

# مجلة جديد الاقتصاد Djadid El-iktissad



ISSN : 1112-7341

تقييم نظام الجودة داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة إنتاجية في قطاع الاشغال العمومية

## Assessing Quality System within an Algerian Economic Firm: A Case Study of a Manufacturer in the Field of Construction and Public Works

د. بن ناصر عبد الحميد

جامعة الجزائر 3

تاريخ قبول النشر: 2018/12/31

تاريخ الاستلام: 2018/05/10

**الملخص:** يعتبر موضوع الجودة من الموضوعات الأساسية التي أصبح يعطى له اهتمام أكثر من أي وقت مضى، سواء من قبل الباحثين في المنظمات المختلفة أو من قبل الباحثين والمهتمين بحقل الإدارة، خاصة في ظل ازدياد المنافسة العالمية، لذا فقد اقتضى الأمر من الدول أن تهتم بموضوع الجودة وأن تصفنه في سلم أولوياتها الاقتصادية وذلك من خلال تطوير مؤسساتها والارتقاء بأدائها العام وتحسين استخدام مواردها الاقتصادية والبشرية التي تلعب الدور المرجو منها في ظل المتغيرات العالمية الجديدة. نظرا إلى أهمية هذا الموضوع، فقد ارتأينا أن نقوم بعرض نظام الجودة لإحدى المؤسسات الإنتاجية الجزائرية من اجل التعرف على مدى نضج ممارسات الجودة بداخلها وما هي النقائص التي تحول دون الوصول إلى التميز، وهذا من خلال تحليل خمس محاور أساسية لإقامة نظام الجودة، ألا وهي الاستماع للزبون، إجراءات الوقاية، الرقابة على العملية الإنتاجية، التحسين المستمر، التحكم في الجودة.

**الكلمات المفتاحية:** تقييم نظام الجودة؛ الاستماع للزبون؛ إجراءات الوقاية؛ الرقابة على العملية الإنتاجية؛ التحسين المستمر؛ التحكم في الجودة.

**Abstract :** Quality topic is considered as one of the most important themes that concerns both professionals and researchers. Indeed, this growing attention given to the subject and this willingness of companies to put it at the top of their priorities is explained by the fact of the increased competition that these companies are facing from the four corners of the world and which threatens their durability and their survival. In this vein, this article consists in exploring the quality system of an industrial company that operates in the public works sector. In other words, this article seeks, through an exploratory study, to assess the level of quality practices maturity in the studied company and this through the analysis of five main quality practices as follow: listening to customer's practices, prevention practices, control practices, improvement practices and mastery practices.

**Keywords:** quality system assessment, listening to customer's practices, prevention practices, control practices, improvement practices, mastering the quality practices

## مقدمة:

تعتبر المؤسسة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع فهي تعبر عن علاقة اجتماعية لأن الإنتاجية فيها تتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية، فهي عبارة عن نسق اجتماعي مفتوح تعمل في بيئة تنافسية مغايرة للظروف التي أنشئت عليها من قبل، وذلك في ظل المنافسات المحلية والعالمية للوصول الشركة إلى المستوى التنافسي المطلوب في بيئة مشحونة بـجـو تنافسي حاد يجب عليها الاهتمام بجودة المنتجات وذلك من خلال تقييم الجودة، حيث أصبح هذا الأخير ضرورة حتمية يفرضها الواقع من جهة، ومن جهة أخرى النتائج التي حققتها أدوات التسيير التي تعتمد على مجموعة من المعايير والأسس التي تبرز على مستوى المؤسسات ذات الكفاءة العالية، فأصبح الاعتماد على الجودة وتقييمها يلعب دورا إستراتيجيا في تحقيق رسالتها. ولقد اهتمت الكثير من الدراسات بناء على ما حققته الشركات اليابانية الناجحة بمجال استخدام تقييم الجودة في إدارة المنظمات.

والجزائر كغيرها من دول العالم عرفت بما الشركة الاقتصادية مراحل تنظيمية عديدة، بدءا من فترة الاشتراكية، هذا ما أدى بالشركة الجزائرية إلى إعادة النظر في هيكلتها، حيث كان فيها تفكيك الشركات الكبرى إلى شركات صغرى وذلك لتغطية العجز المالي وتطهيرها ماديا، أي تصفية الوضعية المالية للشركات، وما هذه المرحلة إلى مقدمة لمرحلة استقلالية الشركات التي نوكل بموجبها الشركة التكفل المباشر بأعمالها، والحرية في تنظيم علاقاتها الاقتصادية مع الشركات الأخرى وفقا لمتطلبات السوق التي وجدت فيه الشركة الجزائرية نفسها في تحد مع الشركات الأجنبية، هذا ما أدى بها إلى القيام بمجهود أكبر لتوفير منتجات أفضل من أجل إشباع احتياجات ومتطلبات المستهلكين وإرضائهم وتحسين القدرات التنافسية لمنتجاتها، لذا يجب على الشركة التي لديها الرغبة في البقاء والتموقع والتفوق أن تبني فلسفة تقييمية جديدة تركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف، هذا ما جعل الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، حيث

