة والتي تعد من المناهج الإدارية التي لا يمكن تطبيقها بصفة فورية وهذا ما أكد عليه اليابانيون من خلال مفهوم KAIZEN التطور والتحسين المستمر من أجل بلوغ الأهداف وبشكل مرحلٍ مرحلة بعد الأخرى.

2-3- نظام إدارة الجودة:

إن نظام إدارة الجودة احتفظ بمجموعة العمليات والمسارات التي تسمح بتوجيهه ومراقبة توجهات المؤسسة المتعلقة بالجودة وهذه العمليات هي:

- عمليات الإدارة العامة.
- عمليات إدارة الجودة.
- عمليات الإيداع.
- عمليات العبور.
- عمليات الشحن والتغليف.
- عمليات التسليم.
- عمليات الموارد البشرية.
- عمليات الشراء.
- العمليات المالية.

لكن التبادر هنا بين نظام إدارة الجودة لعام 2008 وسابقة يتمثل في:

- إجراءات ضبط وتسخير وثائق الجودة:

إن الإجراء العام الذي تقوم به خلية إدارة الجودة في MTM يعمل على تعريف القواعد المطبقة بخصوص تسخير الوثائق المتعلقة بإدارة الجودة وتحديد من المسؤول عن إعداد الوثائق ومراجعتها وتعديلها والمصادقة عليها والعمل على تحديد أماكن مطالعة هذه الوثائق وترتيبها في أرشيفات خاصة.

إن هذه الإجراءات مطلقة على كافة المصالح بالمؤسسة وتغطي:

• الملفات الداخلية:

الملفات الداخلية متمثلة في دليل إدارة الجودة، سياسة الجودة للإجراءات العامة، السجلات الوظيفية، الهيكل التنظيمي، السجلات الوظيفية، بطاقة إدارة العمليات والسجلات الخاصة بالجودة.

• الملفات الخارجية:

الملفات الخارجية ممثلة في القوانين المطبقة على MTM وهي:

- القانون التجاري.
- القانون المغربي.
- قانون البحري التجاري.
- قانون البيئة.
- القانون المدني.
- القانون العام للضرائب.
- قانون التأمين.
- القانون الإداري.
- القانون الجمركي.
- قانون السندات والعقود.
- قانون العمل.
- الاتفاقيات العامة للعمل.
- القانون المطبق على المعلوماتية.
- المواصفة القياسية 2000 : NFISO9001 .
- المواصفة القياسية للبيئة 2004 : ISO/4001 .

إن هذه الوثائق مرتبة ومضبوطة داخل لوائح وتظل دائماً مهيئة للاستفادة منها وهذه الوثائق المتعلقة بالجودة جاهزة في مكان الاستعلام والوثائق القديمة مرتبة على جانب في قاعة الأرشيف بـ MTM.

إذن كل هذه الوثائق المتعلقة بضبط العمل وتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها من أجل تحقيق الجودة والتبان هنا ظهر من خلال إبراز كافة الوثائق الخارجية والمتمثلة في مجموعة القوانين التي تنظم سير العمل في المؤسسة وهذا ما يسهم في تطبيق عمليات الجودة وفق ما خطط له ومن أجل بلوغ الجودة والتميز.

-إجراءات ضبط وتسخير السجلات المتعلقة بالجودة

Enregistrement relatif à la qualité

إن الإجراء العام الذي تتبعه خلية الجودة في تسخير السجلات المتعلقة بالجودة بعناية معتبرة حيث أن هذه السجلات تلعب دور هام في نظام إدارة الجودة وإثبات حسن تسخير هذا النظام وهذه السجلات هي:

- تذكرة الشحن (وثيقة بالبضائع المشحونة).

- رسالة النقل.
- سجل صيانة السيارات.
- تقرير المهمة.
- لائحة بتكليف كل مهمة.
- سجل الحضور للعمال.
- تقارير حوادث العمل.
- أوامر الدفع.
- طلب الدفع.
- طلب البضائع.
- طلب التسليم.
- لائحة بالبضائع المسلمة.
- الوصل المسجل في يومية المحاسبة.
- تقرير إغلاق الحسابات.
- لائحة الموردين المعتمدين.
- السجلات المتعلقة بالمراجعة و العمليات التصحيحية و المراجعة الإدارية.

إن هذه السجلات تلعب دوراً جديداً مهم في نظام المعلومات المتعلق بإدارة الجودة وهذه السجلات تساعده في ضبط و مراقبة عمليات الجودة في المؤسسة و تعمل على إعطاء صورة عن نقاط الضعف و القوة بنظام إدارة الجودة كما تساعده في عمليات المراجعة الميدانية للجودة التي يقوم بها مسؤول إدارة الجودة كل ثلاثة أشهر.

:Responsabilités

لازلنا دائماً مع إعطاء أوجه الاختلاف بين دليل 2008 و سابقه وهذا في الصدد نجد أن من بين أهم المسؤوليات التي تغيرت بالمقارنة مع السابق يظهر أن:

:Les responsabilités du PGD

يقوم بالمسؤوليات التالية:

- يقر الميزانية السنوية ممثلة في (تكليف الاستغلال والتوقعات بالمداخل).
- يصادق على سياسة الاستثمار طويلاً المدى وذلك من خلال الموارد المالية المناسبة.
- يعلن أهداف كل المصالح.
- يرأس المراجعات الإدارية.
- يصادق على وظائف العمال.

