

معوقات تأهيل نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
الجزائرية

- حالة مؤسسة توضيب الورق وفنون الطباعة - EMBAG -

كمال قاسمي*

Résumé:

Le but de ce travail est d'étudier la possibilité de la mise à niveau des systèmes de management de la qualité au sein de la PME algérienne basant sur le système de Management de la qualité totale. Pour cela on a choisie de prendre le cas d'EMBAG.

On a utilisé la méthodologie d'étude de cas basée sur le questionnaire comme outil principal de recherche pour déterminer les points de faiblesse et de force dans son environnement interne pour donner quelques propositions au gestionnaires du terrain afin de les aider a intégré cette approche au sein de leur entreprise.

* أستاذ مساعد مكلف بالدروس، جامعة محمد بوضياف - المسيلة

الملخص:

الهدف من هذا العمل هو دراسة إمكانية تأهيل نظم إدارة الجودة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية استنادا إلى نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالتطبيق على مؤسسة: توضيب الورق وفنون الطباعة «EMBAG». استخدمنا في إعداد الدراسة منهج دراسة الحالة معتمدين على الاستمارة كأداة رئيسية للبحث. لتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة في ثقافتها المنظمية وتقديم جملة من الاقتراحات للمسيرين في ميدان الدراسة بهدف مساعدتهم على تطبيق هذا المدخل المذكور في مؤسستهم..

استخدمنا في إعداد الدراسة منهج

مقدمة:

تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل تحرير التجارة العالمية للسلع والخدمات للمنافسة الشديدة، ومن هنا فقد أصبح بقاؤها ونموها يعتمد إلى حد كبير على التميز الذي يمكن أن تحققه من خلال المنتجات التي تقدمها للجمهور. ويتطلب تحقيق التميز في الأداء: ضرورة استخدام هذه المؤسسات للتكنولوجيات الحديثة، تدريب وتطوير العنصر البشري بما يسمح باستيعاب هذه التكنولوجيات وإدخال أساليب إدارية تسمح بترشيد وتحسين استغلال هذه الموارد. ولعل من أهم هذه الأساليب نجد تلك المرتكزة على مبدأ التحسن المستمر (KAIZAN)، إلا أن عملية الإدخال هذه قد تواجه بعض المعوقات،

لذلك جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتسليط الضوء على هذه المعوقات من خلال المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: تحديد وصياغة الإشكالية

تسعي الكثير من المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة لتأهيل نظم إدارة الجودة بها بما يتناسب والمعايير والمداخل العالمية للجودة بغية تحقيق مزايا تنافسية، وإمكانات أفضل لاختراق أسواقها المستهدفة. ولا يمكن أن تحقق هذه الغايات إلا من خلال إحداث تغييرات معتبرة على مستوى بيئتها الداخلية بما يسمح باستيعاب هذه المداخل المتعلقة بالجودة. وبالتالي جاءت هذه الورقة كمحاولة للإجابة على التساؤل الإشكالي التالي:

ما مدى إمكانية تأهيل نظم إدارة الجودة بالمؤسسة محل الدراسة بما يتناسب ومدخل إدارة الجودة الشاملة في ظل البيئة الداخلية المميزة لها؟

ثانياً: أهداف البحث

بناء على تحديد إشكالية البحث فإن الغرض الأساسي منه لا يخرج في الحقيقة عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- بلورة أهم الأسس العلمية التي يقوم عليها نظام الإدارة بالجودة الشاملة.

- تحليل أبعاد البيئة الداخلية التي لها ارتباط بنظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة بهدف الوقوف على نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف ومعالجتها.

- اقتراح عدة توصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عليها البحث، والتي من شأنها أن تسمح بتسهيل تطبيق نظام الإدارة بالجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

ونطمح من خلال بحثنا هذا إلى إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، كما نأمل أن يكون لغيرنا من الباحثين والدارسين منطلقا لإجراء مزيدا من البحوث تغطي نقاط القصور والنقاط التي لم نركز عليها في بحثنا هذا.

ثالثا: الإطار العام للتحليل والأصول النظرية للبحث

اعتمدنا في مناقشة موضوعات بحثنا هذا المدخل النظامي كإطار عام للتحليل، هذا المدخل الذي يتعامل مع مختلف المشاكل والقضايا اعتمادا على معطيات هيكلية، تشمل مدخلات وعمليات ومخرجات النظام في ضوء عمليات التغذية العكسية¹، ويعتبر أن المؤسسة عبارة

¹ شوقي ناجي جواد: إدارة الأعمال منظور كلي، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 71.

عن نظام² مفتوح يتعامل مع المحيط ويتكون من مجموعة من الأنظمة الجزئية بعضها مفتوح كوظيفة التسويق مثلا، وبعضها مغلق كأقسام الإنتاج؛ وقد شبه بيتر. ف. دراكر (Peter. F. DRUCKER) المؤسسة - وفق هذا المنظور - بفريق الأوركسترا السمفوني والذي يتكون من 250 شخصا، وأن كل عازف على درجة من التخصص في العزف على الآلة التي يشترك بها مع الفريق السمفوني وبأعلى مستوى من المهارة والقدرة، وكل هذا تحت قيادة المايسترو الماهر وهو القادر على إحداث هذا العمل. وينجز المدير الأعمال عن طريق الآخرين مثلما ينجز المايسترو المقطوعة³.

ويتضح من خلال التشبيه المذكور ضرورة التنسيق بين عناصر المنظمة، بالإضافة إلى ضرورة التركيز على العلاقات بين مختلف فاعليها؛ أما فيما يتعلق بالأصل النظري لنظم الإدارة المرتكزة على الجودة فيجمع الكتاب على أن واضعي الأسس الفكرية لهذه المداخل هم: ديمينغ (W. E. DIMING)، جوران (J. M. JURAN) فيجيمام (A.V. FEIGENBAUM)، كروسبي (Ph. CROSBY) وإيشيكاوا

² Harold KOONTZ et Cyril O'DONNELL : Management ; principes et méthodes de gestion, traduit par : Gilles DUCHARME, Mc GRAW-HILL - Canada - 1980, pp : 10-11.