أصبحت الشركة الحكومية في العالم توليها اهتماما خاصا، وأصبحت الجودة عاملا مهما في تمكين الشركة من الحيازة على الميزة التنافسية، مما أدى إلى اعتبارها سلاحا إستراتيجيا، وذلك لما تحققة من تلبية لمتطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد. وبحكم ما مرت به الشركة الجزائرية من إصلاحات اقتصادية في مجملها، وصولا إلى برنامج إعادة تأهيل الشركات الاقتصادية ( والذي باشرته وزارة الصناعة التقليدية من خلال إعلانها عن التحضير للدخول في الجودة وإعلانها في سنة 1988 سنة الجودة، وحتى سنة 1989 كان تأطير ميدان الجودة مسيرا أساسا ببعض القوانين ومن بينها: القانون المتعلق بمراقبة الجودة وقمع الغش المؤرخ في 30 جانفي 1999، وأيضا القانون المؤرخ في 12 فيفري 1992، المتعلق بمراقبة جودة المنتجات المصنوعة محليا والمستوردة، وكذا التعليم الصادر في 05 أفريل 2002، المحددة للقواعد وإجراءات الترشح للحصول على شهادة الجائزة الدولية للجودة).

والشركة الجزائرية كغيرها من الشركات الأجنبية عملت على إتباع آليات السوق والمنافسة والمستحدث من الأساليب الإدارية لتدعيم الإنتاجية والجودة في شركاتها.

#### أولا: تحديد وصياغة إشكالية البحث:

إن تطبيق الجودة يتطلب أرضية معينة بالشركة، بحيث يجب توفير الإمكانيات اللازمة لتطبيقها، وكذا وجود إدارة تتناسب مع الجودة، وهنا تبرز أهمية تقييم الجودة في الشركة. وعلى ضوء هذا يمكن طرح إشكالية بحثنا في السؤال الجوهرية التالي:

إلى أي مدى يصل نضج نظام الجودة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ وكيف

يساهم تقييم الجودة في تحسين جودة المنتج لهذه الشركة؟

ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية نقدم مجموعة من الأسئلة الفرعية

لتوضيح الإشكالية الأساسية:

1. ما مدى الاهتمام الذي توليه الشركة بالزبون؟

2. هل المعايير الرقابية المتبعة من قبل الشركة تعتبر مقياسا فعالا لتقييم جودة المنتج؟
3. ما مساعي الشركة من أجل تحقيق وتجسيد عملية الوقاية؟
4. إلى أي مدى وفقت الشركة في توفير المتطلبات لتطبيق عملية التحسين؟
5. هل الشركة متحكمة فعلا في جودة منتجها؟

#### ثانيا: فرضيات البحث

يمكن أن نفترض الإجابات الأولية لأسئلة بحثنا كما يلي:

1. تولي الشركة اهتماما كبيرا بالزبون باعتباره الملك.
2. إن المعايير الرقابية المتبعة من قبل الشركة تعتبر مقياسا فعالا لتحكم في جودة المنتج.
3. تعمل الشركة على أخذ كافة الاحتياطات التي تجنبها الوقوع في الأخطاء الشائعة كرقابة المادة الأولية والتأكد من الآلات قبل البدء في العملية الإنتاجية.
4. لا تتوفر الشركة على المتطلبات الكافية التي تسمح لها بعملية التحسين.
5. لا تحتاج الشركة الجزائرية إلى تغيير شامل وجذري حتى تتمكن من التحكم في جودة المنتج، وإنما تكفيها بعض التغييرات البسيطة لتصل إلى منتج ذو جودة عالية.

#### 1. الإطار النظري للدراسة: نظام الجودة ومكوناته

يعتبر موضوع الجودة من الموضوعات الأساسية التي أصبح يعطى له اهتمام أكثر من أي وقت مضى، سواء من قبل الباحثين في المنظمات المختلفة أو من قبل الباحثين والمهتمين بمحل الإدارة، خاصة في ظل ازدياد المنافسة العالمية، لذا فقد اقتضى الأمر من الدول أن تهتم بموضوع الجودة وأن تصفنه في سلم أولوياتها الاقتصادية وذلك من خلال تطوير مؤسساتها والارتقاء بأدائها العام وتحسين استخدام مواردها الاقتصادية والبشرية التي تلعب الدور المرجو منها في ظل المتغيرات العالمية الجديدة.