- إعلان سياسة التسيير التقني للسفن.
- إضافة إلى هذه المسؤوليات:
- أصبح يقوم تحضير ملفات التمويل بنفسه مع التنسيق مع مصلحة المالية بعد أن كان يقوم بها المدير العام المساعد.

- يحرس على رقابة الميزانية.

- **المدير العام المساعد DGA:**

أصبح يتولى فقط المسؤوليات التالية:

- لديه السلطة على كافة مصالح الأشخاص في المؤسسة.

- يمثل MTM اتجاه الآخرين الزبائن، الموردين.

- ينوب عن الرئيس المدير العام المساعد.

- **مسؤول إدارة الجودة:**

- يعمل مسؤول إدارة الجودة على التأكد لحساب الإدارة العامة من تطبيق نظام إدارة الجودة المطابق للمواصفة ISO9001 : 2000 .

- يعمل على تحسين وتشجيع الكل في المؤسسة بأهمية الجودة.

- يطلع الإدارة العامة على حالة تسيير نظام الجودة ومستلزمات التحسين.

- العمل على اطلاع العمال على نظام إدارة الجودة المنتهج من قبل المؤسسة.

- يعمل على توضيح النقاط الهامة المتعلقة بعمل التحسين المستمر وطرق تنفيذه.

- تنظيم التكوينات المتعلقة بالجودة داخل المؤسسة.

وإضافة إلى كل هذه الأنشطة أصبحت إدارة الموارد البشرية تابعة لرعاية مسؤول إدارة الجودة وهذا ما سيعمل على تعزيز التحسين بأهمية الجودة ومستلزمات تحقيق الأهداف المتوقعة من وراء سياسة الجودة بصفة مباشرة.

كما أن تغيير الوظائف والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي المدرج في دليل إدارة الجودة لعام 2008 يعكس مدى مرؤنة إدارة المؤسسة وهذا مما طالبت به فلسفة إدارة الجودة لأن الجودة الشاملة تعمل على الابتعاد على المسلكيات الإدارية التقليدية من ثبات وصلابة في المسؤوليات، مما لا يتماشى وروح البيئة الحالية للأعمال ومتغيراتها.

كما أن الأهم في هذه التغييرات التي حصلت في المسؤوليات نلاحظ أنه تم دمج عدد من المسؤوليات وظهر هذا الدمج على مستوى مسؤوليات الرئيس المدير العام وعلى مستوى مسؤوليات مسؤول إدارة الجودة وسوف ننظر ما مدى تأثير هذا الدمج على المورد البشري.

2-4- إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية في هذا العام تم وضعها تحت رعاية مسؤول إدارة الجودة في المؤسسة وظلت تعمل على:

- تقييم حاجات الموظفين للتقوين.
- التقوين والتدريب.
- إعداد مصفوفة تعدد الكفاءات Matrice de Polyvalence لكل مصلحة.
- تقييم حاجات المصالح من أجل الاكتتاب والتقوين.

ومن خلال الرسوم البيانية التالية تظهر التطورات التي تجري على مستوى الموارد البشرية.

2008

(16)

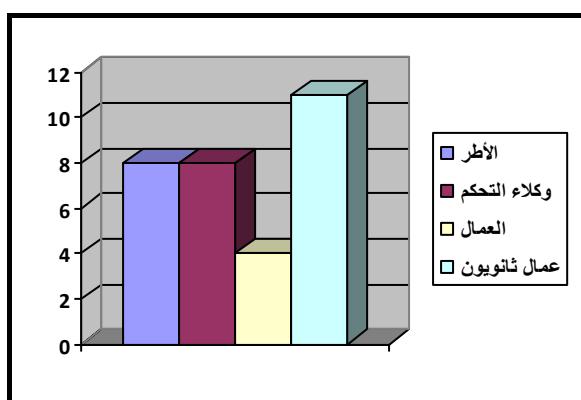
Ø

08	الأطر
08	وكلاه التحكم
04	العمال
11	عمال ثانويون
31	المجموع

2008

(24)

Ø



Source manuel Management de la Qualité MTM, 2008, p04.

نلاحظ من خلال المقارنة بين مستوى دوران العمال في عام 2006 مقارنة مع 2008 أن عدد الموظفين نقص من 36 إلى 31 وخاصة على مستوى الأطر نقص من 11 إلى 08 وهذا النقص يمثل 27% من عدد الأطر وهذا قد يفسر بالدمج الذي تم على مستوى المسؤوليات والذي سبق وأشارنا إليه بموجب التغيرات التي طرأت على مستوى المسؤوليات وهذا سيسمم في خفض التكاليف لأن هؤلاء الموظفين كانوا يتلقاهم

رواتب وبما أن المؤسسة ظلت تمارس نفس النشاطات مع إدخال التطوير والتحسين المستمر، إذن خفض العمال الذي حصل سيساهم في خفض التكاليف وتحسين الجودة ذلك لأن الجودة تتادي بتقليل التكليف مع تقديم المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية وهذا هو الحاصل في المنتجات اليابانية التي تمتاز بانخفاض التكلفة مع أن جودتها مرتفعة.

