

إدارة الجودة الشاملة و تنافسية المؤسسة الاقتصادية:

دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) وحدة سوق أهراس

أ. بوفاس الشريف

جامعة سوق أهراس-الجزائر

الملخص:

نتناول في هذه المقالة موضوع إدارة الجودة الشاملة كفكر إداري حديث يعد تطبيق مبادئه على مستوى المنظمة وسيلة لكسب ميزة تنافسية تجعلها تتسجم مع المعايير الدولية و كسب ثقة العملاء و وفائهم من جهة و تقليل التكاليف و زيادة الأرباح من جهة أخرى، و بالتالي زيادة تنافسية المؤسسة، و لدراسة واقع إدارة الجودة الشاملة و تأثيرها على تنافسية المؤسسة تم تناول حالة تطبيقية لمؤسسة جزائرية و هي المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس لتقييم نظام إدارة الجودة على مستواها.

Résumé :

Dans cet article, nous abordons le sujet de TQM est l'idée que l'application d'une gestion moderne des principes au niveau de l'organisation et les moyens de les faire gagner un avantage compétitif en conformité avec les normes internationales et de gagner la confiance des clients, et ils ont rencontré d'une part, et de réduire les coûts et augmenter les profits de l'autre, ainsi, accroître la compétitivité de l'entreprise, et d'examiner la réalité de la TQM et de son impact sur la compétitivité de l'entreprise ont été appliquées pour remédier à la situation de l'entreprise nationale de la peinture (ENAP) - souk Ahras - pour évaluer le système de management de la qualité sur le niveau.

تمهيد:

يتميز عالم الأعمال الذي تتشط فيه المنظمات الاقتصادية اليوم بالتقلب و التغيير الديناميكي السريع نظرا لعولمة الاقتصاد و التجارة و التكتلات الاقتصادية، وانفتاح الأسواق العالمية، و مع توقيع الجزائر لاتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي و التي دخلت حيز التطبيق منذ سبتمبر 2005 بالإضافة إلى استعدادها للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية (OMC) ، كل هذه المتغيرات ستؤدي حتما إلى تزايد حدة المنافسة التي ستواجهها المؤسسات الجزائرية سواء في أسواقها المحلية، الإقليمية، أو العالمية.

هذه المنافسة تحكمها عدة عوامل تلعب دورا أساسيا في تحديد قابلية المنتجات و الخدمات للبيع و تحقيق رضا الزبائن و إشباع حاجاتهم كالجودة، و السعر، و زمن التسليم(مأمون السلطي و سهيلا إلياس،1999، ص 12).

يعد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة سبيلا رئيسيا لتأهيل المؤسسة و تشكيل قاعدة قوية تقام عليها أنظمة الجودة التي تعد من أحسن الوسائل التنافسية التي تؤدي إلى تطوير قدرات المؤسسة و التحسين المستمر في أدائها.

إشكالية البحث:

انطلاقا من ذلك تتبلور إشكالية هذا البحث في السؤال المحوري التالي: ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أنظمة الجودة في المؤسسة الوطنية للدهن و وحدة سوق أهراس كعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

أسباب إختيار المؤسسة:

لقد قمنا باختيار المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس- كعينة لدراسة هذا الموضوع للأسباب التالية:

- تعرض المؤسسة للمنافسة، و اشتدادها في هذا القطاع خاصة من طرف "مؤسسة سلطان " التي وصلت منتجاتها إلى مناطق عديدة من الوطن.

- حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 منذ 2003، و إمكانية الوقوف على تطبيق نظام إدارة الجودة بها، و أثرها على المؤسسة و قدرتها التنافسية. (المواصفة إيزو 9001 روجعت من أجل تدعيم المؤسسات في قراراتها و مساعدتها على وضع أنظمة جودة فعالة (James Lampracht,2001,p03)).

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

يعتبر التطبيق الصحيح لمبادئ إدارة الجودة أداة للحصول على المواصفات العالمية و التوافق مع المعايير الدولية المتفق عليها وصولا إلى إدارة الجودة الكلية في المنظمة كفلسفة و فكر إداري حديث.

الفرضيات الفرعية:

قمنا بصياغة عدة فرضيات فرعية لدراسة هذا الموضوع و التي سنحاول التأكد من صحتها من خلال اختبارها للوصول إلى نتائج البحث:

- 1) إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لا يزال غريبا على أفرادها الذين يعتقدون أنها مرتبطة بحصول منظماتهم على الإيزو.
- 2) لا توجد قناعة داخلية بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو بالوحدة، و قرار توافق المؤسسة مع شهادة المطابقة ISO 9001:2000 هو من المؤسسة الأم.
- 3) إن تطبيق المؤسسة لنظام الإيزو مكنها من تقليل النقص من مواردها و السيطرة على جزء من التكاليف المخفية، و تحقيق بعض المزايا المرتبطة بزيادة الحصة السوقية و رقم الأعمال للمؤسسة، لكن لا يزال وجود تركيز على الفحص النهائي للمنتج و عدم الوقاية من الأخطاء بدل تصحيحها.