تعد الجودة أحد الأسبقيات التنافسية التي تسعى لتحقيقها مختلف المؤسسات في الوقت الحاضر، وهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه هذه الأخيرة لجذب المستهلكين وتحقيق التميز والقيادة في السوق ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

تعرف الجمعية الفرنسية AFNOR الجودة بأنها قدرة السلعة أو الخدمة على تلبية الحاجات الضمنية والصريحة للمستخدمين (Plauchu (b), 2010, p.17). يعرف معهد المعايير الوطنية الأمريكي (ANSI) وجمعية ضبط الجودة (ASAQ) الجودة على أنها "المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات" (النعمي وآخرون، 2009، ص31). من خلال التعريفين السابقين يتضح جليا أن مصطلح الجودة يرتبط ارتباطا وثيقا بالزبائن، أي أن القيمة التي يوليها الزبون لمنتجات المؤسسة هي المحدد الرئيسي لمعرفة ما إذا كان هذا المنتج ذو جودة أو لا. كذلك، يظهر من التعريف انه يتوجب على أي مؤسسة ترغب في إقامة نظام جودة في داخلها، فانه لابد عليها من إدراج متطلبات الزبائن من خلال الاستماع للزبون كموجه رئيسي لهيكلتها من اجل خلق أكبر قيمة لهذا الأخير.

فيما يخص أبعاد الجودة التي يجب أن تحققها المؤسسة لإرضاء زبائنهم، فحسب (لعلی، 2011، ص ص 40-41) فيمكن أن نلخصها في ستة (06) نقاط كما يلي: (1) الأداء، (2) المظهر، (3) الاعتمادية، (4) المتانة أو شدة التحمل، (5) الوفاء بالغرض، (6) الجمالية.

إن مسار تحقيق الجودة تعترضه ثلاث صعوبات رئيسية نذكرها كما بينه (لقواق وفينسون، 2017، ص 118):

● **الصعوبة الأولى** تكمن في اكتشاف ومعرفة وتحليل رغبات ومتطلبات العملاء. المتطلبات الصريحة هي التي يمكن صياغتها، هذا التحديد للمتطلبات والرغبات يمكن الحصول عليه من خلال الاستماع للزبون الذي يدخل ضمن مهام مصلحة التسويق والجودة.

● **الصعوبة الثانية** تكمن في تحديد خصائص المنتج بشكل صحيح، وهذا يعني الانتقال من دراسة متطلبات الزبائن إلى تحديد مواصفات المنتج أو الخدمة بصفة مفصلة. هذا

التحديد للمواصفات يتطلب عمل مصلحة البحث والتطوير التابعة لمصلحة التسويق ومكاتب الدراسات.

● **الصعوبة الثالثة** تكمن في إنتاج السلع والخدمات وفقا للمواصفات المحددة مسبقا. هذا الإنتاج يمر بتنظيم جد منهجي من طرف مصلحة التصنيع، والصيانة، وبشكل أعم يخضع لإدارة الإنتاج.

لمواجهة هذه التحديات الثلاثة، وضعت الشركات على مدى السنوات عدة مجموعات من الأساليب التي تسمح بإرساء نظام الجودة كمايلي(, Plauchu (a), 2010, pp.85-96):

**1. طرق تتعلق بالاستماع إلى العملاء:** لا بد على المؤسسة استعمال عدة أدوات لاستماع الزبون إما لاستقطاب الشكاوى بعدم المطابقة، أو بعدم الرضا، أو كذلك لاستقبال اقتراحات التحسين.

**2. طرق تتعلق بالوقاية:** بعد استخدام أساليب الاستماع، لا بد من تبني الأساليب التي تمنع المنتجات المعيبة من الوصول إلى الزبون من خلال إزالتها في نهاية السلسلة، مع العلم أن الأفضل هو عدم إنتاج وحدات معيبة.

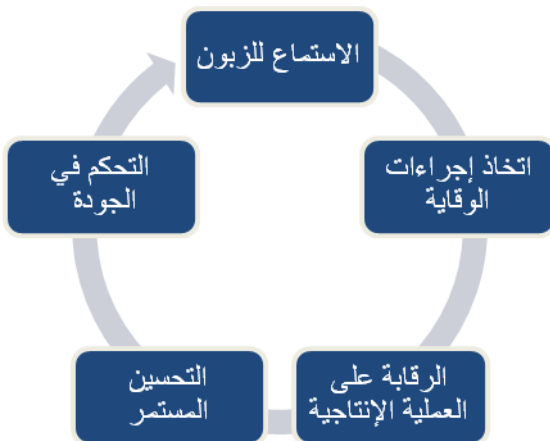
**3. طرق تتعلق بالمراقبة:** بعد استخدام أساليب الاستماع والوقاية، لا بد من تبني أساليب الرقابة والتي تسمح بالتأكد من مطابقة السلعة وان مسار التنفيذ يتم على نحو جيد، وان العميل في غاية الرضا.

**4. طرق تتعلق بالتحسين:** هذه الأساليب تهدف إلى منع سوء التشغيل الذي سجل سابقا من التكرار، وتجنب تلك التي من المحتمل أن تحدث، وهذا للوصول إلى مستوى صفر خطأ أو صفر عطب.

**5. طرق تتعلق بالتحكم:** بعد التحكم في طرق الوقاية والتحسين، يبدأ البحث عن التحكم في الجودة. هذه المرحلة مهمة جدا للانتقال لمستوى جودة أعلى من المستوى السابق كما ينص عليه عجلة الجودة التي قدمها ديمينغ.

