

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بولاية غرداية

د/ محمد مولود غزيل

أ/ أحمد علماوي

جامعة غرداية

المخلص :

Abstract :

though This study we want to show the extent of the application of TQM in the economic institutions in ghardaia, considering the concept of the TQM as a modern management concept , which was the subject of numerous studies recently so to develop and improve performance by responding to the requirements of client.

Hens, as sample of economic institutions, the study aimed to recognize the integration and applications of TQM in algerian public economic enterprises of pipes manufacturing ALFAPIPE ,

Key words: modern management concepts, quality, total quality management, ISO, ALFA PIPE

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بولاية غرداية، باعتبار مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لقيت رواجاً كبيراً في الآونة الأخيرة، والتي تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، وكعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE،

الكلمات المفتاحية: المفاهيم الإدارية الحديثة، الجودة ، إدارة الجودة الشاملة، الأيزو ، ALFA PIPE

مقدمة

بدأ الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة خلال أواخر القرن الماضي، حيث أخذت بمبادئها وتوجهاتها الكثير من المؤسسات الإنتاجية و الخدمية، العامة و الخاصة و في معظم الدول المتقدمة ثم تلتها الدول النامية التي تحاول أن تشق طريقها نحو البناء و التقدم.

فكانت هناك جملة من العوامل التي دفعت باتجاه الأخذ بأفكار إدارة الجودة الشاملة و لعل من أبرزها: التطور العلمي و التكنولوجي المتسارع، الذي يشهده العصر الحالي، و كان لهذا العامل أثره المباشر على الجوانب الاقتصادية و السياسية و العلمية و الاجتماعية، و صاحبه تغيير في قيم الأفراد و اتجاهاتهم، و هي تغيرات لا بد أن تنعكس على سلوك المؤسسات لتلبية متطلبات هذا التغيير.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عن طريقة تفكير جديدة في المؤسسة. فهي تمثل نظاما فعالا لإحداث عمليات التكامل والتنسيق والتفاعل بين جميع أنشطة الوحدات التنظيمية المكونة للمؤسسة من أجل تحقيق عمليات تطوير الجودة وتحسين الأداء.

بناء على ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بولاية غرداية ؟

أولا : الاطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

1- تعريف ادارة الجودة الشاملة

هناك العديد من الكتاب والباحثين الذين قدموا عدة تعاريف حول إدارة الجودة الشاملة، وهذا مما يجعل من الصعب تقديم تعريف واحد، ولذلك سنطرح مجموعة من التعاريف حسب اعتبارات وتوجهات كل باحث :

- يرى (Oakland, 2001) أنها : منهج شامل لتحسين التنافسية، والفاعلية، والمرونة في المؤسسة، من خلال التخطيط، والتنظيم، والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المؤسسة¹.
- يعرفها (Hutchins, 1993) بأنها : مدخل الإدارة المنظمة والذي يعتمد على الجودة من خلال مشاركة العاملين فيها لتحقيق النجاح من خلال رضا الزبون².

- ويرى (Armand Feigenbaum) : أنها نظام فاعل لتكامل تطوير الجودة وجهود لتحسين جودة المجموعات المختلفة في المؤسسة، وذلك لأجل تمكين المنتج و الخدمة لأن يكون في أفضل المستويات الاقتصادية التي تسمح بالوصول إلى الرضا الكامل للمستهلك.³

- ويشير (R.Micheal Donovan) إلى أنها: أسلوب إداري تؤكد فلسفته ضرورة تحقيق المتطلبات و احتياجات و توقعات الجمهور.⁴

- ويرى ويليامز (Williams) أنها: تعني تعريف فلسفة المؤسسة لكل فرد بها. والعمل على تحقيق رضا العميل يكون ذلك من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب. لا سيما أن ذلك يشمل تحسنا مستمرا في العمليات داخل المؤسسة. وينتهي بنا ذلك لتحقيق منتجات وخدمات عالية الجودة.⁵

2- فوائد ادارة الجودة الشاملة

هناك فوائد عديدة تجنيها المؤسسة من خلال تحقيقها لادارة الجودة الشاملة منها مايلي:

- تحسين نوعية الخدمات و السلع المنتجة ؛
- رفع مستوى الأداء ؛
- تخفيض تكاليف التشغيل، مع تقليص للحوادث و الشكاوي ؛
- العمل على تحسين و تطوير إجراءات و أساليب العمل ؛
- زيادة ولاء و انتماء العاملين للمؤسسة ؛
- زيادة قدرة المؤسسات على البقاء و الاستمرار ؛
- زيادة الكفاءة و الفعالية و الإنتاجية ؛⁶
- تحسين جودة المنتج أو الخدمة ؛
- تخفيض العادم والتالف والمسترجع ؛
- استخدام الوقت بشكل أكثر كفاءة ؛
- ازدياد الحصة السوقية من خلال الميزة التنافسية المستدامة ؛
- زيادة رغبة المنظمة من خلال العمل الصحيح من أول وهلة ؛
- المحافظة على حيوية المنظمة ،التجديد،التحسين،التكيف ؛
- كسب رضا المجتمع من خلال إشباع حاجاته ورغباته المتجددة ؛

- جعل المنظمة أكثر استجابة لمتغيرات البيئة وزيادة قدرة المنافسة ؛
- تطوير علاقات العمل بين العاملين وزيادة الولاء التنظيمي وتخفيض معدلات دوران العمل من خلال الحوافز المقدمة ؛
- تمكن من إكتشاف الأخطاء منذ الوهلة الأولى ؛
- تقديم الحلول لمشاكل الجودة في المنظمة⁷.

3- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها، وبهذا الصدد اختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات، إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي واعتماد على ما أورده الباحثون يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات تطبيقها وهي كما يلي:

- **دعم وتأييد الإدارة العليا:** وهو التزام واقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بحتمية وبضرورة التطور والتحسين المستمر ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق. ولأن تطبيق TQM يتطلب موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤولية والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغير في المؤسسة.

- **التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة:** العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات TQM والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدبر المؤسسة .

فالمستهلك هو محور كل المجهودات بدءاً من تصميم المنتجات وانتهاء بخدمات ما بعد البيع. واعتبار رغبته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المؤسسة.

- **تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل:** إن نجاح إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المؤسسة الى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب العمل وممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها⁸.

- **التدريب والتعليم المستمر:** يجب تزويد جميع العاملين على كافة المستويات بالمعدلات المناسبة والملائمة من التعليم والتدريب لإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة،

ولكي تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر فالتعليم والتدريب يوفران لغة مشتركة خلال العمل.

-الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة:الموارد البشرية هي القوى الدافعة لنجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة

-قياس الأداء للإنتاجية والجودة:لابد من توفير نظام للقياس دقيق يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الإيجابي في إنجاز وأداء العمليات والمهام، الذي يُسهل القضاء على التفاوت في إنجاز تلك الأعمال والمهام بشكل كامل⁹.

-تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:هناك العديد من الأنماط القيادية في الممارسات الإدارية ولكن النمط الملائم لإدخال وتطبيق لإدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل على توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق وكذلك هو النمط الذي يحرك ويحفز العاملين من أجل الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.

-المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمؤسسة.

-بناء نظام للمعلومات: لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق TQM بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، فذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث ومتطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطاً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة..

ثانيا: واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

ALFAPIPE

1- الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

تلعب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب " ALFAPIPE " دورا كبيرا في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال دعمها الكبير لقطاع المحروقات والذي يعد من أهم القطاعات الاقتصادية الوطنية، حيث تقوم بتغطية حوالي 60% من احتياجات السوق الوطنية من الأنابيب البترولية و الغازية و احتياجات قطاع المياه وما كانت تتميز به وحدة الأنابيب بغارداية قبل الشراكة عن باقي الفروع الأخرى للمؤسسة الأم هو السمعة الطيبة التي تحظى بها لدى المؤسسات الوطنية خاصة سونا طراك باعتبارها الزبون الرئيسي للمؤسسة، وهذا بفضل الجودة العالية للمنتج و ذلك لتطبيقها لمعايير الإيزو 9001 ومعايير جودة

المنتجات البترولية، بالإضافة إلى احترام الآجال المحددة لإنجاز الطلبات، وهذا ما ساعدها على إنجاز أكبر المشاريع التابعة لسونا طراك.

وعلى الصعيد الدولي لعبت المؤسسة دور فعالا في نشر السمعة الحسنة على المستوى جودة منتجات المؤسسات الوطنية وذلك بعد تحصلها على شهادتي "ISO 9001 و-API Q1

وقد لقيت المؤسسة اعترافا من شركة Bechtel الأمريكية المتخصصة في الأنابيب، على أن المؤسسة تصنع الأنبوب ذو جودة عالمية.