منهجية الدراسة الميدانية و الأدوات المستعملة:

لمعالجة هذا الموضوع و اختبار فرضيات الدراسة قمنا بدراسة استقصائية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس حيث تم تصميم استمارة موجهة لعينة من ثلاث فئات: فئة الإطارات بلغت 37 إطارا بنسبة تمثيل 100% و فئة أعوان التحكم بلغت 27 بنسبة تمثيل 25%، و فئة أعوان التنفيذ بلغت 09 بنسبة تمثيل 10%. تضمنت الإستمارة 22 سؤالاً، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور أساسية و هي:

المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة و الإيزو، تقييم متطلبات و أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو، تقييم مزايا تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

لقياس اتجاهات إجابات المبحوثين فقد استعمل الباحث مقياس ليكارت (Rensis Likert) بـ 05 درجات لحساب المتوسطات حيث: $M = \sum ni.ti / N$ ، حيث M: المتوسط، n_i : التكرار المناسب (للإطارات) $\{1.....37\}$ ، (أعوان التحكم) $\{1.....27\}$ ، (أعوان التنفيذ) $\{1.....09\}$ t_i : الوزن المناسب لـ n على سلم ليكارت $\{1.....5\}$ ، N: مجموع التكرارات (37 للإطارات، 27 لأعوان التحكم، 09 لأعوان التنفيذ). كان سلم القياس على سلم ليكارت (الأوزان):

- غير موافق تماماالوزن: 1 موافق بدرجة محدودة.....الوزن: 2
موافق.....الوزن: 3 موافق بدرجة كبيرة.....الوزن: 4
موافق تماما.....الوزن: 5

ثم نتحصل على متوسط المتوسطات MG حيث: $MG = \sum M / 3$

استعان الباحث بأداة أخرى و هي المقابلة باعتبارها من أكثر وسائل جمع البيانات إنتاجية و فعالية خاصة غير المسجلة في المصادر الجاهزة منها، وقد قام الباحث بمقابلات فردية لرؤساء الدوائر بالوحدة.

تقسيم الدراسة:

نعرض هذه الورقة البحثية وفق إستراتيجية تتضمن المحاور الأساسية التالية:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة: المفهوم و المبادئ.

ثانياً: الجودة كمصدر للميزة التنافسية.

ثالثاً: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

أولاً: إدارة الجودة الشاملة: المفهوم و المبادئ:

I. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعرف جون أوكلاند (John S. Oakland) إدارة الجودة الكلية بأنها " طريقة إدارة تستهدف تحسين الفعالية، و المرونة، و القدرة التنافسية للمنظمة ككل، و هي تطبق على منظمات الخدمات بقدر ما تطبق على المنظمات الصناعية، و تشمل كل الأقسام و كل الأنشطة و كل فرد على جميع المستويات بالمنظمة " (جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، 2002، ص 292).

ويعرفها كولن و هالنجم (Joe Cullen & J.Hallingum) بشكل أكثر إيجازاً بأنها تعني: "العيوب الصفرية في المنتجات التي تخرج من الشركة، و في الخدمات المقدمة، و تعني الجودة في كل جانب من جوانب عمليات المنظمة".

كما تم وصفها بـ " برنامج للتحسين المستمر بحدود 360 درجة و الذي يغطي المعايير، المعلومات، التدريب، التحليل، الإستثمارات، العمليات... الخ وصولاً إلى تحسين الشركة برمتها" (محفوظ أحمد جودة، 2009، ص 23).

كما يعرفها جابلونسكي (Joseph R. Jablonski) بأنها " شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من العاملين و الإدارة بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بشكل مستمر من خلال فرق العمل ".

قام ستيفن كوهن ورونالد براند بتعريفها على النحو التالي (نجم عبود نجم، 2010، ص 23) :
إدارة: تعني التطوير و المحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

كما يعتبر فريق آخر أن إدارة الجودة الشاملة هي: " التطوير و التحسين المستمر للمنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة، و تشمل كافة الوحدات و المستويات، كما تشمل كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة من مستهلكين، موردين، مديرين، و عاملين، و ذلك لإشباع رغباتهم و تحقيق التفوق الإقتصادي للمنظمة"(أحمد ماهر، 2002، ص 711). هي مجموعة عمليات: (التنبؤ، التنسيق، التنفيذ) الموجهة لتحسين الجودة و إنتاج المنتجات بالمستوى الأكثر إقتصاديا (أقل تكاليف) و يحقق إشباع المستعمل(Siddiki abdallah,2008,p20). كما عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها " تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الإعتماد على الإستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء"(سوسن شاکر مجيد و محمد عواد الزيادات، 2007، ص 24).

II.مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

أشار ديمنج - الذي يعتبر الأب الحقيقي لحركة الجودة -كمفهوم شامل، و كجزء أساسي من عمل الإدارة اليومي- بوضوح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تركيزه على أربعة عشر عاملا هي(عبد الرحمن توفيق، 2006، ص 04):

1. خلق و إنشاء هدف مشترك نحو تحسين المنتجات و الخدمات، مع وجود خطة للبقاء في وضع تنافس، و الإستمرار في مجال الأعمال، و تقديم وظائف جديدة؛
2. الإيمان بالفلسفة الجديدة حيث أننا في عصر إقتصادي جديد، فلا يمكن الإستمرار في قبول مستويات التأخير و الخدمات و المنتجات، و مستويات العمالة المعيبة؛
3. توقف الإعتماد على أسلوب التفتيش الجماعي، واستبداله بأساليب الرقابة الإحصائية التي تبنى على بناء الجودة في عملية التصميم، و التصنيع منذ البداية؛
4. نهاية مرحلة مكافأة المنظمات على أساس الأسعار، و بدلا من هذا لابد من الإعتماد على مقاييس للجودة ذات دلالة بجانب السعر، و التحرك نحو مورد وحيد لتوريد صنف واحد من أجل تنمية علاقة طويلة الأجل مبنية على الثقة و الولاء؛