بالإضافة إلى ما سبق، فقد قدم (Ishikawa, 2007) مجموعة من الأدوات الإحصائية مثل نماذج باريتو، العصف الذهني، مدرجات السبب والأثر، الارتباطات لحل مشاكل الجودة وترتيب الأسباب والحلول في كل مرحلة من المراحل السابقة.

### الشكل 1: مراحل نظام الجودة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (لقواق وفينسون 2017).

### 2. منهجية الدراسة:

في هذا العنصر سيتم التطرق إلى عرض وجيز للمؤسسة محل الدراسة، وبعدها منهجية البحث المعتمدة وكذلك أدوات البحث الموظفة لإجراء دراسة الحالة وكيفية صياغة الاستبيان من اجل الإجابة على فرضيات الدراسة.

#### أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعرف صناعة الجبس نموا متوسعا في الدول النامية، نظرا لأهميتها البالغة في البناء الاقتصادي، باعتبارها الوسيلة الضرورية لقيام هياكل المشاريع التنموية والتي تشكل القاعدة الأساسية لباقي الأنشطة الاقتصادية والصناعية الأخرى بعد الاسمنت، وشركة الجباس من أهم الشركات المنتجة للجبس ولقد بلغت طاقتها الإنتاجية 720 طن سنة

2012 وهي إحدى الشركات الوطنية المشكلة للنسيج الصناعي في هذا القطاع وتعيش تحديا يتمثل في حتمية الارتقاء بجودة منتجها وقدرتها التنافسية إلى مستوى يسمح لها بالبقاء والنمو. كذلك، يولى في الوقت الحالي اهتماما بالغاً بصناعة الجبس لدورها الاستراتيجي في التنمية الاقتصادية حيث تم إنشاء العديد من الشركات لدعم هذا القطاع.

### ثانيا: منهج البحث المعتمد

تعني منهجية البحث مجموعة الطرق التي توجه الباحث في بحثه، حيث أن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص النتائج والوقوف على ثوابت الظاهرة المدروسة. فيما يخص المنهج المتبع في دراستنا، فللقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج والمنهج يعني " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة". وقد استخدمنا منهجين كما يلي:

● **المنهج الوصفي التحليلي** المناسب لموضوع بحثنا، ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع، وفي بحثنا هذا نود معرفة دور تقييم نظام الجودة في المؤسسة، واستخدامنا المنهج الوصفي التحليلي " الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحطم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم في المستقبل".

● **منهج دراسة الحالة** حيث يتميز منهج دراسة الحالة بدراسة خصائص ومضمون حالة أو ظاهرة واحدة و بصورة مفصلة ودقيقة، أي وحدة معينة سواء كانت فردا أو وحدة اجتماعية، ويرتكز هذا المنهج على تحديد حالة معينة كخطوة أولى، ومن ثم جمع معلومات مفصلة ودقيقة عنها كخطوة ثانية، وتحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة علمية وموضوعية للحصول على نتائج محددة يمكن تعميمها واقتراح أساليب معالجتها



على أساليب أخرى مشابهة، ولذلك اعتمدنا على هذا المنهج في الشركة محل البحث حيث قمنا بعدد كبير من الزيارات لها ومحاولين الحصول على أكبر كم من المعلومات التي من شأنها أن تسمح لنا بتقديم تشخيص دقيق لثقافة الشركة ومدى ملائمة قيمها لتطبيق نظام الجودة كما حاولنا الاتصال بمختلف المسؤولين لمعرفة وجهة نظر كل مجموعة تجاه موضوع البحث، حيث حاولنا الحصول على أكبر حجم من الوثائق المتعلقة بنشاط المؤسسة بصفة عامة، والمتعلقة بنظام إدارة الجودة المطبق، وقمنا بتسجيل ملاحظتنا على مستوى ورشات العمل.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات الميدانية

فيما يخص أدوات جمع البيانات الميدانية، فلجمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا أساسا الاستمارة والمقابلة والملاحظة بغية معرفة دور تقييم نظام الجودة في تحسين جودة المنتج في المؤسسة محل الدراسة كما يلي:

أ. **الاستمارة:** تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد. ويرجع استخدام هذه الأدوات لجمع البيانات إلى عدة أسباب من بينها:

- وسيلة هامة للحصول على البيانات من عدد كبير من الأفراد يفوق بكثير من الحجم الذي تغطيه أدوات جمع البيانات الأخرى كالمقابلة والملاحظة.
- إمكانية فحص ومراجعة الاستمارة، بل وتجريب الاستبيان تجريبا مبدئيا.
- إجابات المبحوثين عن أسئلة الاستمارة قد تكون أكثر دقة وموضوعية لأن المبحوث غير معروف الشخصية.

وكانت الأسئلة المطروحة في الاستمارة تهدف إلى:

1. معرفة مدى تقييم المؤسسة لنظام الجودة الذي تتبعه.
2. معرفة مدى فاعلية نظام الجودة المتبع من قبل المؤسسة محل الدراسة.

3. معرفة أهم متطلبات تطبيق الجودة المتوفرة في المؤسسة محل الدراسة.