³ كمال حمدي أبو الخير: عالم المنظمات والعملية التنظيمية في ظلال التغيير، بحث مقدم ضمن المؤتمر السنوي السادس حول الإدارة في ظلال التغيير، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1996، ص 201.

(K.ISHIKAWA)؛ وقد ركز هؤلاء المفكرون في تقديمهم لأسس هذه المداخل الحديثة لإدارة الجودة على ثلاث محاور رئيسية⁴:

- الإلتقان والاحترام التام للجودة في كل مراحل دورة حياة المنتج، أي أن وظائف المؤسسة كلها معنية بقضية الجودة وكذلك كل المراحل والإجراءات المرتبطة بالمنتج النهائي.

- تضامن الموارد البشرية بالمؤسسة، أين يتحمل كل فرد على مستواه مسؤوليته تجاه ضمان الجودة والمساهمة في الإجراءات التصحيحية.

- إشراك محيط المؤسسة في عملية تحسين الجودة، لأن عملية الإلتقان لا تتحقق إلا من خلال شبكة من المتعاملين مع المنظمة من موزعين، موردين، سلطات عمومية...

رابعاً: فرضية الدراسة

تشكل البيئة الداخلية - بأبعادها المختلفة خاصة تلك المرتبطة بتحقيق مستويات الجودة العالية - للمؤسسة محل الدراسة عائقاً يحول دون تطبيق نظام الإدارة بالجودة الشاملة فيها لذلك فهي تحتاج إلى علاج فوري ومباشر لتقبل هذا المدخل الإداري.

⁴ A.CHAUVET : Méthodes de management, Le guide, Edition d'organisations, Paris, 1995, p 74

خامسا: تحديد المفاهيم الأساسية للبحث

I. مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت وتباينت التعاريف التي أعطيت للجودة من قبل الكتاب والمهتمين بالموضوع، لذلك من الصعوبة وضع تعريف بسيط وموحد لمعنى ومضمون الجودة وأبعادها المختلفة، إلا أننا سنركز على تعريفين أساسيين. حيث يرى البعض أن الجودة تعني جملة الخصائص التي تمكن المنتج من تلبية احتياجات ورغبات الزبون، والتي تمكن من تقليص فرص التالف من الوحدات؛ ويتفق مع هذا المعنى ما أورده كلا من: جون ريني إديغوفر (Jean-René Edighoffer) والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة⁵.

ويرى آخرون أن معنى الجودة يتوقف على زاوية النظر إليها، وبناء على ذلك يمكن التمييز بين وجهات نظر ثلاثة حول الموضوع وهي: الجودة كما يتم تحديدها في تصميم المنتج وعموما ما أصطلح على تسميتها بجودة التصميم، والجودة المحققة خلال العملية الإنتاجية في حد ذاتها، وهي ما أصطلح على تسميتها بجودة الإنتاج، وأخيرا الجودة كما

⁵ أنظر كلا من:

- Jean - René EDIGHOFFER : Précis de gestion d'entreprise, NATHAN, Paris, 1996, p 78.
- Ph. KOTLER & B. DEBOIS : Marketing Management, Public, Union, 10^{ème} édition, Paris, 2000, p 90.

تظهر عند الاستعمال الفعلي للمنتج بواسطة المستهلك وهي ما تسمى بجودة الأداء⁶.

أما نظام الجودة الشاملة فهو: " شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل"⁷.

ونظام الجودة الشاملة يقوم على ثلاث عوامل في أي منظمة:

الإدارة بالمشاركة، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل.

⁶ أنظر كلا من :

- مأمون الدراركة وآخرون : إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 51.

- محمد عيسى الحناوي ومحمد توفيق ماضي : الإدارة في مراحل الإنتاج - إدارة الإنتاج والعمليات مدخل اتخاذ القرارات - مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1996، ص 373.

⁷ فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات، دون دار نشر، ج م العربية، 1996 ص 25.

II. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها⁸

عمد كل بلد إلى وضع تعريف خاص به يتماشى ومحتواه الاقتصادي والتكنولوجي، وهذه التعاريف إما أن تكون قانونية، أو إدارية. وفيما يلي نورد بعض هذه التعريفات:

الولايات المتحدة الأمريكية: حسب قانون 1953، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي: "تلك المؤسسات التي يتم امتلاك إدارتها بطريقة مستقلة، بحيث تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه.

اليابان : حسب القانون الأساسي لسنة 1963، تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باستخدام معيار اليد العاملة ورأس المال، حيث يكون عدد العمال في هذه المؤسسات، من 4 إلى 299 عامل.

فرنسا : تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا، بأنها تلك المؤسسات التي لا يتجاوز رأس مالها 5 مليون فرنك فرنسي، وعدد العمال لا يفوق 500 عامل، بالنسبة للمؤسسات الصناعية، وأقل من 20 عامل للمؤسسات الخدمية.

الجزائر: قدمت العديد من التعاريف لهذا المفهوم من طرف العديد من الهيئات في الجزائر. إلا أنه بعد التسعينات، شهدت الجزائر العديد من

⁸ عبد القادر نويبات، عبد الوهاب جباري: دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد الوطني، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الواقع والرهانات، سعيدة، 2005.