2-تحليل واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:

قمنا باختبار عينة للبحث تضم 105 عامل من مجتمع الدراسة و هي المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغارداية، فتم توزيع الاستبيان على هذه العينة، وقد تم استرجاع 101 إستبيان و ألغي 5 استبيانات منهم لعدم توافقه مع معايير الدراسة، فأصبح لدينا 96 استبيان أي ما نسبته 91.4% من مجموع الاستبيانات الموزعة، و شملت الدراسة مختلف المستويات الإدارية.

الجدول رقم 1: يبين الإحصاءات الوصفية لإدارة الجودة الشاملة في العينة

الترقيم	البيانات	نوعية الجواب					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
1	لدى الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى	60.4	58	25	24	5.2	4.32	1.071
2	يدرك كافة العاملون مفهوم	28.1	27	31.3	30	7.3	3.48	1.322

1.330	1.188	1.428	1.247	1.435	1.216	1.289
3.63	3.91	3.21	3.71	3.06	3.88	3.48
66	8	16	7	16	5	4
8.6	8.3	16.7	7.3	16.7	5.2	4.2
135	5	19	13	25	14	28
17.6	5.2	19.8	13.5	26	14.6	29.2
72	9	12	11	14	5	9
9.4	9.4	12.5	11.5	14.6	5.2	9.4
239	40	27	35	19	36	28
31.1	41.7	28.1	36.5	19.8	37.5	29.2
256	34	22	30	22	36	27
33.3	35.4	22.9	31.3	22.9	37.5	28.1
المجموع	تسمى المؤسسة	تعتبر أن الجودة تتحقق	تعمل الإدارة والعمال معا من أجل	تدرس الإدارة شكاوي وإقتراحات	تركز إدارة المؤسسة على الجودة	تعتبر الجودة مجال الاهتمام
	8	7	6	5	4	3

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

نلاحظ أن معظم الإجابات في العبارة رقم 01 كانت ما بين موافق و موافق تماما، وهذا مما أدى إلى أن المتوسط الحسابي يأتي في مجال موافق تماما، مما يعني أن معظم أفراد العينة يدركون أن للإدارة قناعة بأن الجوده تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة، فأتثناء مقابلتنا لبعض المسؤولين في الإدارة كانوا على دارية بأن لدى الإدارة قناعة بأن الجودة ترفع و تزيد من الأداء في المؤسسة، و لأن مسؤولية الإدارة لها دور هام في ترسيخ مفهوم الجودة وكذلك مسؤولية الإدارة تعتبر أول بند في محتويات سلسلة المواصفة القياسية.

كما نلاحظ أن هناك نسبة لا بأس بها أجابوا ما بين موافق و موافق تماما في العبارة رقم 02 مما أدى إلى أن المتوسط الحسابي للموافقات بأن ينحصر في مجال موافق، و هذا ما يعني أن أغلبية العاملون يدركون مفهوم الجودة و هذا من خلال أن المؤسسة عندما أرادت الحصول على شهادة الإيزو قامت بحملة توعية بالجودة لكافة العاملين عن طريق إدخال في شكل فرق للقاعة و توعيتهم لمفهوم الجودة، أما العمال الذين أجابوا بغير موافق فقد يكونوا العمال الذين لم يحضروا إلى حملة التوعية أو قد يكونون عمال جدد في المؤسسة.

من خلال الإجابات في العبارة رقم 03 كان ما بين موافق و موافق تماما، إلا أن هناك نسبة لا بأس بها غير موافقين و غير موافقين تماما و رغم ذلك كان المتوسط الحسابي في مجال موافق، و هذا ما يعني أن الجودة هي مجال الاهتمام الرئيس لأغلبية العاملين و ذلك للحفاظ على سمعة المؤسسة، ولأن المؤسسة لديها سمعة طيبة داخل الوطن وحتى خارجه، و لذلك نجد العمال يضعوا في أنفسهم أن الجودة هي المحور الرئيسي في عملهم.

أما بالنسبة للعبارة رقم 04 نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه الموافقة جاء في مجال موافق و ذلك لارتفاع عدد أفراد العينة في إجاباتهم حول مجالي موافق تماما و موافق و هذا ما يعني أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن إدارة المؤسسة تركز على الجودة و تعدها عاملا استراتيجيا في نجاحها، و عند مقابلتنا لمسؤول الجودة الذي يعد أن الجودة أولوية الأولويات في المؤسسة و ذلك بتطبيق كل المعايير الموجودة في مواصفات الجودة و هذا لكسب ثقة عملائها و دوام نجاح المؤسسة.

