

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة " حمود بوعلام " للمشروبات

الأستاذة: كنزة مقدود

كلية علوم الإعلام والاتصال - جامعة الجزائر 03

البريد الإلكتروني: Kenzamegdoud2015@gmail.com

الملخص:

تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تطوير إنتاجها من نواحي المواصفات والجودة والتنوع وفقاً لرغبات المستهلك، وهذا في ظل المنافسة الشديدة التي يعرفها التطور الحاصل في السوق، ومواكبة هذه التغيرات ومتطلباتها شكلت إدارة الجودة الشاملة الوعاء الجديد والمناسب والقادر على مواجهتها بفاعلية، وهذا من خلال تقديم منتج مما يسمح لها بالحفاظ على مستهلكيها بالإستجابة لتوقعاتهم من خلال قدرتها في تحقيق رغباتهم ونظراً لأهمية هذه الجودة في تحسين المنتوجات أصبحت المؤسسة تعمل بمعايير الإدارة الحديثة لتلبية أذواق المستهلك، وضمن هذا السياق يتناول هذا المقال إشكالية أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وهذا من خلال تقديم مجمل التعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، أهميتها، مكوناتها، مراحلها، ومعوقاتها.

الكلمات الدالة: إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

Résumé :

La majorité des entreprises économiques algériennes ouvrent pour le développement de la qualité de leurs produits selon les aspirations des consommateurs, tenant compte de la forte concurrence engendrée par le développement du marché, et pour être au courant des changements et de leurs exigences, la gestion de la qualité totale a constitué l'encadrement nouveau et adéquat qui pouvait faire face à ces changements avec efficacité.

Ceci est en offrant des produits, leur permettant de maintenir leurs consommateurs répondent à leurs attentes grâce à leur capacité à réaliser leurs désirs et étant donné l'importance de cette qualité pour améliorer les produits sont devenus les œuvres des normes modernes de gestion de l'institution pour répondre aux goûts des consommateurs.

Dans ce contexte, cet article vise à débattre la problématique de l'amélioration de l'image mentale de l'entreprise en matière de la gestion de la qualité totale, à travers la présentation des différentes définitions relatives à la gestion de la qualité totale, son importance, ses constituants, ses étapes et ses obstacles. Notre travail vise également à préciser le rôle de la gestion de la qualité totale dans l'amélioration de l'image mentale.

Mot Clés : La gestion de la qualité totale, l'entreprise économique algérienne.

مقدمة:

بعدما انتقلت الجزائر إلى إقتصاد السوق من خلال كثرة المنتجات وتنوعها واختلاف أحجامها وأشكالها، مما استلزم إجراء تغيير جذري في بيئة الأعمال وفي الإطار المؤسسي والقانوني في الدولة لتوفير مناخ من الحرية، فنشأت سياسة الخصخصة التي تهدف إلى زيادة معدل النمو الاقتصادي بوجه عام من خلال إعادة هيكلة الأدوار بين الحكومة والقطاع الخاص وتقنياتها وتشجيع القطاع الخاص الذي يتميز بقدرته على تحسين الجودة والابتكار والمنافسة وجذب الاستثمار، بالإضافة إلى توسيع قاعدة الملكية والتخفيف من الأعباء التي تتحملها الدولة وهذا بتحرير السوق وعدم تدخل الدولة إلا في حالات الضرورة القصوى وعبر أدوات محددة لضمان استقرار السوق والحد من تقلباته.

مما استدعى حاجة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية إلى أن تطوّر إنتاجها من نواحي المواصفات والنوعية والسعر ووفقاً لرغبات المستهلك وهذا في ظل المنافسة الشديدة التي يعرفها التطوّر الحاصل في السوق، ومواكبة هذه التغيرات ومتطلباتها شكلت إدارة الجودة الشاملة الوعاء الجديد والمناسب والقادر على مواجهتها بفاعلية، ومن جهة أخرى تقدم منتج مما يسمح لها الحفاظ على مستهلكها في الاستجابة لتوقعاتهم من خلال قدرتها في تحقيق رغباتهم، ونظراً لأهمية هذه الجودة في تحسين المنتوجات، أصبحت المؤسسة تقوم بتوعية الأفراد العاملين فيها بالاعتناء

بها وهذا من خلال تواصلها الدائم مع عمالها بإخبارهم بالصفات وخصائص المنتج الواجب العمل بها، فالمؤسسات الاقتصادية أصبحت تعمل بمعايير الإدارة الحديثة لتلبية أذواق المستهلك ، بالإضافة إلى تواصلها الخارجي مع محيطها الذي يسمح لها بمعرفة كل التغيرات والتطورات الحاصلة في سوق السلع والمنافسة.