التطورات الاقتصادية الهامة، التي انعكس عنها إنشاء وزارة حملت اسم وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1993، وقع على عاتقها ما يلي:

- ✓ إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ تأهيل المؤسسات القائمة وتحديثها ورفع من تنافسيتها؛
- ✓ تقديم المساعدات التقنية والإنتاجية والتسويقية؛
- ✓ تقديم المشورة اللازمة وفتح قنوات الاتصال؛
- ✓ وضع الأطر القانونية والإطار التشريعي لعمل هذه المؤسسات؛
- ✓ القيام بالدراسات والندوات والملتقيات للتعريف بها؛
- ✓ القيام بالإحصاءات الخاصة بالقطاع .

وفي هذا الإطار، قدمت الوزارة تعريفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد الأحدث في الجزائر والمتضمن القانون التوجيهي رقم 18/01، المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 2001/12/12، و الذي جاء في المادة الرابعة منه: "تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصا، وأن لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دج، ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج، وتستوفي معايير الاستقلالية".

سادسا: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

1. المنهج

لا بد لكل دراسة علمية من منهج عملي يتبعه الباحث لحدوث انسجام بين فروض البحث وعملية إثباتها ميدانيا، لذلك اعتمدنا لتحليل موضوع بحثنا هذا على منهج دراسة الحالة. الذي يتميز بدراسة خصائص ومضمون حالة أو ظاهرة واحدة وبصورة مفصلة ودقيقة أي وحدة معينة سواء كانت فردا أو وحدة اجتماعية⁹. ويرتكز هذا المنهج على تحديد حالة محددة بعينها كخطوة أولى، ومن ثمة جمع المعلومات مفصلة ودقيقة عنها كخطوة ثانية، وتحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة علمية وموضوعية للحصول على نتائج محددة يمكن تعميمها واقتراح أساليب معالجتها على حالات أخرى مشابهة¹⁰. وبذلك اعتمدنا على هذا المنهج في المنظمة محل البحث، حيث قمنا بعدد كبير من الزيارات محاولين الحصول على أكبر كم من المعلومات التي من شأنها أن تسمح لنا بتقديم تشخيص دقيق لبيئتها الداخلية ومدى ملاءمتها لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة، كما حاولنا الاتصال بمختلف المسؤولين، العاملين والمتعاملين معها لمعرفة وجهة نظر كل مجموعة

⁹ رشيد زرواطي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الطبعة 1، الجزائر، 2002، ص 120.

¹⁰ أحمد غريب : تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دون ذكر دار النشر، عمان، 1983، ص 101.

تجاه موضوع البحث مع عدم إغفالنا لعاملي التوثيق والملاحظة، حيث حاولنا الحصول على أكبر حجم من الوثائق المتعلقة بنشاط المنظمة بصفة عامة، والمتعلقة بنظام إدارة الجودة المطبقة في المنظمة، وقمنا بتسجيل ملاحظتنا المتعلقة بالتنظيم، مستوى العلاقات ونظم المعلومات على مستوى المصالح الإدارية، أو على مستوى ورشات العمل، وهذا بالإضافة إلى المعلومات المجمعة بواسطة أدوات الجمع المعتمدة في البحث، بعد ذلك قمنا بتحليل ما جاءت به هذه النزلات الميدانية معتمدين أساليب علمية موضوعية بهدف الخروج بتشخيص دقيق حول مدى ملائمة البيئة الداخلية في ميدان البحث لتطبيق هذا المدخل الإداري.

2. أدوات جمع البيانات

اعتمدنا على كل من الاستبيان، المقابلة والملاحظة لجمع القدر الكافي لتحليل البيئة الداخلية لميدان الدراسة، ومدى ملاءمته لتطبيق نظام الإدارة بالجودة الشاملة.

قبل التطرق لتصميم الاستبيان، سنتناول الأهداف المتوخاة من خلال الأسئلة المطروحة فيه، فقد هدفنا أساسا من إعدادنا لهذا الاستبيان إلى البيئة الداخلية ومدى ملاءمتها لتطبيق نظام الإدارة بالجودة الشاملة عن طريق:

• التعرف على مدى تفهم وإدراك وإلمام أفراد المنظمات محل البحث لبعض المفاهيم العامة المتعلقة بنظام إدارة الجودة،

وإدارة الجودة الشاملة.

● محاولة التعرف على درجة التزام الإدارة في المنظمتين محل البحث بمبادئ نظام الإدارة بالجودة الشاملة، للوقوف على أهم المقومات والمعوقات المتعلقة بمسؤولية الإدارة في المنظمة تجاه تطبيق هذا المدخل الإداري.

● التعرف على مدى فهم أفراد المنظمة محل البحث لمبدأ التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه، وقبل ذلك محاولة اكتشاف مفهوم هؤلاء الأفراد للمستهلك أو المستخدم ومدى ملاءمته وتطابق هذا المفهوم وما يتطلبه المدخل الإداري محل الدراسة.

● التعرف على مستوى الاهتمام بمبدأ تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمة، وتدريبهم على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأدواتها.

● التعرف على درجة اقتناع وإيمان أفراد المنظمتين محل البحث بمبدأ التركيز على العمليات المختلفة داخل المنظمة بنفس التركيز والاهتمام بالنتائج النهائية.

ولجمع البيانات لهذا البحث تم استخدام الاستمارة، وفي هذا الصدد تم الاعتماد على جملة من الوثائق والدراسات السابقة، نذكر على رأسها: الاستمارة المعدة من قبل الأكاديمية العربية للنقل البحري والمعدلة من

طرف فريد عبد الفتاح زين الدين¹¹، بالإضافة إلى التدريبات التي أوردتها أوما سيكاران¹².

قمنا في البداية بتحديد المحاور الرئيسية للاستبيان، والمتمثلة بالأساس في:

- محور المفاهيم العامة المتعلقة بنظام إدارة الجودة، الجودة الشاملة.
- محور التركيز على المستهلك، نظم المعلومات والتغذية العكسية.
- محور الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية.
- محور التركيز على العمليات، القياس والفحص.