و نلاحظ من العبارة رقم 05 أن المتوسط الحسابي للموافقة كان في المجال المحايد أي أن أفراد العينة غير متأكدين من أن الإدارة تدرس اقتراحات و شكاوي العملاء باهتمام و استمرار، و عموما فإن المؤسسة في الغالب تستوفي شروط عملائها و أن منتوجاتها معترف به حتى من طرف شركات عالمية مثل شركة Bechtel الأمريكية و عادة شكاوي العملاء تدور حول التأخير في إتمام المشروع و عدم وصول المنتج في وقته.

في حين يشير الجدول في العبارة رقم 06 و التي جاءت حول أن الإدارة و العمال يعملان معا من أجل توفير منتج يرضي عملائها، فكانت أغلب الإجابات ما بين موافق تماما و موافق فعدد المستجوبين من أفراد العينة التي كانت إجاباتهم حول موافق تماما هم

30 عامل ما نسبته 31.3% و موافق 36 عامل ما نسبته 36.5% أي ما نسبته 67.8% في هذين المجالين، أما الذين أجابوا بمحايد فكان عددهم 11 عامل ما نسبته 11.5% و الإجابات التي كانت بغير موافق و غير موافق تماماً فكانت على التوالي 13 عامل ما نسبته 13.5% و 7 عامل ما نسبته 7.3% أما المتوسط الحسابي 3.71% بانحراف معياري 1.247 و هو ما يعني تشتت الإجابات و عدم تركز

و نلاحظ من خلال معرفة نتائج العبارة رقم 06 أن المتوسط الحسابي للموافقات جاء في المجال موافق مما يدل على أن كل أفراد المؤسسة يعملون من أجل منتج يرضي عملائها و هذا من أجل كسب ثقة عملائها فيها و كذلك لضمان الاستمرارية في ظل المنافسة التي تتعرض لها المؤسسة من طرف الشركات الأجنبية و كذلك لأن إدارة الجودة الشاملة مبنية على العمل الجماعي الهدف منها إرضاء عملائها.

يشير الجدول في العبارة رقم 07 و التي تمحورت حول اعتبار أن الجودة تتحقق بمجرد الحصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 فكانت الإجابات ليست بالتباعدة كثيراً عن بعضها، فكان عدد أفراد العينة الذين أجابوا بموافق تماماً هم 22 عامل ما نسبته 22.9% و عدد العمال الذين أجابوا بموافق هم 27 عامل ما نسبته 28.1% أما العمال الذين كانت إجاباتهم بمحايد فكان عددهم 12 عامل ما نسبته 12.5% و العمال الذين أجابوا بغير موافق و غير موافق تماماً هم على التوالي 19 عامل ما نسبته 19.8% و 16 عامل ما نسبته 16.7% و المتوسط الحسابي كان 3.21 أما الانحراف المعياري فكان 1.428 مما يدل على تشتت الإجابات و عدم تركزها.

فمن خلال معرفة نتائج العبارة رقم 07 أن المتوسط الحسابي جاء في مجال المحايد و هذا ما يعني أن العمال غير متأكدين من أن المؤسسة خلال حصولها على شهادة الإيزو 9001 تكون قد تحققت الجودة لديها، لأن هناك من يرى أن المؤسسة كانت تحقق الجودة في المنتج والعمل و هذا طبعاً لإرضاء عملائها و لم تتحصل بعد على شهادة الإيزو 9001، إلا أن المؤسسة تطبيقها لمعايير الإيزو يزيد من تحقيق الجودة، و أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة الحصول على شهادة الإيزو أو اعتبار الحصول على شهادة الإيزو كخطوة أولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