5. التحسين المستمر لنظام الإنتاج والخدمات لتحسين الجودة والإنتاجية، و من ثم تخفيض التكلفة و يعتمد تنفيذ هذه الخطوة على أسلوب حل المشاكل و إظهارها، و اتخاذ الخطوات الصحيحة؛
6. إنشاء طرق تدريبية حديثة؛
7. إنشاء برامج تدريبية للمشرفين لخلق بيئة مشاركة؛
8. التخلص من الإحساس بالخوف حتى يعمل كل فرد بحرية و كفاءة من أجل المنظمة؛
9. القضاء على الحواجز التنظيمية، و تشجيع روح العمل كفريق للتنبؤ، و حل المشاكل من خلال الإدارات المختلفة؛
10. تقليل الشعارات، و الأهداف الرقمية، و اللافتات التي تحث على مستويات جديدة من الإنتاجية بدون توفير الطرق لتحقيق ذلك؛
11. القضاء على الحصص العديدة؛
12. القضاء على الحواجز التي تحرم العاملين من الإعتزاز بعملهم؛
13. إنشاء برامج تعليمية، و إعادة التدريب؛
14. إنشاء هيكل إدارة يعمل على تحقيق الثلاثة عشر نقطة السابقة كل يوم.

III. إستراتيجية ستة سيغما (6 Sigma) كمقاربة متقدمة في إدارة الجودة :

يدل مبدأ ستة سيغما على أن المؤسسة تقدم خدمات أو سلعاً خالية من العيوب تقريبا لأن نسبة العيوب في ستة سيغما هي 3.4 عيب لكل مليون فرصة، أي أن نسبة كفاءة وفاعلية العمليات 99.9996% (Souris Jean-paul, www.jpconsultants.com).

ستة سيغما هي الطريقة الأذكى لإدارة الأعمال، الشركة، أو أي قسم حيث تضع الزبائن في المقام الأول و تعتمد على استخدام المعلومات و الحقائق من أجل الوصول إلى حلول أفضل (محمد عبد العال النعيمي و راتب جليل الصويص، 2008، ص 48).

تستهدف جهود ستة سيغما ثلاث مناطق رئيسية: زيادة رضا الزبائن، تقليل دورة الوقت اللازم، تقليل العيوب، إن التطوير في هذه المناطق عادة يمثل توفيراً مثيراً في قطاع الأعمال كما يوفر الفرص للإحتفاظ بالزبائن، اقتناص فرص الأسواق الجديدة، و بناء سمعة جيدة للأداء المتميز في المنتجات و الخدمات.

إدارة الجودة الشاملة و تنافسية المؤسسة الإقتصادية:دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن
(ENAP) وحدة سوق أهراس

مفاتيح إستراتيجية ستة سيغما تعطي المكان الأول لأعضاء فريق العمل بالتركيز على
المشكل المهم لمؤسستهم و عملائهم (Michael George, 2008, p 21).

-الأهداف هي إشباع رغبات عملائهم و إرضائها بتقديم خدمات بجودة عالية و بأكثر
سرعة.

-لتحقيق الأهداف يجب تحسين العمليات و حتى يتحقق ذلك يجب إزالة الأخطاء (أي
كل ما هو غير مقبول من طرف العميل).

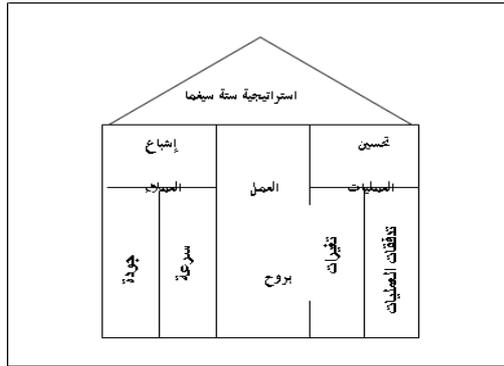
-الأفراد المتدخلون في مختلف مستويات العمليات يعملون في فريق و يتبادلون أفكارا
لكي يصمموا على حل المشكل و كل قراراتهم تؤسس على معطيات.

تهدف ستة سيغما إلى الوصول إلى الغايات التالية: (Souris Jean-paul,www.jpconsultants.com)

- تخفيض تكاليف عدم المطابقة.
- تخفيض زمن دورة العمليات الصناعية، الإدارية، و المالية.
- تحسين رضا الزبون.
- تغيير رؤية المؤسسة.
- تعريف العوامل الحرجة للجودة (CTQ : Critical to Quality)(العوامل الحرجة للجودة)

الشكل التالي يوضح مفاتيح استراتيجية ستة سيغما:

الشكل رقم (01) مفاتيح إستراتيجية ستة سيغما



Source: Michael George, Bill kastle,Dave Rowlands, **Quest- ce Que le Lean Six Sigma?**, Maxima, paris,2008,p 21.

ثانيا: الجودة كمصدر للميزة التنافسية:

تسعى المؤسسة إلى التقدم، و التفوق على منافسيها لذا فهي مطالبة بمعرفة و تحديد كل ما من شأنه المساهمة في تكوين و تنفيذ إستراتيجيتها التنافسية. تعرف الميزة التنافسية بأنها: " عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس " (نبيل مرسي خليل، 1998، ص 65).

يركز معظم مدراء المؤسسات على ثلاثة عوامل وهي: السعر، الجودة والتكلفة وبناءً على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول إلى الزبائن (R.Percerou,1984,p 53).

تعرف تنافسية المؤسسة بأنها القدرة على مواجهة القوى المضادة التي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي(فريد راغب النجار، 1997، ص 123).