ثم قمنا بالشروع في صياغة تساؤلات الاستبيان المرتبطة بكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلقة بنظام إدارة الجودة الشاملة، وتجدر الإشارة أننا تحرينا التبسيط قدر الإمكان في صياغة عبارات الاستبيان، كما اعتمدنا اللهجة المحلية أو العامية بالنسبة للعاملين منخفضي المستوى الدراسي. وسنأتي فيما يلي لشرح محاور الاستبيان، حتى يتسنى لنا مقارنة ما تفرضه المتطلبات النظرية لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مع ما سيحصل

¹¹ فريد عبد الفتاح زين الدين : فن الإدارة اليابانية - حلقات الجودة المفهوم والتطبيق -، دار الكتب المصرية، ضافر للطباعة، الزقازيق، مصر، 1998، ص 60.

¹² أوما سيكاران : طرق البحث في الإدارة - مدخل بناء المهارات البحثية -، ترجمة : اسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، دار النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1998، ص ص :

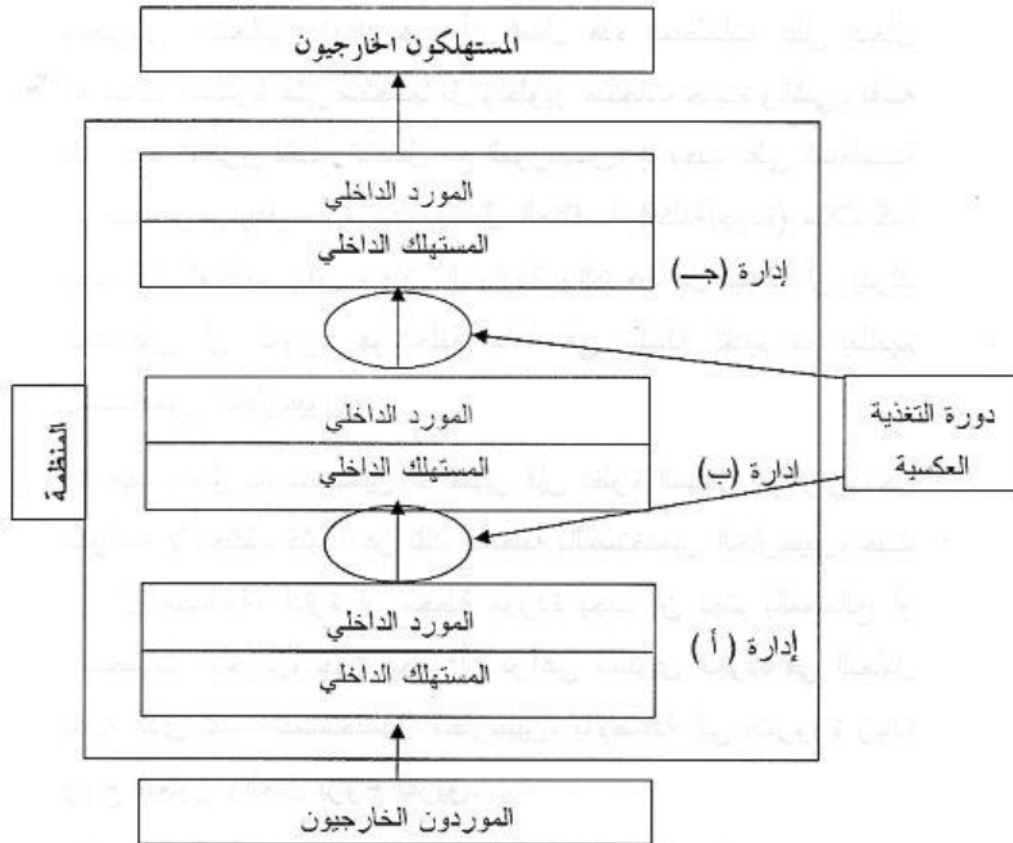
من ايجابيات الاستبيان في ميدان البحث.

أ - محور المفاهيم العامة: وتتعلق بنظام إدارة الجودة، إدارة الجودة الشاملة حاولنا من خلال الأسئلة المطروحة والمتعلقة بهذا المحور اختبار مستوى إدراك مفردات عينة البحث لبعض المفاهيم العامة المتعلقة بنظام إدارة الجودة الشاملة ومدى تمييزهم بين حصول المنظمة على شهادة للمطابقة التي يتم تعليقها في أقسام العمل بالمنظمة وثقافة الجودة التي لا يمكن أن تجسد إلا من خلال ممارستهم اليومية وعلاقاتهم في بيئة العمل الداخلية، ومع المتعاملين الخارجيين ومدى اعترافهم بأن تطبيق الأنظمة الحديثة المرتكزة على الإدارة بالجودة الشاملة، وإنجاحها في منظماتهم يجب أن ينطلق من قناعة داخلية بأهمية هذا المدخل وبالالتزام جماعي بمبادئه، كما حاولنا معرفة ما إذا كان كل أفراد المنظمة يدركون أن منظماتهم تملك مصلحة تشرف على إدارة الجودة، وسياسة وضعت للجودة من قبل قيادة المؤسسة، ثم نقلنا آراء مفردات العينة حول درجة وضوح هذه السياسة ومدى تحديد مسؤولية كل فرد اتجاهها.

ب- محور التركيز على المستهلك، نظم المعلومات والتغذية**العكسية**

يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على احتياجات ورغبات المستخدم، والمقصود بالمستخدم بالنسبة لهذا المدخل ليس فقط المستخدمين الخارجيين ولكن أيضا المستخدمين الداخليين، أو مختلف المصالح ومحطات العمل الداخلية فيما بينها أو مع الموردين وأصحاب رأس المال إذ أن هذا المدخل يعتبر أن كل من يتلقى خدمة أو مهمة فهو مستخدم، وكل من يؤدي خدمة أو مهمة فهو مورد سواء كان داخليا أو خارجيا مثلما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (02): يوضح شبكة العميل المورد



المصدر : فريد عبد الفتاح زين الدين : المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، المرجع السابق، ص 43، نقلا عن:

. - B. DALE & C. COPPER : Total quality and human resources - An executive guide -، black well publishers، UK، 1992، p 44.