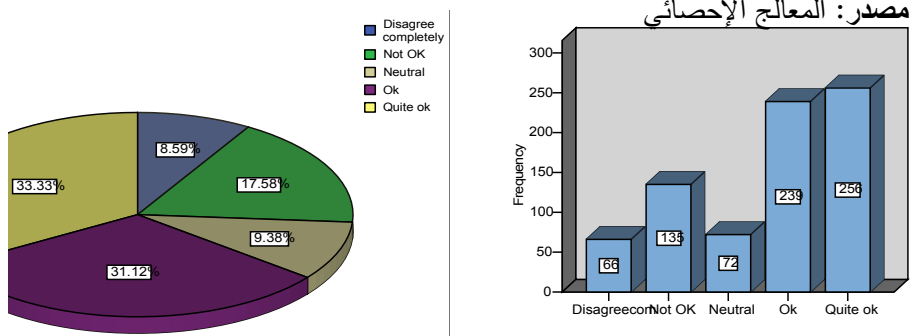
يشير الجدول في العبارة رقم 08 و التي كانت حول مساعي المؤسسة للتوافق مع متطلبات الإيزو 9001 فكانت أغلب الإجابات ما بين موافق تماما و موافق و هما على التوالي 34 عامل أي ما نسبته 35.4% و 40 عامل ما نسبته 41.7% و في مجموعها يمثلان ما نسبته 77.1%، أما الإجابات الأخرى فجاءت ضئيلة فكانت عدد الأجوبة بمحايد 9 عمال ما نسبته 9.4% و غير موافق تماما هم على التوالي 5 عمال ما نسبته 5.2% و 8 عمال ما نسبته 8.3% أما المتوسط الحسابي فكان 3.91 و الانحراف المعياري هو 1.188 مما يعني أن هناك تشتت في الإجابات و عدم تركزها.

و من خلال تحليل و عرض النتائج أن العبارة رقم 08 متوسطها الحسابي جاء في مجال موافق مما يعني أن المؤسسة تسعى للتوافق مع متطلبات الإيزو 9001 و ذلك لأن المراجع الخارجي للجودة و المبعوث من الجهة التي منحت شهادة للمؤسسة و هو المعهد الأمريكي للبترول API، عندما يأتي و يقوم بعملية المراجعة في المؤسسة يجب أن تكون كل المعايير الخاصة بالمواصفة مطبقة وفي حالة عدم تطبيقها أي معيار من المواصفة يتم تحذير المؤسسة أو سحب الشهادة منها، لذلك فإن المؤسسة تسعى دائما للتوافق مع متطلبات الإيزو 9001.

و من خلال الجدول نلاحظ محور إدارة الجودة الشاملة كانت الإجابات فيه موزعة بين جميع المجالات فمجموع الإجابات بموافق تماما 256 إجابة ما نسبته 33.3% و عدد الإجابات بموافق 239 إجابة ما نسبته 31.1% و مجموع الإجابات بمحايد 74 إجابة ما نسبته 9.4% و مجموع الإجابات بغير موافق 135 إجابة ما نسبته 17.6% و مجموع الإجابات بغير موافق تماما 66 إجابة ما نسبته 8.6% وكان المتوسط الحسابي للمحور 3.63 و الانحراف المعياري 1.330 مما يعني أنه كان هناك تشتت في إجابات المحور و عدم تركزها.

فلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور جاء في مجال موافق رغم وجود إجابات في مجالات أخرى مما يعني أن المؤسسة تعي جيدا مفهوم الجودة بين أغلب عملها و تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة في عملها، و الشكل التالي يوضح عدد الموافقات و نسبته المئوية في المحور:

الشكل رقم 2: يوضح نسبة وعدد الإجابات في محور إدارة الجودة الشاملة في العينة



الخاتمة

1- نتائج البحث:

- لقد تم التوصل إلى العديد من النتائج من خلال دراستنا لمؤسسة ALFA PIPE وهي:
- تعتبر إدارة المؤسسة المدروسة إدارة لديها قناعة بأن الجودة ترفع من الأداء في العمل و هذا ما تم كشفه من خلال الاستبيان الذي قدم للعاملين بالمؤسسة، إلا أن هناك بعض العمال لا يرون بأن المؤسسة تعمل وفق مفهوم إدارة الجودة و هذا يعتبر عامل ليس في مصلحة إدارة المؤسسة.
 - إن أغلبية العاملون في المؤسسة المدروسة يدركون لمفهوم الجودة، و ذلك ناتج عن حملة التوعية بالجودة التي قامت بها المؤسسة عند محاولة الحصول على شهادة الايزو، ولأن أغلبية العمال يحتون على عامل الخبر في المؤسسة (الأقدمية) فإنهم حضروا إلى هذه الحملة و بلغوا بها العمال الجدد، كما أن المؤسسة تعمل بمفهوم الجودة حتى قبل حصولها على شهادة الإيزو و ذلك للحفاظ على سمعتها.
 - إن أغلبية العاملون يعتبرون الجودة هي المجال الرئيسي في العمل و ذلك لأن المنتج الذي تقدمه المؤسسة يذهب إلى قطاع حساس و هو قطاع المحروقات الذي يعتبر العمود الفقري للاقتصاد الجزائري، كما أن المنتج المؤسسة ذو سمعة عالمية يجب الحفاظ على هذه السمعة.
 - إن إدارة المؤسسة تعتبر الجودة عاملا رئيسيا في تفوقها و كسب ثقة عملائها، و لأن مواصفة الإيزو في بندها الأول من عشرين بند يرجع المسؤولية للإدارة، فالإدارة لها دور فعال في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