يرى مايكل بورتر (M. Porter) أن الشركات التي تريد تحقيق النجاح التنافسي ينبغي أن تمتلك ميزة تنافسية إما في شكل نفقات وإما في القدرة على تقديم منتجات متميزة مع القدرة على الاحتفاظ بهذه المزايا (Michael porter,1993, p 53).

لقد دفع إدراك المؤسسة لأهمية الجودة، كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية إلى الاستناد إلى مفهوم الجودة الشاملة، الذي يعني البحث عن الجودة في المؤسسة برمتها، ابتداء من الترتيبات الأمنية وانتهاء إلى تلبية حاجيات الزبائن و خدمات ما بعد البيع.

يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً(عبد الستار محمد العلي، 2000، ص 38):

التأثير الأول يتمثل في أن عامل الجودة يزيد من قيمة المنتجات في نظر المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم بالقيمة يؤدي بدوره إلى فرض أسعار عالية لهذه المنتجات. أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية يصدر عن الكفاءة الانتاجية العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة.

لقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، ولا شك أن إهتمام الكثير من المؤسسات بجودة منتجاتها لا يمكن النظر إليه الا أنه إحدى السبل الفعالة للحصول على مزايا تنافسية، بل وإن ذلك أصبح في كثير من المجالات الصناعية أمراً حتمياً من أجل البقاء والإستمرار.

تساهم الجودة في الميزة التنافسية، حيث تؤسس لتقافة الإتقان داخل المؤسسة، وترسخ ثقة المتعاملين بهذه الأخيرة.

ثالثا: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس:

I. تقديم المؤسسة و نشاط الإنتاج بها:

المؤسسة الوطنية للدهن ENAP هي مؤسسة وطنية اقتصادية مختصة في إنتاج شتى أنواع الدهون العضوية (الدهون، الطلاء المبرنق، مواد صبغية، مستحلبات، مجففات، و أنواع من الغراء و الصمغ).

تزرخ المؤسسة بخبرة مهيبة تفوق الثلاثين عاما، و كذا بقدرة إنتاج تصل إلى 125000 طن من الدهون سنويا، بالإضافة إلى 57000 طن من المنتجات شبه الجاهزة (مواد صمغية، مستحلبات و مجففات) (www.enap.dz.dz).

تختص وحدة سوق اهراس في إنتاج:دهن البنبايات.(Secteur Bâtiment)،الدهن الصناعي (Secteur Industrie)،دهن السيارات(Secteur carrosserie)،البرنيق(Vernis)،الدهن المخفف (Dilliants)،الغراء (Colles)،الراتنج (Résines).

تبلغ الطاقة الإنتاجية للوحدة 40000 طن سنويا من الدهن أي ما يعادل 20% من إنتاج المؤسسة ككل.

II. نتائج الدراسة الميدانية:

II. 1) عرض نتائج المحور الأول للإستمارة:

يمثل المحور الأول للإستمارة المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو، حيث نهدف من خلاله إلى معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالجودة و تطبيق نظام إدارتها، و المسؤول عنها، و المفاهيم المتداولة فيها.

■ اهتمام المؤسسة بنظام إدارة الجودة:

- أجاب أفراد العينة عن وجود دائرة أو قسم متخصص للتحكم بالجودة في المؤسسة بـ 94.52% منهم بنعم، و 02.74% بلا، و نفس النسبة بلا أدري هذه الأخيرة التي عبر عنها أعوان التنفيذ، أما بالنسبة للمجيبين بنعم من الفئات الثلاث: إطارات، أعوان تحكم أعوان تنفيذ، كان ذلك بالنسب: 94.59%، 100%، 77.77% على الترتيب.

- بالنسبة للمجيبين بنعم و عددهم 69 مستجوبا فقد ذهب معظمهم في إجابتهم عن السؤال الثاني عن الدائرة أو القسم المتخصص بالتحكم في الجودة إلى مكتب التخطيط و الرقابة و التنظيم باعتبار أن رئيس المكتب هو مراسل الجودة و بالتالي فهذا المكتب هو القسم المتخصص بالتحكم في الجودة، و نجد أيضا و بنسبة أقل من الأفراد خاصة أعوان التحكم قصدوا دائرة المخبر المركزي، و بالتحديد مصلحة مراقبة النوعية باعتبارها مسؤولة عن مراقبة المواد الأولية المشتراة و المنتوجات النهائية للمؤسسة.

- كانت إجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بحصول المؤسسة على شهادة الإيزو و بتأكيدهم جميعا سواء الإطارات، أعوان التحكم، و أعوان التنفيذ حصول المؤسسة على شهادة الإيزو و التي يعتبرونها محل فخر بالنسبة لهم و ميزة لمؤسستهم بالمقارنة مع منافسيهم في سوق الدهن و مشتقاته.

▪ أسباب اهتمام المؤسسة بنظام إدارة الجودة:

- لاحظنا أن الإختيارات أ، ب، ج، قد حازت على أكبر نسب للإختيار من طرف أفراد العينة و التي بلغت 78.08% للإجابة أ، و المتمثلة في أن ذلك مفروض عليها من قبل سلطة أعلى حيث قصد المجيبون الإدارة المركزية للمؤسسة الأم، أما الإختيار ب المتمثل في ضغوط المنافسة المتزايدة فقد عبر عنه المستجوبون بنسبة 65.75%، في حين ذهب 53.42% من الأفراد إلى القناة الداخلية بهذه العملية و إن كانت فئة الإطارات هي التي عبرت عن ذلك بنسبة أكبر، و نشير إلى أن 15.07% من أفراد العينة اختاروا كل هذه العوامل و 06.85% أشاروا إلى عوامل أخرى حيث ذكروا الشراكة مع مؤسسات أجنبية تنشط في نفس القطاع للإستفادة من خبرتها و لزيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

▪ تداول مفهوم إدارة الجودة الشاملة و الإيزو بالمؤسسة:

- كانت إجابات المبحوثين عن تماثل أو اختلاف إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو و استراتيجية ستة سيغما في هذا السؤال: حيث لاحظنا بأن 42.46% منهم ذهبوا إلى تماثل الأنظمة، و نشير بأن هذا الخلط في المفاهيم بدا واضحا حتى لدى فئة الإطارات نفسها بنسبة بلغت 45.95%، أما المجيبون بالاختلاف فقد بلغت نسبتهم إجمالا 32.87% ، و ما تبقى من النسبة أي 24.67% فقد اختاروا لا أدري.