والمؤسسة يمكن أن تكون في هذه الحالة وسيلة لطمأنة المستهلك كميّار لرشاد الاختيار وعامل لتمييز العلامات في سوق مزدحم بالمنتجات الشبيهة، وكعامل أيضا يولد الكثير من الاستحسان لدى المستهلكين تجاه العلامة، كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أحد المفاهيم الحديثة التي لقت اهتمام متزايد في الوقت الحالي.

ونظرا للتطور السريع الذي يعرفه سوق المشروبات في الجزائر وما انجر عنه من منافسة وظهور مؤسسات منتجة للمشروبات واختلاف أشكالها وأنواعها، الأمر الذي فرض على هذه المؤسسات الاقتصادية إنتاج أساليب جديدة حتى تضمن الاستمرار والبقاء في السوق، كما أصبح التميز مفتاح النجاح لبلوغ الأهداف، لكن أمام التشابه الكبير في المشروبات نتيجة لإنتاج نفس التكنولوجيا في إنتاجها، ومن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي عرفت شهرة واسعة ونفوذًا تجاريًا قويًا نجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " حمود بوعلام " للمشروبات التي شهدت تطورًا عبر عقود من الزمن.

وعليه في هذه الدراسة ندرس إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في تطوير المشروبات وتنوعها وإنتاج مشروبات جديدة تتماشى مع متطلبات السوق والمنافسة حتى تستطيع المؤسسة الدفاع عن مكانتها في السوق والتأثير على سلوك المستهلك وجذب إنتباهه باقتناء المنتج ورسم صورة حسنة عنه، وهذا من أجل حماية صورة المؤسسة من الاندثار وسط المشروبات الشبيهة في سوق المنافسة هذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال هذه الدراسة من الجانبين النظري والتطبيقي. وتأسيسا على ما سبق عرضه يمكن طرح إشكالية البحث من خلال السؤال الجوهرى التالي:

ما مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " حمود بوعلام " للمشروبات ؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسى عدة تساؤلات فرعية، تتمثل في:

- ماهي أدوات الجودة الشاملة التي تساهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمشروبات " حمود بوعلام "؟
- ما هي مراحل تطبيق الجودة الشاملة والمسؤولة على تصميم المنتج وشكله وذوقه، والتي تؤثر على الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمشروبات " حمود بوعلام "؟
- ما الفرق بين نظام إدارة الجودة الشاملة ونظم الإيزو في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمشروبات " حمود بوعلام "؟
- ما هي الصعوبات والمعوقات التي تؤثر على الجودة الشاملة والتي تنعكس سلبيًا على الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمشروبات " حمود بوعلام "؟.

أهداف الدراسة:

بالإضافة إلى محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة وكذا أسئلته الفرعية فإن هذه الدراسة فإنها تهدف إلى:

- محاولة توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " حمود بوعلام " للمشروبات وهذا بالتركيز على نظام الإيزو وتقنياته لتطوير المؤسسة.
- إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية " حمود بوعلام " للمشروبات وكأداة لكسب رضا الزبون من خلال تحقيق حاجياته ورغباته في المشروبات التي يريدها.
- أهمية البحث: تتمثل أهمية دراستنا لهذا الموضوع في النقاط التالية:
- تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون من خلال تلبية حاجياته ورغباته في المكونات التي يريدها.
- يستمد البحث أهميته من أهمية إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة، فقد تزايد الإهتمام بها لمواجهة المتغيرات البيئية (المنافسة)، وهذا يجعلها أداة لإضافة قيمة للمؤسسة وتعزيز ميزتها التنافسية حيث بادرت العديد من المؤسسات بإدراج هذا

المصطلح في إدارتها المعاصرة وتفاوتت كفاءات تطبيقها باختلاف المؤسسات الاقتصادية.