فبالنسبة للمستخدمين الخارجيين يفترض أن توحد جهود أفراد المنظمة كلها تجاه إدخال البهجة والسرور والرضا على مستخدمي منتجاتها ليس

فقط لمنع تحولهم لمنتجات منظمات أخرى، بل لأنهم سوف يتفخرون ويعتزون بمنتجاتها، لهذا يجب أن تعمل هذه المنظمات على إدخال تحسينات مستمرة على منتجاتها بل وتطوير منتجات جديدة والشيء نفسه يقال عند التطرق لثقافة التعامل مع الموردين؛ إذ يجب على المنظمة أن تختارهم وفق طرق علمية مثل العلاقة (تكلفة/جودة) مثلا، كما يجب ألا تعاملهم وفق منطق المجابهة والضغط بل يجب أن يدرك المشرفون أن المورد هو حلقة هامة في سلسلة تقديم ما يطلبهم المستخدمون الخارجيون.

أما فيما يتعلق بالمستخدمين الداخليين فإن نظرة المدخل الإداري محل الدراسة لا تختلف كثيرا عن تلك المتعلقة بالمستخدمين الخارجيين، حيث أن كل مصلحة، إدارة أو محطة موردة يجب أن تهتم بالمصالح أو بالمحطات الأخرى، حيث يجب أن تراعي مستوى الجودة في التعامل نفسه الذي تقدمه للمستخدمين الخارجيين، بالإضافة إلى ضرورة زيادة روح التعاون والعمل بروح الفريق.

ولكي نصل إلى مستوى الرضا المطلوب في التعامل - سواء بين الموردين الداخليين والمستخدمين الداخليين أو بين الموردين الداخليين والمتعاملين الخارجيين - يجب توفير واستمرار تدفق المعلومات بينهم بتوفير نظام للمعلومات وتغذية عكسية فعالين.

ج- محور الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية

يعتبر هذا البعد من أهم الأبعاد المشكلة للبيئة الداخلية التي لا مجال للحديث عن تطبيق وإنجاح أي نظام إداري مهما كانت منطلقاته النظرية جيدة إلا بتميز أفرادها بمستوى ثقافي رفيع يشكل الالتزام المهني والوعي والولاء التنظيمي أهم ركائزه، لذلك خصصنا له أكثر من 25 % من التسؤلات المشكلة للاستبيان، ولأنه كما قال لاسلز ودال (Lascelles & Dale): " إن أفراد الإدارة العليا في المنظمة هم عامل التغيير الداخلي الأساسي، إذ بإمكانهم تشكيل قيم المنظمة وإنشاء ما يمكن أن نطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير المطلوب"¹³، فإنه يقع عليها العبء الأكبر في إنجاح تطبيق المدخل محل الدراسة في منظماتهم، وبناء على ذلك بالإضافة إلى ضرورة تمثيلهم القدوة في الالتزام بأداء أعمالهم بأحسن جودة ممكنة، فإن عليهم القيام بدور التعليم إذ أن أفضل القادة من يعلمون غيرهم كيفية أداء أعمالهم بشكل صحيح، وبالتالي وجب عليهم تقديم المساعدات اللازمة لمؤوسيتهم لإيجاد حلول لمشاكلهم المتعلقة بالعمل، كما يجب عليهم أن يثيروا فيهم الحماسة.

¹³ فريد عبد الفتاح زين الدين : فن الإدارة اليابانية - حلقات الجودة المفهوم والتطبيق -، دار الكتب المصرية، ضاقر للطباعة، القاهرة، 1998، ص 60.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره، تجدر الإشارة إلى أن تطبيق المدخل الإداري محل الدراسة يتطلب استخدام نظام الإدارة بالمشاركة والعمل بروح الفريق ووضع نظام قوي للحوافز؛ بالإضافة إلى التكثيف من البرامج التدريبية المرتكزة على منطلقات نظام الإدارة بالجودة الشاملة، وهذا ما حاولنا التعرف عليه من خلال الأسئلة المتضمنة ضمن هذا المحور.

د- محور التركيز على العمليات والقياس والفحص

تعتبر عملية الاهتمام بمستوى مختلف العمليات التي تتم داخل المنظمة، وقياس مستويات الأداء واعتماد نظم للفحص يكون محورها العمل، ودرجة إقباله على استخدام منتوجات المنظمة من أهم القيم التي يجب أن تتوافر في أي منظمة ترغب في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ولا يصلح تطبيقها في بيئة تنظيمية تتميز بـ:

- اهتمام تام بتطبيق فلسفة التوجه بالنتائج دون مراعاة للعمليات.
- اقتصار استخدام أسلوب الرقابة المبنية على عمليات الفحص النهائي للمنتج.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره، تجدر الإشارة إلى ضرورة أن يجتهد القائمون بشؤون المنظمة على أن يقاس كل شيء فيها، حيث أنه ما لا يمكن قياسه لا يمكن تقييمه، وبالتالي لا يمكن تقويمه، ولا يجب أن ينظر على أن بعض الأشياء غير قابلة للقياس، وبالتالي لا مجال لذلك

لأن أكثر الخسائر قد تأتي من تلك النواحي، أما الفحص فيجب النظر إليه على أنه التفهم الواضح لحاجيات المستخدمين، ودرجة إقبالهم على ما تقدمه المنظمة.