4. معرفة أهم مجالات التغيير في المؤسسة لتطبيق نظام جودة فعال.

وتشتمل استمارة بحثنا على سبعة محاور كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول 1: عرض محاور الاستبيان

الاسئلة	المحتوى	المحور
5 - 1	يتعلق بالبيانات الشخصية	المحور الأول
10 - 6	اشتمل هذا المحور على بيانات وضع المعايير والأنظمة، التعريف بهذه المعايير والأنظمة للعمال الجدد، التعريف بمفهوم الجودة، طبيعة الأنظمة والمعايير، مدى مناسبة المعايير والأنظمة لطبيعة العمل، والهدف من هذه البيانات دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة وكذا أفرادها	المحور الثاني
17 - 11	تحديد مدى اهتمام المؤسسة بزيائنها وكذا تلبية متطلباتهم	المحور الثالث
23 - 18	تحديد مدى اهتمام المؤسسة بعملية الرقابة وما هي المجالات التي تركز على هذه العملية وتوليها اهتماما أكبر	المحور الرابع
30 - 24	تحديد المجالات الوقائية التي تقي المؤسسة نفسها من خلالها وتتجنب الأخطاء الشائعة خلال سير العملية الإنتاجية	المحور الخامس
36 - 31	مدى قابلية المؤسسة لتحسين منتجها وما هي الجوانب التي تحتاج إلى تحسين داخل المؤسسة	المحور السادس
40 - 37	مدى مساعي المؤسسة الإنتاج منتج ذو جودة عالية وما هي الجوانب التي تدفع بالمؤسسة إلى التحكم في جودة منتجها.	المحور السابع

ب. المقابلة: يمكن تعريفها بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعي. حيث تمت مقابلة بعض المسؤولين في أقسام الإدارة والإنتاج، إضافة إلى الاستمارة للحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لن تتمكن من الحصول عليها إلا عن طريق الاستمارة فقط.

ج. الملاحظة: كذلك تم استعمال الملاحظة في دراستنا هذه، لما لها من دور مكمل للاستمارة والمقابلة من جمع للبيانات حول عينة الدراسة، فأتناء تجولنا في إدارة و

ورشات وأقسام المؤسسة سجلنا العديد من الملاحظات التي تتعلق بالنظام السائد في المنظمة ومدى تنظيم العمل والترتيب الداخلي للورشات وعلاقة العمال برؤسائهم والاحترام المتبادل بينهم واحترام العمال للوقت ولقد تأكد لنا من خلال الملاحظة صدق إجابات أفراد العينة على العديد من أسئلة الاستمارة.

د. الوثائق والسجلات: بالإضافة على الأدوات سالفة الذكر، حاولنا الاطلاع على ما أتيح لنا في ميدان الدراسة من سجلات ووثائق، وقمنا بتصوير بعضها، وتسجيل بعض الملحقات لدعم الدراسة، وتمكنا من الوقوف على نظام الجودة السائد في المنظمة، وأهم المقومات والمعيقات المرتبطة بهذا الجانب والتي من شأنها تسهيل أو تعصيب تطبيق نظام الجودة في المؤسسة.

ه. الأدوات الإحصائية: يمكن تلخيص أهم الأساليب إحصائية التي تم استخدامها في الدراسة الميدانية لوصف عينة الدراسة ولتحديد استجاباتهم تجاه عبارات الاستبيان فيما يلي: التكرار والنسب المئوية.

فيما يتعلق بمجتمع وعينة الدراسة، فلقد تم اختيار شركة الجباس ليكون مجتمع البحث لكون هذه الشركة من المؤسسات التابعة للمجال الصناعي وكذا منافستها المحلية، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في شركة الجباس والمقدر عددهم بـ65 عامل، وقد تم توزيع الاستمارة على كافة العمال واسترجاعها كاملة أي بنسبة 100%.

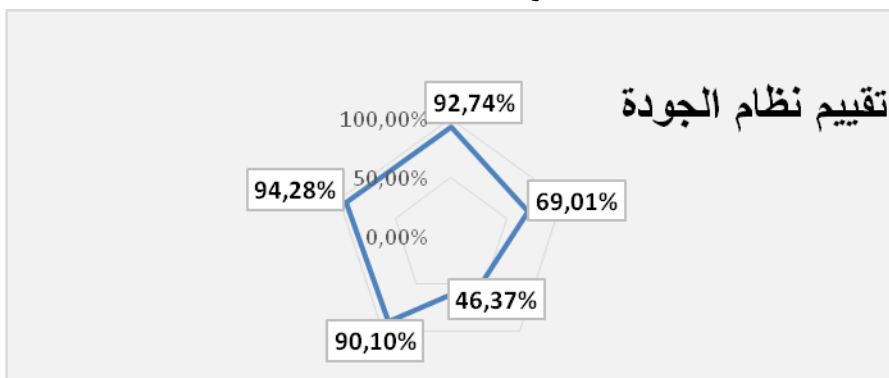
### 3. عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً- تحليل محاور الاستبيان: بالنسبة لتقييم عناصر الاستبيان، فيمكن ان نصلها في الجدول التالي:

الجدول 2: تقييم أفراد العينة لمعايير الاستبيان

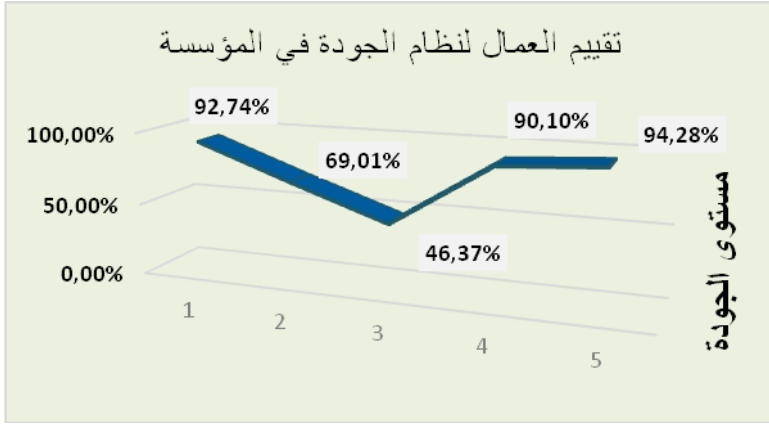
النسب الكلية	7	6	5	4	3	2	1	معايير التقييم
92,74%	32	33						الزبون
69,01%		19	16	30				الوقاية
46,37%				16	49			الرقابة
90,10%	20	45						التحسين
94,28%	39	26						الجودة
78,50%	المستوى العام للجودة							

الشكل 2: شبكة توزيع علامات العناصر حسب النسب



التعليق: من خلال الشكل يتضح لنا أن الشركة تتمتع بنظام جودة فعال وهذا من خلال النسب العالية التي تحصل عليها من خلال تقييم العمال لها، لكن عنصر الوقاية لم يحضى بنسبة عالية وهذا راجع لعدم قيام الشركة بالدورات التكوينية كوسيلة للوقاية من أخطاء وحوادث العملية الإنتاجية وإهمالها لهذا العنصر المهم.

### الشكل 3: تقييم العمال للمؤسسة



من خلال الدراسة الميدانية وتحليل إجابات مفردات العينة تم التوصل إلى جملة من النتائج في مقدمتها ضرورة تبني نظام جودة آخر مكمل للنظام الحالي، ويمكن إنجاز أهم النتائج فيما يلي:

**بالنسبة للمحور الأول**، يوجد هناك اهتمام كبير بالزبون من قبل مؤسسة لجباس، حيث أكد كافة عمال الشركة أنها تولي اهتماما كبيرا بزبائنها. يتجسد اهتمام شركة لجباس بالزبون في تلبية كافة تطلعاته ورغباته سواء من ناحية التعبئة أو التغليف.

**بالنسبة للمحور الثاني**، إن المؤسسة تقوم بعملية الرقابة على أكمل وجه وذلك من خلال رقابة العملية الإنتاجية من بدايتها إلى نهايتها (قبل، أثناء، بعد). كذلك، تعمل المؤسسة على رقابة المادة الأولية قبل استعمالها وذلك من قبل مركز الأبحاث بفحص عينة من المادة الأولية الخام لتأكد من سلامتها. من جهة أخرى، قامت المؤسسة بتعيين خبير داخلي يعمل على رقابة كل الوحدات المنتجة خلال كل ساعة من ساعات العملية الإنتاجية.

**النسبة للمحور الثالث**، نجد أن الشركة تعمل على التأكد من سلامة المادة الأولية قبل الاستعمال. كذلك، تقوم المؤسسة بصيانة الآلات قبل البدء في الإنتاج وكذا توفير آلات إضافية لتفادي توقف العملية الإنتاجية في حالة تعطل الآلة المستعملة. بالرغم من

كل هذا، إلا انه يلاحظ عدم الاهتمام بمستوى العمال وعدم إخضاعهم لدورات تكوينية تتناسب ومستواهم التعليمي وتعمل على رفع مستواهم وكفاءتهم الإنتاجية. بالنسبة للمحور الرابع، نجد أن المؤسسة تحرص على التحسين المستمر والدائم وكذلك اعتمادها في تحسينها على اقتراحات الزبون ومتطلباته. من جهة أخرى، تقوم المؤسسة بإتباع لمنهج التحسين المستمر بغرض تلبية تطلعات الزبائن وكذا مواكبة التطورات الحاصلة.

وأخيرا، بالنسبة للمحور الخامس، نجد أن المؤسسة لديها فهم جيد وعميق لمفهوم الجودة. كما أنها تتحكم في مستوى الجودة من خلال بلوغها للمستوى الذي يتطلع إليه الزبون أو قد يفوق مستوى الجودة المطلوب. كما تتوفر بالشركة كافة الأدوات والوسائل التي تسهل عليها التحكم في جودة المنتج. إضافة إلى ما سبق، تعتبر الجودة هدفا رئيسيا من أهداف الشركة تسعى لتحقيقه والوصول به إلى المستوى المطلوب أولا ثم العمل والسعي على التحكم في هذا المستوى.