- تعمل إدارة المؤسسة بأن لا يكون لها شكاوي من عند عملائها، و عادة لا توجد شكاوي لمنتوج المؤسسة لأن المؤسسة في الغالب تعمل مع عميل واحد و هو سوناطراك وهذا الأخير يعرف جيدا منتوج المؤسسة، و إذا وجدت بعض الشكاوي تتمثل عادة في التأخر في إستلام المنتج وليس لعيب في المنتج في حد ذاته.
- إن إدارة المؤسسة تسعى جاهدة لتنسيق بين جميع عمالها و ذلك للوصول إلى منتج يرضى عملائها خاصة بعدما أصبح هناك منافسة في السوق الجزائرية بالنسبة للمنتج الذي تنتجه المؤسسة، و لذا يجب على إدارة المؤسسة في ظل هذه الظروف أن تعمل بجد لتصل في الأخير إلى منتج يفي بمتطلبات عملائها.
- إن إدارة المؤسسة تسعى دائما للحفاظ على شهادة الإيزو بعدما تحصلت عليها و ذلك من خلال تطبيق جميع بنود مواصفة هذه الشهادة، خاصة و أن شهادة الإيزو أصبح لها وزن في التنافس في الأسواق المحلية أو الدولية

2- التوصيات

- على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة نقدم مجموعة من التوصيات إلى مسؤولي مؤسسة ALFA PIPE وهي:
- يجب على إدارة المؤسسة المدروسة أن تكسب ثقة عاملها وتكشف لهم قناعاتها بالجودة لأن بعض العاملين في المؤسسة لم يقدروا بأن الإدارة في المؤسسة تعمل وفق الجودة.
- على إدارة المؤسسة الإكثار من حملات التوعية و التحسين لمفهوم الجودة داخل المؤسسة و ذلك بتنظيم ندوات و جلب مختصين في هذا المجال، لكي يشمل مفهوم الجودة كل العمال داخل المؤسسة.
- هناك بعض العمال في المؤسسة ليس مجال اهتمامهم الجودة في العمل، و لذلك على إدارة المؤسسة أن تتابع كل العمال و تعرض عليهم برنامج عمل تشرح لهم فيه أهمية الجودة و إدارتها في سير العمل داخل المؤسسة.
- يجب على المؤسسة وضع استراتيجيات مختلفة لإنجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
- يجب على إدارة المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار كل الاقتراحات و الشكاوي المقدمة من طرف العملاء للاستفادة منها مستقبلا و لتفادي تكرارها .

- على المؤسسة زيادة فعالية التنسيق بين العمال و غرس روح المجموعة من أجل توفير منتج يرضى عملائها و ذلك للتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
- يجب على المؤسسة أن تواصل دائما في تطبيق معايير الإيزو 9001 و هذا للحفاظ على شهادة الممنوحة لها، خاصة و أن الشهادة أصبحت بمثابة الميزة التنافسية في كل مجالات القطاع.

المراجع :

- ¹ رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص : 75
- ² قاسم نابف علوان ،إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، ط3، 2013، ص : 80
- ³ نزار عبد المجيد البرواري ولحسن عبد الله باشيو، ادارة الجودة مدخل للتميز والريادة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، ط1، 2011، ص : 145
- ⁴ نزار عبد المجيد البروادي ولحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره، ص : 145
- ⁵ هاني بن سعيد بن مبارك الغيثي، مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم الادارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، 2007، ص : 13
- ⁶ محمد بت الشايب، تحقيق ادارة الجود الشاملة في ظل تحديات السوق دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة- الوحدة الخامسة- (ENCG/UP5)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003، ص : 28-29
- ⁷ علي فلاح، دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العلي الأردني في ظل الازمة الاقتصادية العالمية(دراسة تطبيقية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 6، العدد 11، 2013، ص : 17
- ⁸ قاسم نابف علوان ،، مرجع سبق ذكره ،ص:104-106
- ⁹ عبد الرحمان توفيق، منهج الجودة الشاملة : إدارة الجودة الشاملة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر ، ط3 ، 2004 ، ص:36-37