II. (2) عرض نتائج المحور الثاني للإستمارة:

يمثل المحور تقييم متطلبات و أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو حيث يهدف الباحث من خلاله إلى التعرف على واقعها في وحدة الدهن بسوق أهراس.

▪ دعم و تأييد الإدارة العليا:

- أجاب أفراد العينة عن وجود سياسة عليا بالنسبة لإدارة الجودة: حيث وافق على وجودها بدرجة كبيرة 61.64% من المبحوثين، و 28.77% بموافقة تامة حيث اختاروا الإجابة موافق تماما أما الإجابة غير موافق تماما فقد عبرت عليها نسبة 09.59%، و نلاحظ أنها كانت من فئة أعوان التنفيذ بنسبة 22.22%، و بنسب أقل للفئتين المتبقيتين، و نستنتج أن السياسة العليا للمؤسسة بخصوص إدارة الجودة و إن كانت موجودة فإنها تحتاج إلى الوضوح أكثر و الوصول لجميع فئات العمال و الموظفين بالوحدة.

$$MG_1 = (4.216+3.814+3.666) / 3 = 11.698 / 3 = 3.899.$$

و يمكننا القول بأن 3.898 هو اتجاه حسن على سلم ليكارت 05 درجات.

- لاحظنا بأن 42.47% يوافقون تماما على أن استراتيجية الجودة جزء من استراتيجية المؤسسة و 30.14% يوافقون و 13.70% يوافقون بدرجة كبيرة على هذا الرأي، و هذا يؤكد بأن استراتيجية الجودة أصبحت جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة خاصة منذ حصولها على شهادة الإيزو و تطبيقها لمبادئ هذا النظام، من خلال دليل الجودة الذي تتبعه الوحدة.

و بحسابنا لمتوسط المتوسطات للفئات الوظيفية الثلاث نجد:

$$MG_2 = (4.081+ 3.370+3.555)/3=3.669$$

و هو اتجاه قريب من الحسن على سلم ليكارت 5 درجات.

- نلاحظ من إجابة الأفراد على هذا السؤال أن 53.42% من الأفراد المبحوثين يعتقدون أن الإدارة العليا تسعى لإعادة تشكيل ثقافة المنظمة، و تهيئة مناخ العمل بما يتفق و تبني نظامي إدارة الجودة الشاملة،و الإيزو، إلا أن هذه النسبة قد عبر عليها أكثر من طرف فئة الإطارات حيث بلغت 89.18%، أما غير المتفقين مع هذا الرأي من الأفراد فقد بلغت نسبتهم 31.51%، و هم ينتمون لفئتي أعوان التحكم، و أعوان التنفيذ، بالنسب 55.55%، 66.66%، على الترتيب، و نستنتج أن هؤلاء الأعوان لم يشعروا بسعي الإدارة إلى إعادة تشكيل ثقافة

المنظمة و تهيئة مناخ العمل ، و بالتالي يجب عليها السير في هذا الإتجاه بإستراتيجية أوضح لتحقيق التكيف و الاستجابة لهذه الأنظمة الإدارية الحديثة.

■ التركيز على العميل:

- من خلال إجابتهم عن هذا السؤال فقد ذهب 73.97% من المبحوثين إلى اعتبار مختلف المصالح و العاملين بالمؤسسة هم أيضا مستهلكون، و قد أشاروا إلى اتفاق هذا المبدأ مع مبادئ نظام الإيزو المتبنى في المؤسسة، أما النسبة المتبقية التي لا تتفق مع هذا الرأي و التي بلغت 26.03% فنجد أنها تنتمي أكثر لفئتي أعوان التحكم و التنفيذ، و هذا يدل على نقص الوعي و التكوين لدى هاتين الفئتين.

- أكد أفراد العينة المبحوثة و بنسبة 94.52% رصد المؤسسة لشكاوى المستهلكين و أجاب بعض أعوان التحكم و التنفيذ بلا أدري لعدم تأكدهم من قيام المؤسسة بهذا النشاط، و نشير إلى أن هذه العملية تقوم بها مصلحة ما بعد البيع.

- من خلال قراءتنا لإجابات أفراد العينة حول قياس المؤسسة لرضا زبائنها: نجد بأن 84.93% منهم يؤكدون على قيام مؤسستهم بذلك، و هذا ما أكدته فئة الإطارات بنسبة 100%، و بالتحديد رئيسة مصلحة ما بعد البيع حيث أطلعتنا على نموذج للتحقيق الذي تقوم به المصلحة لقياس رضا زبائنها عن المنتوجات و الخدمات المقدمة، و مقارنتها بالمنافسين. و أجاب بعض أعوان التحكم و التنفيذ بلا، أو لا أدري و هذا لعدم تأكدهم من قيام المؤسسة بهذا النشاط.