من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على التساؤل الرئيسي قسمنا دراستنا إلى جزء نظري وآخر تطبيقي، حيث يشمل:

منهج الدراسة:

لقيام بهذه الدراسة إرتأينا الإعتماد على منهج دراسة حالة إذ هو المناسب من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وعلمية من خلال تشخيص سياسة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة المختارة ، وتحليل بيانات الاستقصاء واستخلاص النتائج المتوصل إليها.

الدراسات السابقة:

- دراسة الباحثة: جحيق زكية عام 2007 بعنوان: أثر تبني إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة فيتاجو.

وتناولت الدراسة تحليل الصفات والخصائص التي يقوم عليها نظام الإيزو للمؤسسة والذي يحقق لها كفاءة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقليص التكاليف والتحسين المستمر والدائم للمنتوجات حتى تستطيع المؤسسة الحفاظ على ازدهارها في السوق قد تتغير فيه ظروف المنافسة باستمرار.

- دراسة الباحثة: بكار بنت طاعة الله عام 2015 بعنوان: دور العلاقات لمجلس الأمة في إدارة صورته الذهنية، وهدفت الدراسة إلى تحليل صورة المؤسسة ونظرية إدارتها ودور العلاقات العامة بصفتها نشاط إداري إتصالي بالمؤسسة في بنائها والمحافظة عليها وعلاجها، لدى جمهورها الداخلي والخارجي من خلال مجموعة من البرامج البنائية والوقائية والتصحيفية باستخدام مختلف وسائل الاتصال العامة والخاصة.

- أما دراستنا فإنها تبحث في مدى وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة وأهميتها في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " حمود بوعلام " للمشروبات.

وتأسيساً على ما تقدم نقسم هذا البحث إلى ما يلي:
أولاً: الإطار النظري
ثانياً: الإطار التطبيقي تحليل الاستبيان الموجه لزيائن المؤسسة
ثالثاً: النتائج.

أولاً: الإطار النظري

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات.

هي التركيبة الإدارية التي تتضمن عدداً من المهام والأعباء التي يتم من خلالها إنجاز كافة المهام والأهداف المطلوبة من مواصفات السلع والخدمات التي ينبغي أن تتسم بمستويات معينة من الجودة⁽¹⁾.

إن إدارة الجودة الشاملة مصطلح يراد به كيفية تنفيذ المهام الموكلة إلى الإدارة المسؤولة عن ضبط الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة من قبل أي منظمة، فهي وليدة أبحاث وجهود علمية ارتبطت مع إدارة العمليات⁽²⁾.

يعرفها معهد المقاييس البريطاني أنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقتهم جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير⁽³⁾.

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً وقائياً يمنع حدوث الأخطاء فضلاً عن تصحيحها، كما تسهم بشكل مباشر في مواجهة المشكلات وتمكن من إدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن يراعي الإمكانيات والقدرات الخاصة بالمنظمة، وتعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل من خلال تطبيق مبادئها التي تكون بمثابة الجدار الحامي من الاختلالات المسببة لفقدان ولاء الزبائن بعد أن تصبح منتجاتها عرضة

للضغط التنافسي الشديد الموجود في السوق، المنظمة التي تتبنى هذه الفلسفة تطور إمكانياتها التنافسية وتعزز موقفها بالحفاظ على نقاط القوة التي تملكها والتخلص من نقاط ضعفها عن طريق تعديل طرق العمل وتدريب المستخدمين والاستماع بشكل أدق للمستهلكين .

3- أهداف إدارة الجودة الشاملة: تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1. خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.

3. تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، فعدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة شكوى المستفيد من هذه الخدمات.

4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، غير أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت بما يلي:

أ. التخطيط الاستراتيجي:

إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤياً ورسالة وأهداف واسعة تمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهيل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة⁽⁴⁾.

ب. الإسناد والدعم:

هي تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

نتج عن جهود تحسين الجودة تغييرات في الأساليب التي تعمل بمقتضاها الإدارة وهذه التغييرات فعالة إذا حظيت بدعم لها من الإدارة العليا⁽⁵⁾.

ج. التركيز على الزبون:

الزبون هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة، وهنا ليس الزبون الخارجي وحده الذي يحدد جودة المنتج، بل أيضا الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل.

د. التحسين المستمر:

يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، فالتحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي⁽⁶⁾، كما أن على المؤسسة أن تتكيف مع التغيرات السريعة والمستمرة لبيئتها الخارجية مما يفرض عليها تطوير وتحسين منتجاتها، عملياتها وأدائها⁽⁷⁾.