#### ثانيا: اختبار فرضيات البحث

بعد القيام بالدراسة الميدانية واستخلاص أهم النتائج تمت الإجابة على مختلف التساؤلات الفرعية وتم اختبار الفرضيات:

- تم إثبات صحة الفرضية الأولى حيث أكدت إجابات أفراد العينة على أن شركة لجباس تولي اهتمام كبيرا بزبائنها.
- تم تأكيد الفرضية الفرعية الثانية حيث أن المعايير التي تعتمد عليها الشركة في تقييمها لجودة المنتج تعتبر بالفعل مقياسا فعالا تعمل من خلاله الوصول إلى المستوى المطلوب من الجودة.
- تم نفي الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها أن الشركة تسعى لتحقيق عملية الوقاية حيث تبين العكس فشركة لجباس الهامل لا تسعى إلى القيام بالعمليات التي من خلالها تجسد عملية الوقاية كما ينبغي وأمثلتها عدم تدريب العمال.

- تم تأكيد الفرضية الفرعية الرابعة حيث يظهر جليا بأن شركة لجباس الهامل تتوفر بما كافة المتطلبات التي تمكنها من إجراء عملية التحسين بنوعيه وهذا حسب الحاجة.
- تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة وذلك من خلال عدد زبائنها وطلباتهم الكبيرة الأمر الذي أدى بشركة لجباس إلى إتباع نظام 24/24 ساعة وهذا من أجل تلبية طلبات الزبائن اللامتناهية.

#### 4. الخاتمة

من خلال ما أوردناه في بحثنا هذا في جانبه النظري والميداني يتبين أن قضية الجودة لم تعد اختيارا يمكن لمنظمات الأعمال تبنيه أو التخلي عنه، بل صار حتمية ومطلب لتحديد وتطوير المنظمات في إطار توجيهات عصر العولمة والتحديات الإقليمية والمحلية وسمات الإدارة المعاصرة، وكذا حدة المنافسة السريعة الحاصلة في كافة المجالات.

ومن خلال دراستنا هذه حاولنا في جانبها النظري أن نسلط الضوء على النظام السائد في المؤسسة الذي يعتبر من أحدث المناهج التي توصل إليها الفكر الإداري فكانت هذه الدراسة عبارة عن حلقة بين النظام السائد في المنظمة والجودة باعتبار أن نظام الجودة يحتاج إلى جملة من التغييرات في كافة المجالات حتى تتمكن المنظمة من توفير كافة المتطلبات التنظيمية اللازمة لإنجاز هذه المنهجية، ونطمح من خلال هذه الدراسة لتعميم نظام الجودة في المنظمات العربية والجزائرية على وجه الخصوص، وتكريس قيمها وخاصة التي تعنى بتطوير ثقافة الجودة والإتقان لدى الفرد العامل والمدير العربي بصفة عامة، ولدى العامل والمدير الجزائريين بصفة خاصة.

ولقد أترنا من خلال ما قدمناه -سواء في الجانب النظري للبحث أو الميداني التركيز على جملة من المرتكزات النظرية التي يبنى عليها نظام الجودة، أما في الجانب الميداني للبحث فقد تعرضنا إلى مدى ملائمة مناخ نظام الجودة لشركة لجباس الهامل لتطبيق مدخل الجودة، وقد استخلصنا أن النظام المطبق من قبل الشركة جد مقبول إلا

أن يبيتها وكذا ثقافتها التنظيمية مازالت تشكل عائقا لتبني الجودة. بمفهومها الشامل، وفي ما يلي أهم النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها.

انطلاقا من النتائج سالفة الذكر يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات والتوصيات التي نأمل أن يكون لها دور فاعل في إبراز بعض الجوانب التي أغفلتها الشركة أثناء تقييمها لنظام الجودة الذي تعتمد عليه ومن أهم هذه الاقتراحات والتوصيات ما يلي:

بالنسبة للاقتراحات فتمثل فيما يلي:

- أن تبني عمليات اتخاذ القرارات الإدارية على أساس إتاحة الفرص للقيادة الشابة للإسهام والمشاركة.
- تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق نظام الجودة بشركة لجباس الهامل من خلال عدم صرامة القوانين والأنظمة وزيادة فرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- أن يتم تشخيص وتحليل العوامل التي تدفع بالعاملين إلى عدم الرضا بهذه الأنظمة والمعايير والاستماع إليهم ومحاورهم في ذلك.
- توفر الإمكانيات المادية والبشرية الشابة اللازمة لتطبيق نظام الجودة بالشركة والاستفادة من التقنيات الحديثة المتوفرة وكذا توفير الناقص منها في تسيير أعمال كافة الأقسام.
- ضرورة العمل على إشراك "الإدارة التنفيذية" في اتخاذ القرارات الخاصة بوضع الأهداف ورسم السياسات الوظيفية مما يشجع العاملين على تحديد المشاكل والمعوقات المتوقعة التي تواجه عملية التنفيذ.
- تزويد إدارة الشركة بخبراء لتقييم أوضاع الشركة والمجالات التي تحتاج إلى الجودة وكذا متطلبات تطبيقها.
- عقد دورات تدريبية متخصصة للعمال في مجال الجودة وأساليب تطبيقها في الواقع العملي.