إذن هذه كانت هي أهم التغيرات التي أبرزها دليل إدارة الجودة لعام 2008 وهذا ما سيتم إظهاره وتبيينه في الجدول التالي:

جدول (17) جدول المقارنة

المتغيرات	دليل إدارة الجودة 2005	دليل إدارة الجودة 2006	دليل إدارة الجودة 2008
نشر الدليل	يوزع كالتالي: • نسخة للرئيس المدير العام • نسخة للمدير العام المساعد • نسخة لخلية إدارة الجودة • نسخة ترسل إلى مراجع BVQT • نسخة ترسل للزبائن • نسخة توزع على العاملين	يوزع كالتالي: • نسخة للرئيس المدير العام • نسخة للمدير العام المساعد • نسخة لخلية إدارة الجودة • نسخة ترسل إلى مراجع BVQT	يوزع كالتالي: • نسخة للرئيس المدير العام • نسخة للمدير العام المساعد • نسخة لخلية إدارة الجودة • نسخة ترسل إلى مراجع BVQT
ميدان تطبيق الدليل	يستثنى من تطبيق الدليل: • نشاط حاملة النفط Maurinaphte	يستثنى من تطبيق الدليل: • نشاط حاملة النفط Maurinaphte • نشاط الشحن والتغليف المؤمن من طرف (BEMOP)	يستثنى من تطبيق الدليل: • نشاط التصميم والتطوير والتحكم والمراقبة • المراجعة المحاسبية
سياسة الجودة	بنود السياسة: • تطبيق نظام إدارة الجودة الموافقة للمواصفة 2005 ISO9001:2000-2006 • تطبيق نظام إدارة النظافة والأمن في 2005 OHSAS/ 18001:1999 • تطبيق نظام حماية البيئة وفق ISO/4001:2004	بنود السياسة: • تطبيق نظام إدارة الجودة الموافقة للمواصفة 2005 ISO9001:2000 • تطبيق نظام إدارة النظافة والأمن في 2005 • تطبيق نظام حماية البيئة وفق ISO/4001:2006	بنود السياسة: • تطبيق نظام إدارة الجودة الموافقة للمواصفة 2005 ISO9001:2000 • تطبيق نظام إدارة النظافة والأمن في 2006 • تطبيق نظام حماية البيئة وفق ISO/4001:2006
نظام إدارة الجودة	التعديلات: • الملفات الخارجية للجودة • تعديل السجلات المتعلقة بالجودة • تعديل وإدماج بعض المسؤوليات	إضافة إلى هذه العمليات: • عمليات المعلوماتية • عمليات المحاسبة • عمليات صيانة المعدات والتجهيزات والبني التحتية	عمليات الجودة: • النقل البحري • الإيداع • العبور • الشحن والتغليف
إدارة الموارد البشرية	فئات العاملين: 08 • أطر 09 • عمال التحكم 05 • عمال 11 • عمال ثانويون 31 • المجموع	فئات العاملين: 11 • أطر 09 • عمال التحكم 05 • عمال 11 • عمال ثانويون 36 • المجموع	فئات العاملين: 11 • أطر 09 • عمال التحكم 05 • عمال 25 • المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

إذن من خلال الجدول أعلاه تتضح جميع التغيرات والتطورات التي جدت على دليل إدارة الجودة لـ 2005 ويمكن القول أن عملية الجودة في تطور مستمر وتسير وفق نسق متسارع في الموريتانية للنقل البحري وخاصة المحاور التي شملت التغيير (النظام إدارة الجودة وسياسة الجودة وإدارة الموارد البشرية ونشر وتوزيع الدليل وميدان تطبيقه) وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة تسلك منحى التحسين المستمر في شتى عمليات من أجل تعظيم جودة الأداء وتميزه وبلغ الأهداف المنظرة.

المطلب الثالث: المراجعة الميدانية للجودة Audit de terrain

تقوم MTM كل ثلاثة أشهر بالمراجعة الداخلية للجودة ميدانيا حيث يعمد مسؤول إدارة الجودة إلى المراجعة والتدقيق مع مختلف المصالح في المؤسسة من أجل التأكد من حسن سير نظام إدارة الجودة ومعرفة هل أهداف سياسة الجودة قد تحققت أم لا؟ وقد صادفت المراجعة الميدانية الأخيرة في شهر جويلية الترخيص الذي قمنا به نحن الباحث توفيق من العلي القدير، أتيحت لنا الفرصة والمشاركة رفقة مسؤول إدارة الجودة وستعرض للمراجعات التي شاركنا بها وهي:

3-1- المراجعة الميدانية لمصلحة العبور :Service transit

أجريت المراجعة وفق استبيانات¹ يعودها مسؤول إدارة الجودة وقمنا بتسجيل الأسئلة التي طرحتها مسؤول إدارة الجودة وكذلك الردود التي قدمها العاملون في هذه المصلحة ونشير إلى أن المراجعة الميدانية تم التخطيط لها وبرمجتها وإبلاغ المصالح التي سيتم التدقيق معهم وها هي المراجعة:

¹ انظر الملحق رقم (21-14) اطلاع على الاستبيانات التي على إثرها تمت المراجعة الميدانية للجودة.