هـ. التدريب والتطوير:

هو وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الانجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد ما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم.

و. المشاركة وتفويض الصلاحية:

يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية.

أما تفويض الصلاحية، فهي لا تعني فقط مشاركة الأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتا حقيقيا عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهم بتحسين العمل داخل أقسامها الخاصة⁽⁸⁾.

ي. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة⁽⁹⁾.

5- معوقات إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل معوقات إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:
من العوامل التي تعيق التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، يمكن حصر هذه العوامل في الدوافع الخاطئة للتطبيق وتتمثل هذه الدوافع فيما يلي:
أ. الضغط والإلحاح من جانب العملاء على المنظمات للحصول على نظام الإيزو:

إن العديد من المنظمات سعت بقوة من أجل بدأ رحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لإحساسها أنها واقعة تحت ضغط إلحاح وتساؤلات دائمة من قبل عملائها الذين يشجعونها باستمرار على فعل ذلك، ولكن تصادف أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإداري قد صاحبه في نفس الوقت ظهور نظم الجودة الشاملة المعروفة باسم سلسلة " الإيزو 9000" وحدث خلط في المفاهيم بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو، ومن ثم قامت هذه المنظمات بتعميق الفكرة لدى عملائها بأن حصولها على شهادات الأيزو هو إفادة على أن منتجاتها أصبحت راقية وذات جودة عالية وقادرة على المنافسة وهذا يخالف الواقع والحقيقة⁽¹⁰⁾.

ب. قيام بعض المنظمات بالسعي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدافع الحصول على جائزة بالتدرج **the Baldrge Award**:

من منطلق أن ذلك سيمكثها من الحصول على ميزة تنافسية يمكن استخدامها في الدعاية والإعلان والترويج لترسخ في ذهن العملاء والمجتمع المحيط بها تفوقها على منافسيها، فبعض المنظمات تعتبر أن مجرد التقدم لهذه الجائزة من الأمور الجبوية والهامة لأن اسمها بدأ يتردد في مجالات الأعمال، وأصبحت في مستوى متقدم يؤهلها للحصول على هذه الجائزة، في الوقت الذي تركت فيه حاجات العاملين وتحقيق التميز والتغير الثقافي.

ج. التباهي أمام المنافسين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ومن الأخطاء الشائعة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تعجل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة للتباهي بها في مواجهة منافسيهم⁽¹¹⁾.

ح. دافع التقليد والمحاكاة:

هو يدفع بعض المنظمات للبدء الفوري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى لا تتهم بأنها متخلفة في هذا المجال، وهذا يخالف الواقع حيث أن النجاحات التي وصلت إليها بعض المنظمات العالمية في مجال تطبيق إدارة الجودة ليست نماذج قابلة للنسخ أو التقليد في منظمات أخرى للحصول على هذه النجاحات.

خ. تحقيق رغبة أعضاء مجلس إدارة المنظمة:

هناك دافع آخر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات، وهو تحقيق رغبة أعضاء مجلس إدارة المنظمة خاصة إذا كانوا قد قرؤوا أو سمعوا حديثا أو حضر أحدهم في مؤتمر بمجال تطبيق إدارة الجودة، هنا يتراءى لهم أن ذلك فكرة جيدة أو نموذجا جديدا لا بد من متابعته والأخذ به حتى لا يوصفون بأنهم متخلفون عن ملاحظة الفكر الإداري الحديث في مجال تطبيق الجودة الشاملة⁽¹²⁾.

فالدافع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضا العملاء والنزول على رغبتهم وضغوطهم، أو العمل على تعزيز المركز التنافسي للمنظمة، أو الاتجاه وراء الآخرين بالتقليد والمحاكاة، أو حتى تحقيقا لرغبة بعض أعضاء مجلس إدارة المنظمة الذين اعتبروها فكرة جديدة بالتطبيق.

2- مراحل إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل⁽¹³⁾.

ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

أ. مرحلة الإعداد:

تتعلق المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة، تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء للمراحل اللاحقة⁽¹⁴⁾. وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:

- اتخاذ قرار وتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة.
- اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال.
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته.

- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة⁽¹⁵⁾.
- بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهدافا مشتركة مع إعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.
- ب. مرحلة التخطيط:
- تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ، ويتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة في التخطيط لمنهجية التنفيذ.
- وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها:
- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة وذلك بهدف الاستعداد لها مسبقا.
- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح عادة بين خمسة إلى عشرة سنوات⁽¹⁶⁾.
- وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة، أي وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة.
- اختيار مدير الجودة في المنظمة ليكون مسؤولا عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- ج. مرحلة التنفيذ:
- في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكولة إليهما للوصول إلى الأهداف المحددة، وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المنظمة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة، وتقوم فرق العمل في هذه المرحلة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة.
- د. مرحلة الرقابة والتقييم:

تتطلب عملية الرقابة والتقييم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار.

هـ. المرحلة المتقدمة:

هذه المرحلة هي المرحلة المتقدمة من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي قد تكون فيها المنظمة مثالا يحتذى أمام المنظمات الأخرى، إذ تقوم المنظمة بدعوة المنظمات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الانجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة في المنظمة⁽¹⁷⁾.

ثانيا: الإطار التطبيقي

تحليل الاستبيان الموجه لزيائن المؤسسة:

تحديد العينة بالنسبة للمستهلكين فقد تم اختيار أفراد العينة المستجوبة باستعمال طريقة العينة القصدية، وذلك عند نقاط بيع مشروبات مؤسسة " حمود بوعلام " من أجل التعرف على موقف المستهلك من جودة مشروبات المؤسسة المقدمة له ومدى رضائه عنها وعن المؤسسة وولائه لها، وكذا بهدف تقييم جودة مشروبات المؤسسة من قبل المستهلك واقتراحاته لتحسين وتطوير المنتجات أكثر، حيث قمنا بتوزيع قائمة الاستبيان على عينة من المستهلك تتكون من 100 فرد، وتمت عملية التوزيع في أربع جهات وهي منطقة بئر توتة، بئر خادم، الأبيار وبوزريعة، تم توزيع 25 إستبيان في كل منطقة وتم استرجاع 100 قائمة بمعدل % 100 مما يعني أنه تم الإجابة على كل قوائم الاستبيان الموزعة على المستجوبين.

وجاء الاستبيان حاملاً لقسمين:

- البطاقة الشخصية

- تقييم فعالية الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية

للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " حمود بوعلام " للمشروبات.

1- تحليل البطاقة الشخصية:

وهي الخصائص الديمغرافية المشتركة بين كافة المستهلكين أي الجمهور الخارجي للمؤسسة والتي يمكن قياسها بسهولة وتتمثل في: الجنس، السن والوضعية المهنية.

نلاحظ أن أغلب المستجوبين هم إناث بنسبة 54 %، أما فئة الذكور فتقدر نسبتهم بـ 46 % من مجتمع البحث.

كما نلاحظ من نتائج استقصاء بأن العينة تحتوي على مختلف الأعمار وتأتي في المرتبة الأولى نسبة 37 % (ما بين 20- 30 سنة)، كما نجد نسبة 22 % من فئة 50 سنة فما فوق فإنهم أكثر إستجابة لعملية الاستقصاء، أما نسبة 20 % التي تمثل الفئة العمرية (ما بين 40- 50 سنة).

ونلاحظ بأن العينة تحتوي على مختلف الوضعيات المهنية، وأكبر نسبة هي فئة العاملين بنسبة 48 % وأدنى نسبة تتمثل في فئة البطالين بـ 14 %، أما باقي الفئات الأخرى فهي متقاربة ما بين 19 % ما بين فئة الطلاب والمتقاعدين.

2- تقييم فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة من قبل الزبائن:

ويدور مضمون أسئلة هذا المحور حول رأي الزبائن في جودة المشروبات التي تقدمها لهم مؤسسة "حمود بوعلام" من تغليف وعبوة وانطباعاتهم عنها والصورة الذهنية للمؤسسة ككل.

أ. رأي الزبائن في مشروبات مؤسسة حمود بوعلام من حيث:

- من حيث تصنيفات مشروبات المؤسسة: نلاحظ أن هناك نسبة معتبرة من الإجابات تؤكد بأن مشروبات مؤسسة "حمود بوعلام" هي جيّدة بنسبة 61 %، وكما تعبر نسبة 23 % من عناصر العينة على أن مشروبات المؤسسة جيّدة جداً من حيث الجودة والنوعية، وكما نجد نسبة 14 % من الإجابات تؤكد على أن المشروبات التي تستهلكها من المؤسسة هي ذات جودة متوسطة.