هذه هي المحاور الأربعة الأساسية للاستثمار، يضاف إليها محور متعلق بالبيانات الشخصية للمجيب التي ركزنا فيها على السن، الخبرة والوظيفة، دون ذكر الاسم أو ما يدل بشكل جلي عليه، حتى يجيب المستقصون مطمئنين ودون ضغوط نفسية، بالإضافة إلى اسم الشركة. كما كتبت على الإستثمار تعليمات شملت: الجهة المشرفة على البحث، عنوانه، والهدف منه، كما تضمنت أيضا دعوة المجيب أو المستجوب إلى ملء الإستثمار بعناية وإعادتها، بعد توضيح طريقة الإجابة له وإخباره أن الإجابات المقدمة منه، لا تستخدم إلا في حدود ما يتطلبه البحث العلمي، كما تضمنت تقديم الشكر له على تعاونه ومساهمته في البحث!

3. التعريف بميدان الدراسة

ظهرت مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة «EMBAG» برج بوعريريج بهذه التسمية في 22 جويلية 1999، وهي شركة مساهمة - تملك أسهمها الدولة - برأس مال إجتماعي يقدر بـ 300 مليون دج وقد خلفت هذه المؤسسة وحدة برج بوعريريج التابعة للمؤسسة الوطنية للصناعات السيلولوزية سالفة الذكر، هذه الوحدة التي شرع في

إنشائها في 11/05/1975 من قبل شركة «INGECO» الإيطالية، وانتهت الأشغال بها يوم 20/08/1978 ودخلت في الإنتاج ابتداء من 11/01/1979، وتقوم بانتاج العلب بكل أصنافها بالإضافة إلى الأكياس الكبيرة، المتوسطة والصغيرة.

ويقدر عدد العاملين بمختلف مستوياتهم بمؤسسة «EMBAG» فهي تشغل 496 فردا؛ وقد اعتمدنا في تصنيف الأفراد العاملين في ميدان الدراسة إلى فئتين أساسيتين: الإداريين وعاملي الإنتاج مع إدراج التقنيين المتواجدين في وحدات الإنتاج ضمن الفئة الثانية؛ وقد اعتمدنا في تحديد عينة البحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية، أي أننا قمنا باختيار عدد الوحدات المستجوبة من طبقتي الإداريين وعاملي الإنتاج تناسبا مع عدد الوحدات الموجودة في كل طبقة مثلما هو موضح في الجدولين التاليين:

الجدول رقم (01)

يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة لميدان الدراسة

المجموع	النسبة (%)	التكرار(العدد)	الوظيفة	المؤسسة
496	14.92	74	الإداريين	مؤسسة
	85.08	422	عمال الإنتاج	«EMBAG»

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة محل البحث.

الجدول رقم (02)

يوضح توزيع مفردات العينة المدروسة نسبة إلى إجمالي مفردات المجتمع حسب متغير الوظيفة

المؤسسة	الوظيفة	التكرار (ك)	التكرار (ك) للعينة	ك (ك × 100) (%)
مؤسسة «EMBAG»	الإداريين	74	36	48.65
	عمال الإنتاج	422	180	42.65
إجمالي المفردات لمؤسسة «EMBAG»		496	211	42.52

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة محل البحث.

سابعاً: فوائد تأهيل نظم إدارة الجودة في المؤسسات

من الناحية النظرية هناك العديد من الفوائد المتولدة عن التأهيل الناجح لنظم إدارة الجودة ليوغ مستويات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات والتي يصعب إحصائها، إلا أننا سنعتمد - من خلال هذا البحث - على نتائج واقعية وفوائد ملموسة - لا مستهدفة - حققتها بعض المنظمات التي تبنت هذا الأسلوب الإداري لتحسين الإنتاجية، الجودة والمركز التنافسي لها.

ويمكن الرجوع في هذا الصدد إلى تجارب أنجح الشركات وبالخصوص: شركة كزيروكس (Xerox) شركة الخطوط الجوية

البريطانية (British Airways)، شركة «IBM» شركة بول ريفر للتأمين (Paul Rever Insurance)، والبريد الملكي (Royal mail)؛ ولقد تم رصد أهم الفوائد المحققة من تجارب تلك الشركات والتي تتلخص في¹⁴:

- انخفاض شكاوي المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
- تخفيض التكاليف، ففي دراسة أجريت بفرنسا في بداية التسعينات من قبل هيئات رسمية قدر أن ما قيمته 200 مليار فرنك فرنسي هي تكلفة ناتجة عن عدم الجودة للسلع والخدمات التي تقدمها الشركات الفرنسية، وقد اعتبر بعض الخبراء الفرنسيين أن هذا التقدير كان أقل بكثير من الحقيقة¹⁵؛ ونتيجة انتهاج المؤسسات سאלفة الذكر لمنهج إدارة الجودة الشاملة فإن هذه التكلفة خفضت بشكل كبير.
- زيادة الحصة السوقية.
- انخفاض شكاوي العاملين ونسب الحوادث الصناعية.
- تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا العملاء.
- زيادة الفاعلية، تخفيض المخزون، تخفيض الأخطاء، تخفيض تأخير التسليم، ففما يتعلق بتخفيض تكلفة التخزين فقد أشارت دراسة ظهرت بفرنسا أن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يسمح بتخفيض

¹⁴ فريد عبد الفتاح زين الدين : المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في

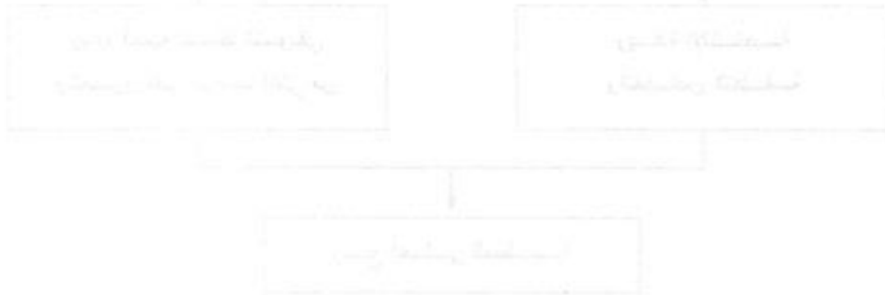
المؤسسات العربية، المرجع السابق، ص 3 (بتصرف).