الجدول رقم (18): مقرر المراجعة الميدانية للجودة لمصلحة العبور

الردد	الأسئلة	اليوم	التوقيت
نعم	1) هل تم الإطلاع على سياسة الجودة من طرف كل العاملين بالمصلحة؟	23-07-08	
نعم	2) هل تم تحسيس العاملين بأهمية الجودة؟	08:30	
نعم	3) هل تم ترتيب كل السجلات المتعلقة بالجودة؟		
لا، خطأ عدم مطابقة	4) هل تم إعداد الحصيلة الشهرية؟		
جيدة مع بعض المشاكل مع الجمارك في ميناء نواكشوط	5) ما هي نتيجة الأعمال الشهرية؟		
البعض فقط	6) هل تم تحقيق جميع الأهداف المسطرة للجودة في عام 2007؟		
لا توجد اعترافات بالعكس أعرب أحد الزبائن عن رضاه التام عن خدمات MTM و هو ¹ PAM	7) هل هناك اعترافات من طرف الزبائن؟		
لا: بسبب عدم تتناسب هذا البرنامج التدريبي مع ساعات الدوام، إذن خطأ عدم مطابقة	8) هل الموظفون في المصلحة يواصلون التكوين في المعلوماتية؟		
نعم	9) هل يمكن الإطلاع على أهداف الأداء لعام 2008؟		

المصدر: من إعداد الباحث وفق:

La pratique de l'audit par Patrick DROUAIRE, édition Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, 2004-2005, P. 30..

نطوي تفسير لمفاتيح الجدول:

نعم: تعني تطابق أو مطابقة مع برامج الجودة والإجراءات المعتمدة بها في نظام إدارة الجودة، إذن
conformité oui =

لا: تعني عدم المطابقة مع نظام إدارة الجودة وبرنامجه الجودة المعتمدة بها من طرف المؤسسة، إذن
erreur de conformité Non= لا

توجيهات مسؤول إدارة الجودة:

بعد المراجعة قام مسؤول إدارة الجودة بإعطاء التوجيهات التالية للعاملين بمصلحة العبور :transit

¹ Programme alimentaire mondial

- يجب إعداد الحصيلة الشهرية للأعمال من أجل الوقوف على النتائج.
- يجب إعداد وترتيب السجلات المتعلقة بالجودة وجعلها دائماً جاهزة للإطلاع عليها في أي وقت.
- مواصلة التكوين في المعلوماتية لأن الإدارة ستقوم بتعديل توقيت البرنامج التدريسي على المعلوماتية لأن ليناسب ودوام الموظفين.
- الجودة ليست بمعزل عن أي نشاط بل هي في كل ما تعمل المؤسسة.

3-2- المراجعة الميدانية للجودة مع مصلحة الإيداع Service de consignation

الجدول رقم (19): مقر المراجعة الميدانية مع مصلحة الإيداع

الردود	الأسئلة	اليوم	التوقيت	المستجوبون
لا: خطأ عدم مطابقة	(1) هل تم الإطلاع على سياسة الجودة المعدلة لعام 2008؟	23-07-08	10:30	رئيس المصلحة والأفراد العاملون بها
نعم: بعض الاعتراضات الشفهية من طرف الزبائن	(2) هل هناك حوادث متعلقة بالجودة؟			
الوصول إلى 0 اعتراض من الزبائن Zéro réclamation	(3) ما هي أهداف المصلحة في ظل برنامج الجودة؟			
إدخال الانترنت وإدخال بعض الأجهزة والمعدات الحديثة	(4) ما هي مستلزمات القيام بالعمل؟			
لا: لم تجهز بعد إذن خطأ عدم مطابقة	(5) هل تم إعداد المحصلة الشهرية لأعمال المصلحة؟			
البعض فقط	(6) هل تم تحقيق جميع الأهداف المسطرة للجودة في عام 2007؟			

المصدر: من إعداد الباحث.

توجيهات مسؤول إدارة الجودة:

لقد وجه مسؤول إدارة الجودة النصائح التالية بعد المراجعة:

- السعي لإرضاء الزبائن لأن الزبائن دائماً في قلب أولويات المؤسسة.
- الجودة هي في كل ما تقدمه MTM وليس نشاطاً منفرداً.
- يجب إعداد المصلحة الشهرية للأعمال من أجل الوقوف على آخر التطورات الميدانية.
- تهيئة سجلات الجودة وأرشفتها مع تواريχها.

3-3- المراجعة الميدانية للجودة لمصلحة الشحن والتغليف Service de manutention

لقد تمت هذه المراجعة على النهج التالي:

الجدول (20): مقرر المراجعة الميدانية لمصلحة الشحن والتغليف

الردود	الأسئلة	اليوم	التوقيت
		24-07-08	09:30
لا: خطأ عدم مطابقة	1) هل تم الإطلاع على سياسة الجودة المعدلة لعام 2008؟	رئيس المصلحة	المستجوبون
تأجير بعض الحمالين المتخصصين وآخرين بشكل يومي	2) كيف يتم التعامل في الموانئ؟		
مشاكل مع الحمالين Dockers	3) ما هي حوادث الجودة		
مشاكل التنقل بين ميناء نواكشوط ومقرات المؤسسة	4) ما هي صعوبات العمل؟		
لا: خطأ عدم مطابقة	5) هل تم إعداد المصلحة الشهرية للأعمال؟		
لا: خطأ عدم مطابقة	6) هل تم أرشفت سجلات الجودة؟		

المصدر: من إعداد الباحث.