- كانت إجابات الأفراد الذين أجابوا بنعم في السؤال السابق و البالغ عددهم 62 فردا من خلال اختياراتهم للإجابات المحددة لطرق التقييم المستعملة، بالترتيب: ج، أ، د، بالنسب: 73.97% لاستطلاعات رأي الزبائن، 65.75% لتحليل الشكاوى و الرد عليها، 57.53% لزيادة أو نقص عدد الزبائن، و 50.68% لدخول أو خروج المنافسين، و نستنتج أن جميع هذه المؤشرات تأخذ بعين الاعتبار في المؤسسة.

■ الإدارة الجيدة للموارد البشرية:

- لاحظنا بأن إجابات المبحوثين حول وجود برامج تدريب و تعليم بالوحدة كانت بإجابة 90.41% منهم بنعم حيث نجد فئة الإطارات بنسبة 94.60%، و فئة أعوان التحكم بنسبة

92.60%، و بنسبة أقل لأعوان التنفيذ بلغت 66.67%، و عموما يمكننا استنتاج وجود هذه البرامج بالوحدة.

- إن اختيارات المبحوثين الذين أجابوا بنعم في السؤال السابق و المقدر عددهم بـ 66 فردا حيث اختاروا الملتقيات بنسبة 100% حيث أكدوا لنا قيام المؤسسة بتنظيمها دوريا باستضافة أساتذة متخصصين من بعض المعاهد و المراكز مثل المعهد العالي للتسيير بعناية الذي تربطهم به اتفاقية، كما اختار المبحوثون منح الدراسة في الجامعات و مراكز التكوين المهني بنسبة 25.75% خاصة فئة الإطارات و نعطي مثلا عن رئيس مصلحة المحاسبة الذي استفاد من منحة للدراسة في ما بعد التدرج المتخصص (PGS)، أما النسبة 06.06% فقد أعطيت لاختيارات أخرى مفتوحة و أجاب البعض بالتكوين الذي يتلقاه بعض المهندسين و التقنيين من الأجانب في حالات المنتوجات و خطوط الإنتاج الجديدة.

- كانت إجابات أفراد العينة حول استفادتهم من برامج تدريبية حيث أجاب 91.78% منهم بنعم، و بنسبة ضئيلة بلغت 08.22% لا، و هذا يدل على وجود هذه البرامج بالمؤسسة.

- من خلال قراءتنا لإجابات المبحوثين نجد بأن 80.59% منهم أكدوا احتواء هذه البرامج على مفاهيم و أدوات نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو، حيث أكد لنا بعض الإطارات أثناء المقابلات التي أجريت معهم أن هذه البرامج قدمت في الملتقيات، أما النسبة المتبقية و المقدرة بـ 19.41% هم أفراد تلقوا برامج تقنية خاصة بالورشات و الإنتاج و لم يتعرضوا لأدوات إدارة الجودة.

■ حلقات الجودة و أدواتها:

- من خلال الإجابات لاحظنا بأن 64.38% من المستجوبين يؤكدون تشكيل حلقات الجودة لمناقشة مشاكل العمل في مختلف دوائر و مصالح المؤسسة، حيث عبرت على ذلك فئة الإطارات بنسبة 72.97% ، و بنفس النسبة 55.56% لكل من فئتي أعوان التحكم و أعوان التنفيذ، في حين أجاب 35.62% من الأفراد بعدم تشكيل هذه الحلقات، و نشير هنا إلى وجود خلط بدا واضحا في المقابلات مع بعض الأفراد بين حلقات الجودة و الاجتماعات ذات الطابع الرسمي و التي تعقد مع مدير الوحدة بشكل دوري.

- كانت اختيارات أفراد العينة حول السؤال المتعلق بوجود وعي بأهمية استخدام حلقة ديمنج كما يلي: 26.03% منهم ذهبوا إلى وجودها بدرجة متوسطة، و 19.18% بدرجة

مرتفعة خاصة لدى الإطارات، و 06.86% بدرجة مرتفعة جدا، و نجد أن 36.98% من المبحوثين يرون وجود وعي باستخدام هذه الحلقة بدرجة محدودة. و بحساب متوسط المتوسطات لجميع الفئات:

$$.MG_3 = (2.865+2.074+2.111) / 3 = 2.350$$

و هو اتجاه متوسط على سلم ليكارت 05 درجات، و يجب على المؤسسة زيادة نشر الوعي باستخدام حلقة ديمنج بشكل خاص و أدوات الجودة بشكل عام.

II. (3) عرض نتائج المحور الثالث للإستمارة:

يمثل هذا المحور تقييم مزايا تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة، حيث يهدف الباحث من خلاله إلى معرفة إيجابيات تطبيق هذا النظام على المستوى الداخلي للوحدة بالإضافة إلى المستوى الخارجي، و الوقوف على أهم الصعوبات المرافقة لهذه العملية.

■ العائد الخارجي لتطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة:

- نلاحظ بأن جميع المبحوثين على اختلاف فئاتهم الوظيفية قد اختاروا الإجابة نعم وأكدوا تحسن سمعة المؤسسة لدى زبائننا الحاليين و الجدد كما وضح لنا بعضهم أثناء المقابلات التي أجريت معهم و نخص بالذكر رئيسة مصلحة ما بعد البيع التي قدمت لنا أسماء لزبائن جدد اكتسبتهم الوحدة بفضل استراتيجية الجودة و الحصول على شهادة الإيزو وهم متعاملون اقتصاديون محليون و أجانب في قطاعات مختلفة خاصة السكن الذي يعتبر من أكبر أسواق الوحدة، بالإضافة إلى الوصول إلى أسواق جديدة بالخارج في المغرب العربي مثل تونس.