¹⁵ Valère CANTARELLI: Le management par la qualité totale, Qualité magazine, Numéro 65, Octobre – Novembre, AFCIQ, Paris, 1989, p 55.

ما قيمته 1% من رقم الأعمال كخسارة¹⁶.

- زيادة الأرباح والإنتاجية.
- زيادة المبيعات وتخفيض زمن دورة الإنتاج.
- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة.
- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.
- زيادة الابتكار والتحسين المستمر.
- زيادة العائد للاستثمار.

إن الفوائد سالفة الذكر - وهي على سبيل المثال - تؤكد مدى المكاسب المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات؛ بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة يسمح بزيادة الاعتمادية - أي إمكانية أداء الأعمال بشكل صحيح من البداية - والثقة بمنتجات المنظمة وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الفوائد سالفة الذكر، مثلما هو موضح في الشكل الموالي.

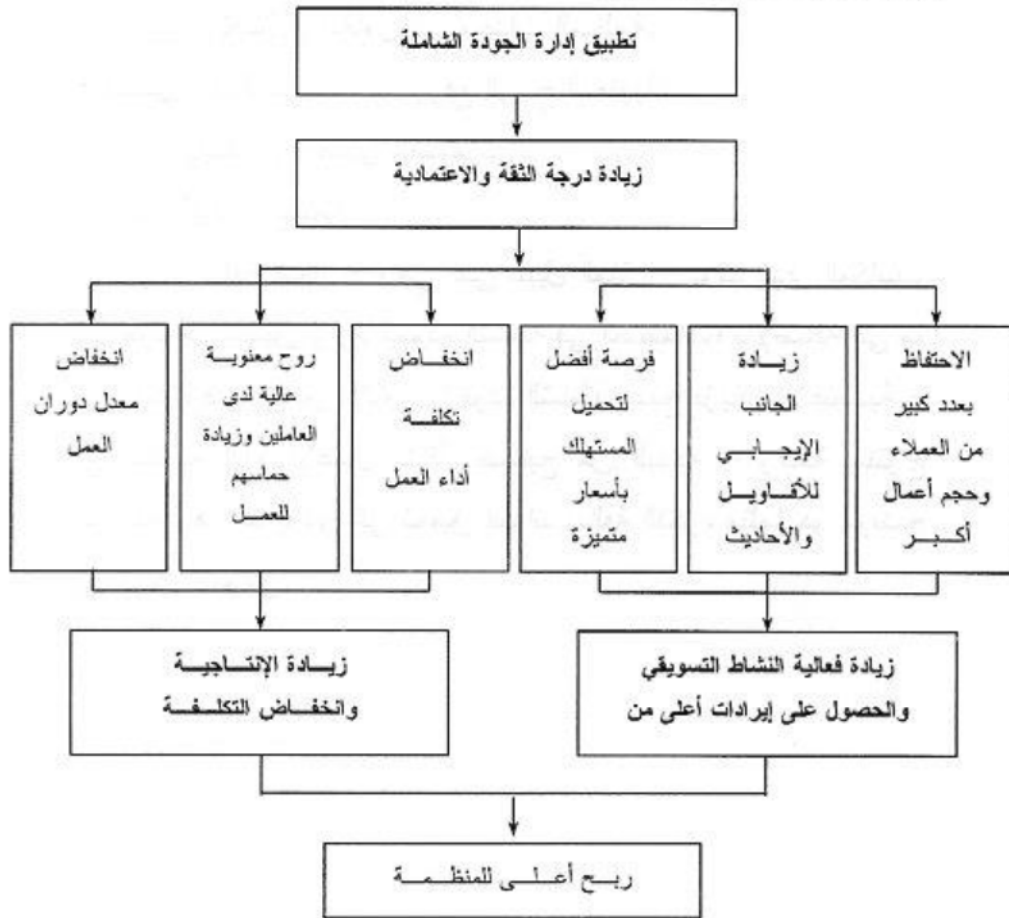


في هذا الإطار، يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي عملية مستمرة تهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف من خلال إشراك جميع الموظفين في المنظمة.

¹⁶ Ibid, p 56

الشكل رقم (03)

يوضح الفوائد المختلفة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة
والناتجة عن عامل الاعتمادية



المصدر: محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد: قضايا إدارية
معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 2، 1999، ص 62.

خاتمة

من خلال هذه المحاولة وتفرغ الاستثمارات وتحليلها توصلنا إلى مجموعة من النتائج، والاقتراحات نوجزها فيما يأتي:

I - النتائج

على الرغم من امتلاك المنظمة محل الدراسة بعض المقومات المدعمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إلا أننا يمكن أن نؤكد بنسبة كبيرة الفرضية العامة المطروحة، حيث مازالت العديد من القيم داخل البيئة الداخلية للمنظمة غير ملائمة بشكل كبير، وتشكل عائقا لوضع أسس هذا المدخل الإداري حيز التنفيذ. ويتضح ذلك من خلال النقاط التالية:

✓ أكد قسم كبير من مفردات عينة مؤسسة « EMBAG » على أن منظمتهم تملك سياسة مكتوبة وواضحة للجودة تتحدد من خلالها الصلاحيات بدقة؛ ومن جهة أخرى فقد حدث شبه إجماع بين مفردات العينة المدروسة للمنظمة على الاعتقاد أن مهمة تطوير نظام إدارة الجودة المطبق بالمؤسسة بما يتماشى ومتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب تركيزا على عناصر القوة الداخلية باعتماد نظام فعال ومستمر للتدريب، وضرورة رفع المستوى الثقافي والتزام الإداريين.