توجيهات مسؤول إدارة الجودة:

وبعد المراجعة قام مسؤول إدارة الجودة بتوجيه النصائح التالية:

- العمل وفق مراعاة نظام إدارة الجودة المعتمد به في المؤسسة.
- إعداد الحصيلة الشهرية للأعمال من أجل الإطلاع على نشاط العمل في المصلحة.
- ترتيب وأرشفة سجلات الجودة.
- الجودة يجب أن تكون في كل ما تعمل المؤسسة.

3-4- المراجعة الميدانية للجودة لمكتب الميناء :Bureau Port

تمت المراجعة على النحو التالي:

مقرر المراجعة الميدانية لمكتب الميناء

(الجدول رقم 21)

الردد	الأسئلة	اليوم	التوقيت
		25-07-08	09:00
نعم	1) هل قمت بقراءة سياسة الجودة لـ 2008؟	رئيس الكتب	المستجوبون
الإجراءات الجمركية المطولة	2) ما هي الصعوبات التي تواجهكم في الموانئ؟		
مزيد من إدماج العاملين وتمكينهم. زيادة للتحفيز	3) ما هي التحسينات التي تقررون إدخالها من أجل بلوغ الجودة في الأداء؟		
لا. ليست جاهزة خطأ عدم مطابقة	4) هل يمكن الإطلاع على الحصيلة الشهرية للأعمال؟		
نعم: طفيفة	5) هل توجد حوادث متعلقة بالجودة		
نعم: اعترافات شفهية	6) هل توجد اعترافات من طرف الزبائن؟		
نعم	7) هل تم تحسيس العاملين بأهمية الجودة؟		

المصدر: من إعداد الباحث.

توجيهات مسؤول إدارة الجودة:

تقديم مسؤول إدارة الجودة بعد المراجعة بالتجهيزات التالية:

- إعداد الحصيلة الشهرية من أجل الوقوف على نتائج العمل.
- إتباع نظام إدارة الجودة.
- ترتيب السجلات المتعلقة بالجودة.
- العمل على تصحيح الأخطاء والبيانات.

إذن المراجعات الميدانية للجودة التي حضرناها سمحت لنا بالإطلاع على أهم المحاور الأساسية لنظام

إدارة الجودة التابع من طرف MTM والذي يتماشى ومتطلبات المواصفة ISO9001 : 2000.

ويمكن المراجعة الميدانية من الإطلاع على مدى تطور نظام إدارة الجودة في المؤسسة من خلال الوقوف على:

- رضا الزبون وتلبية تطلعاته والأخذ بعين الاعتبار جميع مطالباته وجعلها تتتصدر جدول أولويات المؤسسة من خلال الاستماع الدائم لرغباته.
- إدماج العاملين من خلال إطلاعهم على سياسة الجودة والعمل على الاستماع إلى آرائهم من أجل حل جميع الحوادث التي قد تعرّض نظام الجودة والوصول إلى 0 خطأ.

- التزام الإدارة العليا من خلال تبني المراجعات الميدانية للجودة كل ثلاثة أشهر من أجل الإطلاع على حسن تسيير نظام إدارة الجودة والعمل على توفير الإمكانيات اللازمة للوصول إلى الأهداف.
- جعل الجودة في جميع أنشطة المؤسسة من خلال زرع ثقافة الجودة على جميع المستويات من خلال التحسيس بأهمية الجودة للمؤسسة وسمعتها.
- إتباع منهج الإدارة بالعملية Approche processus من أجل التركيز على تحسين العمليات قبل النتائج من خلال إعداد سجلات الجودة وبطاقة إدارة العمليات.

خلاصة الفصل:

لقد تم التعرض في هذه الدراسة التطبيقية إلى نظام إدارة الجودة والتطورات التي شهدتها، وسياسة الجودة المتتبعة من طرف المؤسسة وكذلك الإجراءات والعمليات التي تعمل بها المؤسسة من أجل بلوغ الجودة والتميز في الأداء حيث أن هذه الجهود مجتمعة مكنت المؤسسة من بلوغ إحدى أهم مراحل وخطوات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في الحصول على شهادة ISO9001:2000 في 08 mars 2006 والتي مكنت المؤسسة من وضع ضمان وإثبات مادي على جودة منتجاتها وخدماتها الشيء الذي ما كان ليتم لولا:

- التزام الإدارة العليا أعلى سلطة في المؤسسة وتحلى هذا الالتزام بمرسوم خطي تعهد فيه الرئيس المدير العام باحترام وتطبيق سياسة الجودة والأمن والنظافة المتتبعة من طرف المؤسسة.
- تبني نظام إدارة الجودة الموافق ISO9001 : 2000 .
- تبني نظام حماية البيئة المطابق للمواصفة ISO/4001 : 2004 .
- تبني نظام إدارة النظافة والأمن الموافق للمواصفة OHSAS/18001 من أجل كل عامل وكل مورد وكل مساهم وكل زبون وكل زائر لموقع المؤسسة.
- الاستماع الجيد للزبون من خلال فهم تطلعاته والعمل على تلبيتها بما يفوق هذه التطلعات.
- بناء شراكة فعالة مع الموردين المعتمدين والشركاء الإستراتيجيين مبنية على المنفعة المتبادلة في جو من الاحترام.