- من حيث خصائص العبوة والتغليف: من خلال نتائج الإجابات المستجوبين يتضح بأن عبوة وتغليف مشروبات المؤسسة جيّدة بنسبة 76 %، وفي ذات الوقت تؤكد نسبة 12 % من المستجوبين بأن عبوة وتغليف مشروبات المؤسسة متوسطة، وذلك راجع لعدم خبرتها في هذا المجال.

ب. رأي الزبائن في صورة علامة مؤسسة "حمود بوعلام": تشير أكبر نسبة بما يعادل 40 % من الإجابات بأن صورة علامة المؤسسة متميزة مقارنة مع

المشروبات الأخرى المنافسة، كما أن 33% من عناصر العينة يتفقون على أن صورة علامة المؤسسة هي علامة عادية بنسبة 33% من مجتمع البحث.

د. رأي الزبائن حول مسار العلامة لمؤسسة حمود بوعلام حاليا: نلاحظ على أن هناك نسبة معتبرة من الإجابات تؤكد بأن مسار العلامة لمؤسسة " حمود بوعلام " في تراجع بما يعادل 32% من مجتمع البحث وهذا مقارنة مع جودة مشروبات المؤسسة في الأعوام الماضية التي كانت تعيش جو من الاستقرار، لكن بدخول مشروبات جديدة في سوق المنافسة تراجع مشروبات مؤسسة " حمود بوعلام " نوعا ما من حيث جودتها السابقة التي كانت تتمتع بها في السوق الجزائري.

نتائج الدراسة وتتضمن ما يلي:

* من خلال معالجتنا للموضوع توصلنا إلى جملة من النتائج والتي قدتنا إلى تقديم بعض الاقتراحات:

- من خلال دراستنا للمؤسسة وجدنا هناك تراجع كبير من حيث المجهودات التي تبذل من أجل إعداد جودة عالية في مشروبات المؤسسة وعدم الإعتناء بكافة عناصر الجودة، خاصة من ناحية انخفاض كمية الغازات الموجودة في مشروبات المؤسسة وارتفاع كمية السكر مقارنة مع الأعوام الماضية وهذا لعدم وجود متابعة جيدة ومستمرة للجودة.

- إهتمام المؤسسة بعملية توزيع مشروباتها في كافة أنحاء الوطن.

- تبذل المؤسسة مجهودات معتبرة لتلبية مختلف أذواق زبائنها من خلال إنتاج مشروبات جديدة مثل سليم تفاح وأناناس.

- تعتبر خصائص عبوة والتغليف لمشروبات مؤسسة " حمود بوعلام " جيدة إلى حد ما وهذا لأن المؤسسة لم تبذل مجهودات مكثفة لتغيير شكل عبوة والتغليف لقاروراتها مقارنة مع شكل عبوة وتغليف قارورات مشروبات المؤسسات الأخرى المنافسة.

- هناك أكبر نسبة من الزبائن المستجوبين الذين يشكلون 54% الذين يرون بأن جودة مشروبات مؤسسة " حمود بوعلام " تلي لهم الثقة والمصداقية.

- إن 40 % من أفراد العينة المستجوبة من الزبائن (الجمهور الخارجي) يؤكدون بأن صورة علامة المؤسسة هي علامة متميزة مقارنة مع مشروبات المؤسسات الأخرى المنافسة.

- إن 94 % من أفراد العينة المستجوبة من الزبائن يؤكدون على أنهم من الأوفياء لمشروبات المؤسسة وهذا لتجربتهم الطويلة معها.

- إن 41,49 % من زبائن المؤسسة الذين يؤكدون على أن سبب وفاؤهم يرجع إلى سمعة العلامة في السوق الجزائري.

- إن 32 % من أفراد العينة المستجوبين الذين يؤكدون بأن مسار العلامة لمؤسسة " حمود بوعلام " حاليا في تراجع مقارنة مع الأعوام الماضية خاصة من حيث نقص في كمية الغازات وارتفاع ملحوظ في كمية السكر لمشروبات المؤسسة.