■ العائد الداخلي لتطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة:

- كانت إجابات المبحوثين حول انخفاض التكاليف في المؤسسة بعد تطبيق نظام الإيزو حيث لاحظنا 39.73% من أفراد العينة يوافقون تماما على هذا الإنخفاض، و 26.03% منهم يوافقون بدرجة كبيرة على ذلك، في حين لا يوافق 10.96% من الأفراد المبحوثين على هذا الإنخفاض في التكاليف الذي يعزى إلى تطبيق نظام الإيزو، و يوافق بدرجة محدودة 06.85% منهم على هذا الرأي، و بحساب متوسط المتوسطات للفئات الثلاث نجد: $MG_4 = (4.054+3.481+3.444) / 3 = 3.660$ و هو اتجاه حسن على سلم ليكارت 5 درجات، و نستنتج بأن تطبيق نظام الإيزو بالوحدة كان له أثر على انخفاض التكاليف بتقليل الفاقد من الموارد.

- كانت اختيارات أفراد العينة لبعض العوائد الخارجية لتطبيق نظام إدارة الجودة بها و نلاحظ بأن الإختيارين ب، ج المتمثلين في زيادة رضا العملاء، و تحسين العلاقات معهم على الترتيب قد اختيروا من المستجوبين بنسبة 65.75% لكليهما و قد أكد الأفراد ارتباطهما و تحقيقهما معا، بالإضافة إلى السمعة الأفضل للمؤسسة و المعبر عنها بنسبة 57.53% و كذلك التوجه الواضح نحو السوق الذي أشار إليه 52.05% من المستجوبين.

- كانت اختيارات المبحوثين لبعض العوائد الداخلية من تطبيق نظام إدارة الجودة بها حيث نجد أن 58.90% منهم أشاروا إلى تحسن أداء العاملين، كما اختير الجواب د الذي يعبر عن القضاء على كل أنواع الفاقد في المؤسسة بنسبة بلغت 54.79%، بالإضافة إلى تحسين الكفاءة بنسبة 46.57%، و التميز و التفوق في كافة الأعمال بنسبة 21.92% و إن كان هذا الأخير يتطلب الإلتزام و التطبيق الجيد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل الوصول إليه.

III. تفسير النتائج وفق الفرضيات و توصيات الدراسة:

III. (1) تفسير النتائج وفق الفرضيات:

• الفرضية الفرعية الأولى:

يتبين لنا من خلال تحليل نتائج الإستبيان و المقابلات التي تمت مع بعض إطارات و أعوان التحكم و التنفيذ أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة غريب على أفرادها و لا يزال غير متداول على مستوى مختلف الفئات الوظيفية بالوحدة، كما ترى غالبية أفراد المؤسسة تماثل نظامي إدارة الجودة الشاملة و الإيزو و قد بدى هذا الخلط في المفاهيم واضحا حتى لدى فئة الإطارات، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

• الفرضية الفرعية الثانية:

اتضح لنا جليا من تحليل نتائج الإستمارة ثبوت هذه الفرضية حيث أرجع المستجوبون و بنسب كبيرة من مختلف فئاتهم السبب الحقيقي لإهتمام مؤسستهم بتطوير نظام إدارة الجودة إلى كونها مفروضة عليها من قبل سلطة أعلى بالإضافة إلى إشارة بعضهم إلى ضغوط المنافسة المتريدة، و بالتالي لا توجد قناعة داخلية بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو بالوحدة و إن كانت هذه القناعة موجودة لدى فئة قليلة من الإطارات و لا تزال ثقافة المؤسسة و مناخ العمل بالوحدة غير ملائم بشكل كبير لتبني مثل هذه الأنظمة الإدارية الحديثة، و هذا ما أكدته المقابلات التي أجراها الباحث مع عينة من

الإطارات و الأعوان الذين أكدوا على أن القناعة الداخلية بتبني العملية غير كافية و توافق المؤسسة مع شهادة المطابقة للمعايير ISO 9001 : 2000 هو قرار من المؤسسة الأم.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

إن تطبيق المؤسسة لنظام الإيزو مكنها من تقليل الفاقد من مواردها و السيطرة على جزء من التكاليف المخفية التي وافق المبحوثون على انخفاضها والتحسين في أداء المؤسسة بعد تطبيق نظام الإيزو 9001:2000، و بالتالي نشبت صحة الفرضية الثالثة.

• الفرضية العامة:

رغم حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001:2000 منذ 2003، و تحقيق بعض الإمتيازات بتبني الإدارة لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلا أنها لم تصل بعد إلى تبني هذا المنهج الإداري الحديث بشكل صريح و الإستفادة من المزايا الممكن تحقيقها من خلالها حيث يعتبر التطبيق الصحيح لمبادئ إدارة الجودة أداة للحصول على المواصفات العالمية و التوافق مع المعايير الدولية المتفق عليها وصولا إلى إدارة الجودة الكلية.

III. (2) توصيات الدراسة:

يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لغرض إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة قيد الدراسة:

1 توسيع دائرة التدريب و التكوين في المؤسسة لتشمل إلى جانب إطاراتها أعوان التحكم و التنفيذ بدرجة أكبر للأهمية الإستراتيجية للعنصر البشري في جميع عمليات المؤسسة و الإهتمام أكثر بتهيئة مناخ العمل بالمنظمة ليكون قادرا على استيعاب إدارة الجودة الشاملة و استراتيجية ستة سيغما من خلال التحسيس بأهمية تطبيق هذا المدخل و الفوائد التي يحققها في المؤسسة، و يكون ذلك من خلال تكثيف علاقات التعاون الخارجية خاصة الجامعات و مراكز التكوين بتنظيم ملتقيات و ندوات و أيام دراسية للتعريف بإدارة الجودة الشاملة و مبادئها و فوائد و مزايا تطبيقها.