خاتمة البحث:

إن الجودة الشاملة هي أساس التميز والتفوق في الأداء من خلال التزام الإدارة العليا بتوفير كافة المستلزمات من دعم مادي ومعنوي لتطبيق سياسة الجودة، وإدماج العاملين من أجل تعزيز مشاركة الجميع في العملية وفق مبدأ الإدارة التشاركية، كما أن التحسين المستمر هو أهم ركن في عملية تقديم الإبداع والتطور لتلبية رغبات الزبائن الذين هم أهم مقومات نجاح المؤسسة وبقائها واستمراريتها، كما أن اعتماد الوسائل الإحصائية (Six Sigma ومخطط باريتو ومخطط السبب والنتيجة) تعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات والمنتجات الغير مطابقة من أجل إدخال التصحيحات المناسبة، كما أن المراجعة الميدانية للجودة من أهم الوسائل التي تمكن من الإطلاع على مدى تقدم نظام إدارة الجودة والوقوف على نقاط الضعف والقوة لهذا النظام.

وارتأينا من خلال هذه الدراسة اختيار إحدى المؤسسات الوطنية الرائدة في مجال النقل البحري وهي المؤسسة الموريتانية للنقل البحري MTM من أجل إسقاط الجانب النظري على التطبيقي ورأينا كيف أن الجودة ثقافة متكاملة وشاملة تسعى إلى تحقيق النجاح والتميز في الأداء على كافة المستويات في المؤسسة وفي كافة النشاطات بأقل التكاليف.

وقد توصلنا إثر موضوع البحث إدارة الجودة كمدخل للتميز في المؤسسة إلى النتائج التالية في الجانب النظري والتطبيقي:

- الجودة ضمان لتقديم المنتجات والخدمات بصورة صحيحة ولأول مرة.
- الجودة تقلص التكاليف وتعظم من مردودية الأداء.
- التميز يبدأ من الجودة ولا ينتهي إلا عند الكمال.
- الاتصال الفعال بالزبون أساس في كسب ثقته وولائه من أجل الوصول إلى رضاه المطلق عن ما تقدمه المؤسسة من خدمات ومنتجات.
- إدارة الجودة الشاملة من الأنظمة الإدارية التي لا يمكن أن تتحقق كل النتائج المتوقعة منها على المدى القصير.
- الرقابة الإحصائية للجودة أساس لبلوغ التميز في الأداء.
- التزام الإدارة العليا هو البنية الأولى في السعي إلى الجودة الشاملة.
- تحسين العاملين أساس عملية التغيير للولوج إلى التمييز وجودة الأداء.

على أساس النتائج المتحققة أعلاه من الدراسة يمكن إثبات الفرضيات التالية:

- التميز هو مستوى الأداء الذي يحقق تطلعات الزبائن من خلال تقديم منتجات ترقى إلى تطلعاتهم بل وتحل إلى أزيد من هذه التطلعات.
- التحسين المستمر هو أساس الزيادة حيث أن التعديلات المناسبة والعمل الإبداعي يضمنان للمؤسسة التفوق على منافسيها.
- الرقابة على الجودة هي ضمان للأداء المتميز من خلال اكتشاف العيوب قبل وقوعها وإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأسعار أقل.
- الحصول على شهادة الإيزو طموح كل المؤسسات كمعيار للجودة، ذلك أن شهادة الإيزو عالمية وتجمع جميع المعايير العالمية كأساس وضمان للتميز في الأداء.

وانطلاقاً مما سبق نقترح على المؤسسة العمل بالنصائح التالية:

- زيادة الاستمرار في تدريب وتأهيل المورد البشري من خلال التدريب الفعال وفقاً لمتطلبات نشاط المؤسسة وذلك من أجل إنقاذ العمليات وتقديمها على الوجه الصحيح من دون أخطاء وفق مبدأ الصفر خطأ.
- العمل على تثبيت العمال وعدم التركيز على عمل بدلاً لأن ذلك يضعف من ولائهم ويجعل العامل نفسياً غير مرتاح في تأدية عمله مما سيؤثر سلباً على أدائه.
- زيادة التحفيز المادي والمعنوي للمورد البشري إلى جانب تدعيم العمل الجماعي من أجل تعزيز جودة الأداء.
- العمل على جلب التقنيات والتجهيزات ذات التكنولوجيا العالية لمواصلة السعي في طريق التفوق.
- توسيع نشاطات المؤسسة لتشمل جميع الأنشطة المصاحبة لعملية النقل البحري.
- تفعيل محور الاستماع للزبون والاقتراب من أجل تلبية تطلعاته وانتهاج سياسات ترويجية فعالة من التعريف بمنتجاتها المؤسسة وجلب أكبر قدر ممكن من الزبائن.
- تعزيز الشراكة مع الموردين والمجهزين من أجل شراكات إستراتيجية فعالة تعمل على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة والحصول على المدخلات ذات الجودة العالية وبأقل التكاليف.