✓ أظهرت الدراسة غياب بعد المستهلك الداخلي عن تصور إداري وعاملي مؤسسة « EMBAG ».

- ✓ أظهرت الدراسة أن المسؤولين يحرصون على الاستماع وتقبل آراء العمال، الموردين والزبائن.
- ✓ أظهرت الدراسة غياب حرية المبادرة وروح الإبداع في المنظمة محل الدراسة، حيث يُفرض على المرؤوسين الرجوع بشكل دائم، أو في أغلب الأحيان إلى الرؤساء. بالإضافة إلى اقتصار البرامج التدريبية التأهيلية التي تحتوي على مفاهيم الإدارة الحديثة للجودة على فئة الإداريين.
- ✓ أظهرت الدراسة الميدانية عدم اهتمام كاف بجودة العمليات في مؤسسة «EMBAG»، والتركيز فقط على فحص تقليدي لجودة نهاية العملية أو المنتج النهائي.

II - الاقتراحات

- انطلاقاً من النتائج سالفة الذكر يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات التي نراها ضرورية لتطوير البيئة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة بما يتماشى ومتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة. تتمثل أهم هذه الاقتراحات في المحاور التالية:
- ✓ ضرورة اهتمام الإداريين في المنظمة بعملية التطوير والتتقيف الذاتي بهدف تحصيل دراية كافية بمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
 - ✓ ضرورة إعداد برامج تدريبية نوعية، يركز فيها على مبادئ التحسين المستمر، ويعتمد فيها أسلوب حلقات الجودة لإقناع العمال

بأهمية هذين المدخل الإداري، وإكسابهم الثقة بالنفس، وعدم التخوف من التغيير الذي يتطلبه المنهج الإداري، وشرح أبعدياته بهدف تعزيز درجة الالتزام لديهم.

✓ يجب أن يقتنع القياديون والرؤساء في المنظمة بأن العمال والمصالح المختلفة هم مستهلكون داخليين يجب التعامل معهم بطريقة جيدة بهدف ضمان ولائهم وهذا مالا يتأتى إلا من خلال إشراكهم في ملتقيات وتربصات تعنى بهذا المجال، كما يجب عقد ندوات داخلية بحضور مختصين في إدارة الجودة الشاملة، وأساتذة جامعيين متخصصين في مجال الإدارة والتنظيم، بالإضافة إلى ضرورة الاستفادة من الدراسات الجامعية المتخصصة التي تجرى على المنظمة، وطلب النتائج التي يستخلصها الباحثون في مختلف مناحي المنظمة فهي بحوث مجانية.

✓ يجب على قياديي المنظمة أن يعملوا على التحرر من الأساليب التقليدية للإدارة، وكسر الحواجز بين الإدارات والأقسام ونشر العمل بروح الفريق وأسس التعاون.

✓ ينبغي على المشرفين على المنظمة العمل بسرعة على معالجة نقاط الضعف التي بينهاها من خلال هذه الدراسة، وهذا ما يستلزم عليهم الاستعانة بمستشارين متخصصين بالأنظمة الحديثة للجودة.

قائمة المراجع

أولاً: مراجع اللغة العربية

- زرواطي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الطبعة 1، الجزائر، 2002.
- كمال حمدي أبو الخير: عالم المنظمات والعملية التنظيمية في ظل التغيير، بحث مقدم ضمن المؤتمر السنوي السادس حول الإدارة في ظل التغيير، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1996.
- مأمون الدراركة وآخرون : إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
- محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 2، 1999.
- محمد عيسى الحناوي ومحمد توفيق ماضي : الإدارة في مراحل الإنتاج - إدارة الإنتاج والعمليات مدخل اتخاذ القرارات - مكتبة ومطبعة الإِسْعَاع، الإسكندرية، 1996.
- سيكاران أوما: طرق البحث في الإدارة - مدخل بناء المهارات البحثية-، ترجمة : اسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، دار النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1998.
- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات، دون دار نشر، ج م العربية، 1996.
- عبد القادر نوبيات عبد الوهاب جباري: دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد الوطني، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الواقع والرهانات، سعيدة، 2005.

- غريب أحمد: تصميم وتنفيذ البحث الإجتماعي، دون ذكر دار النشر، عمان، 1983.
- فريد عبد الفتاح زين الدين : فن الإدارة اليابانية - حلقات الجودة المفهوم والتطبيق -، دار الكتب المصرية، ضافر للطباعة، الزقازيق، مصر، 1998.
- شوقي ناجي جواد: إدارة الأعمال منظور كلي، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.

أولاً: مراجع اللغة الأجنبية

- CANTARELLI Valère: Le management par la qualité totale, Qualité magazine, Numéro 65, Octobre Novembre, AFCIQ, Paris, 1989.
- DALE. B & COPPER. C: Total quality and human resources - An executive guide -, black well publishers, UK, 1992.
- EDIGHOFFER Jean – René: Précis de gestion d'entreprise, NATHAN, Paris, 1996.
- KOONTZ Harold et O'DONNELL Cyril: Management ; principes et méthodes de gestion, traduit par : Gilles DUCHARME, Mc GRAW-HILL – Canada – 1980.
- KOTLER Ph. & DEBOIS B.: Marketing Management, Public, Union, 10^{ème} édition, Paris, 2000.
- CHAUVET A.: Méthodes de management, Le guide, Edition d'organisations, Paris, 1995.
- EDIGHOFFER Jean – René: Précis de gestion d'entreprise, NATHAN, Paris, 1996.