- التعليم والتدريب المستمر للمديرين والعاملين لإكسابهم الخبرة التي تمكنهم من استخدام أدوات وأساليب التحسين المستمر في معالجة المشاكل.
- إجراء دراسة تقييمية للكشف عن مدى نجاح نظام الجودة المطبق في الشركة أو فشله.
- تفعيل دور العاملين في الشركة من خلال إشراكهم في فرق ولجان لتطبيق الجودة في المؤسسة.
- تبني سياسة واضحة للجودة والإعلان عنها لكافة الأفراد العاملين في الشركة.
- تبادل الخبرات مع الشركات الإقليمية، خاصة في مجال متابعة التجارب الرائدة في مجال الجودة.
- العمل على نشر الوعي بين كافة العاملين وتعريفهم بمفاهيم الجودة والفوائد الناتجة من تطبيقها.
- الاستفادة من تجارب الشركات العالمية في هذا المجال.
- إعادة هيكلة الشركة لتتوافق مع الأهداف والأنشطة الجديدة.
- ضرورة استحداث وحدة تنظيمية تكون إحدى وظائفها مراجعة المعلومات المرتبطة برضاء الزبون، والذي يمثل أحد معايير نظام الجودة وأن تحدد الطرق لكيفية الحصول على هذه المعلومات واستخدامها.
- أن تعمل جميع أقسام الشركة على التركيز على العمليات والنشاطات بدلا من تركيزها على النتائج.
- العمل على برمجة دورات تكوينية تتماشى مع مستوى كل متدرب والعمل على تكثيفها في الوقت الحالي.
- العمل على استثمار الطاقة العمالية الشابة قدر الإمكان.
- الاعتماد على خبراء من خارج المؤسسة وهذا من أجل الوصول بمستوى الجودة إلى أقصى حد ممكن مما يزيد من ثقة العميل بها.

أما فيما يخص التوصيات، فقد توصلنا من خلال الدراسة النظرية وكذا الميدانية إلى جملة من التوصيات التي نراها كفيلة بتحسين الوضعية التنافسية من خلال نظام الجودة الفعال:

- ضرورة احترام الشركات للمنهج العلمي في تطبيق الجودة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة وخاصة مستوى العمليات.
  - ضرورة قيام إدارة المؤسسات بكافة التدابير الضرورية وكذا القيام بالممارسات العملية اللازمة لنشر وتعميم ثقافة الجودة في مختلف المستويات الإدارية من خلال إعداد البرامج التدريبية أيا كان شكلها وهدفها.
  - الاهتمام بالبنى التحتية اللازمة لبناء أنظمة جودة فعالة كمراكز البحث والتطوير.
  - جعل الجودة خطة إستراتيجية يساهم جميع أفراد المنظمة في تحقيقها.
  - العمل على تكريس مفهوم العامل المثقف.
  - الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة والاقتراب منها.
- وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث يمثل مرحلة تمهيدية مهمة تسمح لكل منظمة أعمال ترغب في تطبيق نظام جودة فعال والتأكد من مدى ملائمة التقييم لهذا المدخل الجديد، وبالتالي التمكن من إدارة هذا النظام، عن طريق بناء استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار النتائج المتحصل عليها خلال عملية التقييم، إلا أن هذا المجهود غير كافي بل يجب متابعة بحوث أخرى تأتي مكمله له، لذا تظهر من خلال ما أوردناه في هذا البحث آفاق أخرى لهذه الدراسة مكمله لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث جديدة قادمة، نوردها فيما يلي:
- إجراء دراسة تحليلية للمعيقات الخاصة بالبنية الإدارية والعنصر البشري.
  - إجراء دراسة يتم من خلالها مقارنة بعض المؤسسات ببعضها البعض.
  - إجراء دراسة تقييمية للكشف عن مدى نجاح نظام الجودة المطبق في المؤسسة التي تبنت هذه المنهجية.
  - إجراء دراسة للعلاقة بين النمط القيادي والجودة.

## قائمة المراجع

1. لقواق احمد عبد الرزاق، فينسون بلوشي، قياس وقيادة أداء الوظائف، دور بطاقة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة، دار زمزم للنشر، عمان، الأردن، 2017.
2. لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة، ايزو9000، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
3. محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
4. Vincent Plauchu (a), *Mesure et amélioration des performances des entreprises*, Editions campus ouvert, France, octobre 2010.
5. Vincent Plauchu(b), *Mettre en place une démarche qualité - Avec quatre études de cas*, Editions campus ouvert, France, octobre 2010.
6. Ishikawa, K.. *La gestion de la qualité : outils et applications pratiques*. Dunod, 2007.