وأخيراً ومن أجل الإحاطة بجميع جوانب هذا الموضوع لأننا ركزنا في هذه الدراسة على "دارة الجودة الشاملة من منظور التميز والتفوق في الأداء" نقترح المواضيع التالية:

- تمكين العاملين أساساً للتطبيق الفعلي للجودة الشاملة.

- الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز في الأداء.
- تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الغير ربحية.
- تدعيم ثقافة الجودة داخل المؤسسة ومواجهة التغيير.

قائمة المراجع

.1993	.	.1	.	.
.2
.2005
.2004	U	1	.	.
.3
.04
.1996
.05
.1995
.2002
.06
.07
.1997
.2004	.	1	U	.
.08
.552	1998	.	.	.
.09
.10
.1995
.	U	.	.	.
.11
.1997
.2007	1	TQM	.	.
.12
.13
.2006
ISO	TQM	U	.	.
.14
.2002
.	.	U	.	.
.15
.2005
.2000	.	1	.	.
.16

قائمة المراجع

- .1997 .U .17
.2006
..1997 .U .18
.2004 .U .19
ISO 14000 .U .20
.2007 .U .-21
..2006 .U .22
.1997 .U .23
.2001 .U .24
.2006 .U .25
.2004 .U .26
).2005 .U .27
).2005 .U .28
.2004 .U .29
.2005 .U .30
.1991 .U .31
.1996 .U .32
.2000 .U .33
.1986 Engle wood Cliffs .U .34
.1997 .U .35

قائمة المراجع

.(2002)36
Ù	%1 Ù	.	.37
.	(1998)	
.)	Ù	.	.38
.	(2005)	
.)	Ù	.	.39
.	(1995)	
.)	Ù	.	.40
.	1998		
.	(1998)
.	.)	.	.41
.	.)	.	.42
.	2005	1	
Ù	(Ù :
.)	.	.43
.	2001		
.2004	Ø	.	.44
.2003		.	.45
.	1995	Ù Ø
Ø		Ø	.46
.	Ø	.	.47
.	2007		
.	Ø	Ù
.		.	.48
.	2004		
.	2005	
.41.	2006	.	.50
.	.	Ù
.	2006	.	.51
Ø	Ø	Ù
.		.	.52
Ø	Ø	Ù
.		.	.53
.	1998		

قائمة المراجع

								. .54
							.2007	Ø
								. .55
								. .56
								. .57
								. .58
								. .59
							Ø	-
								.1
								.2006
								Ø
								Ø
								.2
								Ø
								.2005
								Ø
								: .3
								.2006-2005
								.4
								.2005
								.5
								.1999
								.6
								(2002
								.7
								.2003
								.8
								.2000
								Ø
								.9
								2007

قائمة المراجع

- .10
2005
2006 .11

.12
.2005
) .13
.2004
.14
.2007
Socral .15
.2003
U ISO 9001/2000 U .16
U 2006 G E S I T P .17
.2006 U .18
.2005
U .19
.2002
.2002 .20
.2004 .21
.22
.1997

قائمة المراجع

25 2004-01-09 .2005-09-08 .9
2005-09-08 .

1. Philip Kotler, Marketing Management, 12^{em} édition, édition Pearson, paris 2006.,
- 2.J.Mauriac.l la cou. Les mots clés de la gestion. Scm (Toulouse), 1^{er} edition 1991.,
3-Eliza Gc. Collins.Maryanne Dranna, Synthes des meilleur cours des grandes business schools américaines Mixima lauren du Mesnil 1992, paris.,
- 4.Daniel Duret- Maurice pillet. Qualité en production Edition d'organisation paris .2000
- 5.Kaoru Ishikawa. La gestion de la qualité edutur Dun od.Paris 2002.
- 6.Marie – Noelle –Michael balle: organiser les service de soins le menagement par la qualité édition masson, paris 2000 .
- 7.Terfay nessim, la démarche qualité dans l'entreprise, Houma. Alger 2004.
- 8.Patrick DR ouaire.cours de masters spécialisées en audit diffuses par Escp-EAP Paris 2004 .
9. François caby. La qualité dans les services. Edition Economica. Paris 2002 .
- 10.Thomas peters, Robert waterman. Prix de l'excellence inter édition 1992.
- 11.PG Rimenelli, actions et problème de productivité, 2er édition, paris 1953.

قائمة المراجع

- 12.Jean. Pierre, Modoz, L'amélioration continue, 2005, AFMOR, paris,
- 13.Philippe Migani, les systèmes de management, les éditions d'organisation, paris, 1993.
- 14.Malcolm Mc Donald, Les plans Marketing, édition de Boeck, Université, Bruxelles, 2004.
15. Carol Kennedy, toutes les theories du management, maxima, paris, 1995 -
- 16.Alain chauvet, Methode de management, les éditions d'organisation, paris, 1997.