2 ضرورة الإستفادة من رصد شكاوى الزبائن و قياس رضاهم في وضع الخطط السنوية للمؤسسة و اعتبار هذه الرغبات و الإحتياجات الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة، كما نقترح على إدارة المؤسسة في هذا الإطار الإهتمام بالوظيفة التسويقية و تكليف المختصين في هذا المجال بالإتصال بالمستهلكين و الزبائن الصناعيين و تطوير تقنيات

جمع المعلومات و تصميم الإستثمارات،و العمل على إجراء مقابلات معهم خاصة و قد لاحظنا أن هذه العملية تعنى بها دائرة المخبر المركزي ممثلة في مصلحة ما بعد البيع والتي تعتمد أكثر على مهندسين و تقنيين و بالتالي ضرورة العمل على إدراج مختصين في مجال التسويق حتى تكون العملية أكثر مردودية و فائدة للمؤسسة.

3 ضرورة إشراك العاملين على اختلاف فئاتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بوضع الأهداف و رسم السياسات، و تحديد متطلبات إدارة الجودة مما يشجع على تحديد المشاكل و المعوقات التي تواجههم أثناء عملية التنفيذ لإيجاد الأساليب المناسبة للمعالجة.

4 على المستوى الإستراتيجي يجب على الإدارة العليا للمؤسسة أن لا تكتفي بحصولها على شهادة الإيزو 2000:9001 و إنما تعتبرها خطوة أولى للإنتقال إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الأنظمة المتقدمة كسنة سيغما.

5 تقترح على إدارة المؤسسة استحداث وحدة تنظيمية تختص بضبط الوثائق الخاصة بنظام الإيزو و فصل وظيفة مراسل الجودة عن رئيس مكتب التخطيط و المراقبة و التنظيم حتى يتسنى الإهتمام أكثر بالمهام الموكلة لهذه الوظيفة.

6 إلى جانب اقتراحنا لتوسيع دائرة التكوين لتشمل كل الفئات الوظيفية بالمؤسسة، نقترح أن تكون هذه البرامج متوافقة مع متطلبات تنفيذ إستراتيجية الوحدة من خلال تشخيص الخلل الوظيفي في كل دائرة أو مصلحة من حيث العدد و تكاليف تعديل هذا الخلل، و بالتالي يتسنى صياغة البرامج الضرورية و المناسبة لترشيد النفقات، و ضمان مردودية برامج التكوين و التدريب.

7 يجب على المؤسسة الإهتمام بنشاطات البحث و التطوير لتجديد أو ابتكار المنتجات بما يتوافق مع رغبات و احتياجات زبائننا، و ذلك برصد الموارد اللازمة لذلك، و إدراج هذه السياسة في الإستراتيجية العامة للمؤسسة حتى تصل لحصص سوقية إضافية.

8 تقترح على إدارة المؤسسة التعريف بإدارة الجودة الشاملة في الوحدة من خلال المحاضرات المنظمة و المنتقيات حتى لا ينحصر اهتمام الموظفين و العمال بها فقط على نظام الإيزو، و إنما تبدأ عملية تهيئة المناخ و بيئة العمل تدريجيا للإنتقال لتطبيق مبادئ هذا المدخل الإداري و الإستفادة من مزايا تبنينه في المؤسسة.

مراجع الدراسة:

أولا/المراجع العربية:

1. أحمد ماهر وآخرون: " الإدارة – المبادئ و المهارات -"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
2. جمال طاهر أبو الفتوح حجازي: " إدارة الإنتاج و العمليات: مدخل إدارة الجودة الشاملة"، مكتب القاهرة للطباعة و التصوير، القاهرة، 2002.
3. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: " إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة و التعليم"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
4. عبد الرحمن توفيق: " منهج إدارة الجودة الشاملة"، مركز PMEC، الطبعة الثانية، القاهرة، 2006 .
5. عبد الستار محمد العلي: " إدارة الإنتاج و العمليات : مدخل كمي"، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
6. فريد راغب النجار: " إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي " مكتبة الإشعاع، 1997.
7. مأمون السلطي و سهيلا الياس: " دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة: الايزو 9000" دمشق: دار الفكر، 1999.
8. محفوظ أحمد جودة: " إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات"، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2009.
9. محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص: " six sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم و تطبيقات"، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
10. نجم عبود نجم: " إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.

ثانيا/ المراجع الأجنبية:

1. James Lamprecht, « ISO 9001 : commentaires et conseils pratiques : une approche statistique », Afnor, France, 2001.
2. Michael George, Bill kastle, Dave Rowlands: "Qu'est- ce Que le Lean Six Sigma?" Maxima, paris, 2008.
3. Michael Porter : « la concurrence selon porter », édition Village mondiale, paris, 1999.
4. R. Percerou : « Entreprise: Gestion et compétitivité», ed. ECONOMICA, 1984.
5. Siddiki abdallah : « Management de la qualité de 'inspection à l'esprit kaizen », opu, Alger, 2008.

ثالثا/ مواقع الأترنت:

1. Souris Jean – paul : « 6Sigma, une nouvelle approche de réduction des pertes ? », [en ligne] sur site web : www.jpsconsultants.com
2. [http// www. ENAP dz.dz.](http://www.ENAP.dz.dz)