الاقتراحات والتوصيات:

إنطلاقا من الدراسة التطبيقية التي أجريناها في مؤسسة " حمود بوعلام " للمشروبات، والنتائج المتوصل إليها نقدم جملة من الاقتراحات كما يلي:

- على إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، أن تخطط وتضع السياسة للتحسين المستمر للمشروبات بمعنى أن المؤسسة تضع الخطط والسياسات الكفيلة بتطوير مهارات الأفراد العاملين في المؤسسة ومعارفهم وبشكل مستمر وضمن إطار التعلم المستمر للجودة.

- العمل على تقويم الأداء السنوي للأفراد العاملين والإستفادة من نتائجه من خلال تحليل نتائج التقويم والخروج بمؤشرات تفصح عن الأفراد من ذوي الأداء المتميز مقارنة بالأفراد ذوي الأداء المقبول أو الجيد، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى التميّز، وإمكانية منح الأفراد المتميزين مكافآت مادية أو معنوية؛ والعمل على تشجيع الآخرين للوصول إلى مستوى الأداء المتميز.

- إن توفر المؤسسة بنية عمل ملائمة وتبني فلسفة إدارية تؤمن بالحوار فضلاً عن توفير مجموعة من الخصائص لتوليد الأفكار الإبداعية والتي تؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى زبائنها.

خاتمة:

إن الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الإقتصادية أصبح قضية عالمية، فهي ليست خيارا وإنما ضرورة لنجاح أي نظام إقتصادي وبهذا فهي تعتبر إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة ووسيلة للتغيير والتطوير التنظيمي الهادف إلى تحسين الأداء والمحافظة على الإستمرارية .

قائمة الجداول:

الجدول رقم 1: ترتيب الزبائن حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
% 54	54	أنثى
% 46	46	ذكر
% 100	100	المجموع

الجدول الثاني: ترتيب الزبائن حسب السن

النسبة	التكرار	الجنس
% 54	37	من 20- 30 سنة
% 46	21	من 30- 40 سنة
% 20	20	من 40- 50 سنة
% 22	22	من 50 سنة فما فوق
% 100	100	المجموع

الجدول رقم 3: ترتيب الزبائن حسب الوضعية المهنية

النسبة	التكرار	الجنس
% 19	54	طالب
% 48	46	عامل

14 %	14	بطل
19 %	19	متقاعد
100 %	100	المجموع

الهوامش :

- (1) محمد عوض الترتوري، محمد زايد الرقب، بشير مصطفى الناصر، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، 2009، ص 30.
- (2) مؤيد محسن الفضل، يوسف جحيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، 2004، ص 315.
- (3) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام الجامعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008، ص 13.
- (4) ديمغ وروبيرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة: أسس ومبادئ وتطبيقات، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 9.
- (5) ضياء الدين زاهر، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2005، ص 109.
- (6) الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية، مرجع نفسه، ص 157.
- (7) محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 59.
- (8) فتحي أحمد يحي العالم، مرجع نفسه، ص 65.
- (9) فتحي أحمد يحي العالم، مرجع نفسه، ص 66.
- (10) مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة: الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2013، ص 151.
- (11) مصطفى كمال السيد طایل، مرجع نفسه، ص 152.
- (12) عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 61، ص 100.
- (13) عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية لإدارة يميك، القاهرة، 2011، ص 65.
- (14) عبد الرحمن توفيق، مرجع نفسه، ص 80.
- (15) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2004، ص 214.
- (16) محفوظ أحمد جودة، مرجع نفسه، ص 215.
- (17) نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، ص 30.

قائمة المراجع :

- (1) الترتوري محمد عوض ، الرقب محمد زايد ، الناصر بشير مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، 2009.
- (2) الفضل مؤيد محسن ، الطائي يوسف جحيم ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، 2004.
- (3) السيد طایل مصطفى كمال ، معايير الجودة الشاملة: الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2013.
- (4) الزبون عطا الله علي ، حمدان خالد بني ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- (5) توفيق عبد الرحمن ، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية لإدارة يميك، القاهرة، 2011.
- (6) جودة محفوظ أحمد ، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2004.
- (7) سوسن مجيد شاکر ، الزيادات محمد عواد ، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام الجامعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008.
- (8) هاغستروم ديمنغ وروبيرت ، إدارة الجودة الشاملة: أسس ومبادئ وتطبيقات، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- (9) زاهر ضياء الدين ، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2005.
- (10) عمر محمد إسماعيل ، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- (11) علوان نايف ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1.