- 17.A Lain coulaud, charlesi acrog, Bernard dervaux, Pratique de Ratios de productivité, le édition d'organisation, paris1986.,
18. Alain, Chmartinet .Ahmed Silem. Loxique de gestion, 4er édition, paris 1996,.
19. Pierre, Laurent Bescos et Carla Mendoza, le management de la Performance. Editions comptables,1999,paris,.
- 20.Beatrice et Francis Grandguillot, Analyse financiere : Gualino, éditeur, paris2004,
- 21.Guy le Boterf, de la compétence, éditons d'organisation, paris 1995.
- 22.Paul Robert, le nouveau petit Robert, édition Robert, paris 2004,.
- 23.Michel Solomon, Elisabeth Tisser des bordes, comportement du consommateur, éducation France, paris 2003.
- 24.Guy audigier, Marketing pour l'entreprise, Guation éducateur, paris 2003.
25. Michel Solomon, Elisabeth Tisser des bordes, comportement du consommateur, éducation France, paris 2003.
- 26.Guy audigier, Marketing pour l'entreprise, Guation éducateur, paris 2003.
- 1-Michel cattan, pour une certification qualité gagnante. AFNOR, édition, paris 2003.
- 27.Claud pint. 10 Clés pour réussir sa certification Iso 9001, AFNOR, édition, paris 2006
- 28.Genevieve, krebs, yvon . Mougun, les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne 2^e édition AFNOR, paris 2003.
29. Jean Margerand.Florence Gillel-Goinard Manager la qualité pour la première fois, édition d'organisation, paris 2006.
- 30.Marie Camille de bourg, pratique du Marketing, 2em édition, beriti édition, Alger, 2004.
- 31.Them Hindle, Dicostratégie, les éditions d'organisation, paris 1995.
- 32.La Sary, tout sur la Strategie d'entreprise.

CD Rom -

.39

w.w.w.Satisfaction.fr. les 14 points de Deming (16-03-08).
www.wikipedia l'encyclopédie libre.org. (le 16.03.08).
www. Vb. Arabs gato.com (le 14-04-08).
www. Arado library, Org (le 15.05.08).
www. Suhuf. Net (le 15.04.08).
www. Temesis.com (le 15.04.08).
www.alquma.net (le 15.04.08.)
www. Powerd by has tarab.com (le 15.04.08).
www. Vb. Arabs gato.com (le 14-04-08).
www. Arado library, Org (le 15.05.08).
www. Suhuf. Net (le 15.04.08).
www. Temesis.com (le 15.04.08).
www.alquma.net (le 15.04.08.)
www. Powerd by has tarab.com (le 15.04.08).
www.chhohmam.free.fr le(07-06-2008)
www.salso.fr le(07-06-2008)
www.4uarab.com le(07-06-2008)
www.le-perfologie.net le (07-06-2008)
www.logistiqueconseil.com le(0.06.08)
www.piloter.org le (07-06-2008)
www.the-same-novation.com le(17-06-2008)
www.oloubo.com le(18-06-08)
www.nlpnote.com le (01-08-20008)
www.nlpnote.com le(01-08-2008)
www.arabsgate.com le(01-08-2008)
www.gndmoh.com le(01-08-2008)
www.albdr.com le(01-08-2008)
www.perf.estmtt.com le(30-07-2008)
www.perf.estmtt.com le(30-07-2008)
www.audit-qualite.com(30-07-2008)
www.qualiteonline.com (29-07-2008)
www.ce.gos.fr le(30-07-2008)

قائمة المراجع

www.cyber-uhp-nancy.fr le(29-07-2008)
www.bafree.net le (01-08-20008)
www.alarbaly.net le (01-08-20008)
www.perf.adpolice.gov le(18-07-2008)
www.moudir.com le(18-07-2008)
www.wikipedia.fr le 15.05.08.
www.ic.gc.ca. le 12-05-08.
www.warak.com le 05.05.08
[www.icg.CA](#) le 28-05-08
[www.clilo rofil](http://www.clilo.rofil). Le 28-05-08.
www.ci conseil. Fr le 28-05-08.
[www.infoqualité.com](http://www.infoqualite.com) le 28-05-08.
www.deming.org le 28-05-08.
www.arod.org, le 15-05-2008.
[www.arado.org](#)
www.Jaral quamv.Com (le 15.04.08).
www.The gulf biz.com (le 15.04.08).
www.Al-jazirah.com (le 15.04.08).
www.Tajeir.com, (le 10-05-08).
www.Tresor.Gouv.Qc (le 15.04.08).
www.Mada Daily New Shaper.com (le 15.04.08).
www.Geo cites.com, le 28-05-08.

			U
			U
01		:Ø	Ø
02		:Ø	
02		:U	
06		:	
11		:	
17		:	
17	ISO	:U	
20	ISO 9000/2000 ISO 9000/1994	:	
29	ISO 9000/2000	U	:
34	.	:	
34	.	:U	
38	.	:	
41	.	:	
44	.	:Ø	Ø
45	.	:Ø	
45	.	:U	
52	.		

55				:	
61				:	
61				:Ù	
65				:	
66				:	
69				:	
69		.	()	:Ù
76	.	()	:
80	.	()	:
89				:	Ø
89				Ø :	Ø
89				:	Ù
94				:	
97				:Ù	:
102				:	
102				:	Ù
105				:	
108				:	
114				:	
114	Six Sigma			:	Ù
118				:	
123				:	
129	mtm	Ø	Ø	:	Ø
130				Ø :	Ø
130				:	Ù

133				:
135	mtm	Ù	Ù	:
140		2005	Ø	:
140		2005	Ù	:Ù
142				:
144				:
156				:
156		2006	Ù	:Ù
163		2008	Ù	:
173				:
180				.
183				.